

WWW.SAEB.BA.GOV.BR

# GESTÃO

REVISTA TRIMESTRAL DA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA

ANO 1 | NÚMERO 1 | AGOSTO 2012

BAHIA



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

ENTREVISTA

**IVAN SIMONSEN**

Presidente da FGV fala sobre como a pesquisa ajuda governos nas licitações

**SEA**

NOVOS CAMINHOS PARA A ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO

**ESPECIALISTAS DEBATEM O GASTO PÚBLICO**

SAC EXPANDE SERVIÇO POR HORA MARCADA

# SABER GASTAR

Governos e gestores responsáveis incluem entre seus desafios a busca por soluções para fazer render cada vez mais os recursos públicos. Bahia é exemplo

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





# O MAIOR PLANO DE SAÚDE DA BAHIA

Nos últimos anos, o Planserv mudou muito e para melhor. Hoje o plano cuida de 465 mil baianos e tem cada vez mais a confiança de médicos e hospitais em todo o estado.

0800 56 6066

SECRETARIA DA  
ADMINISTRAÇÃO



WWW.PLANSERV.BA.GOV.BR



# A GESTÃO PÚBLICA NA AGENDA ESTRATÉGICA

Investida do seu papel de provedora de tecnologias de gestão para o conjunto dos órgãos do setor público, a Secretaria da Administração do Estado da Bahia tem desenvolvido programas e iniciativas que se coadunam com o conceito de atuação orientada para resultados. Entendemos que a logística estruturada, a máquina eficiente e a força de trabalho motivada não representam os objetivos em si, mas fatores condicionantes para que as demandas da sociedade sejam atendidas de forma eficaz.

Foco em resultados constitui-se, em verdade, no paradigma fundamental da gestão pública moderna, e se inscreve na agenda dos governos em todo o mundo como resposta ao desafio de substituir o esgotado modelo burocrático, incapaz de dar conta de uma complexa teia de questões prementes, da melhoria constante na qualidade e na quantidade dos serviços ofertados à transparência, à participação social e ao equilíbrio fiscal.

Na Saeb, os desdobramentos práticos de tal agenda estão refletidos em iniciativas de combate ao desperdício via qualidade do gasto; valorização do servidor com carreiras reestruturadas, melhor assistência à saúde, promoção do bem-estar; melhoria contínua do atendimento ao cidadão e, evidentemente, ações de modernização da gestão.

Ressalte-se que uma das atribuições estratégicas da Saeb é a de promover o compartilhamento de experiências e soluções em gestão pública, por isso, além de ter criado programas com ênfase no desenvolvimento institucional do setor público, articulando tecnologias de gestão como gerenciamento de projetos, gestão por processos e planejamento estratégico, a secretaria voltou-se também para o reconhecimento das iniciativas dos seus servidores, com a criação do Prêmio Boas Práticas. Estamos agora completando esse rol de iniciativas com o lançamento da revista Gestão Bahia e do blog Gestão em Debate ([www.gestaoemdebate.saeb.ba.gov.br](http://www.gestaoemdebate.saeb.ba.gov.br)), produtos que se agregam ao nosso esforço de mudança cultural pelo viés da difusão do conhecimento. O propósito é estimular a reflexão e o debate sobre os novos rumos do setor público, identificando tendências, apontando soluções e levando a administração a novos patamares de desempenho. Só uma gestão pública madura e cognitivamente apta, afinal, irá garantir um Estado forte e capaz de cumprir a contento o seu papel no mundo contemporâneo.

Publicação Trimestral da Secretaria da  
Administração do Estado da Bahia

Edição 1 – Ano 1 - agosto de 2012

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



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

**Jaques Wagner**

Governador

**Otto Alencar**

Vice-governador

**Manoel Vitório**

Secretário da Administração

**Edelvino Góes**

Chefe de Gabinete

**Conselho Editorial**

Edelvino Góes, João Aslan Ribeiro,  
João Humberto Torreão, Nilson  
Galvão e Rose Guanaes

**Coordenação Editorial**

Rose Guanaes (DRT/BA 1591)

**Reportagem**

Laís Nascimento  
Débora Fernandes  
Alan Rodrigues

**Colaboraram com esta edição**

Nilson Galvão  
Walber Carvalho  
Gabriela Diniz

**Produção Executiva**

Mariana Santana  
Lílian Filgueiras

**Revisão Ortográfica**

Jane Lemos

**Fotografia**

Elói Correia  
Adenilson Nunes  
Ivan Baldivieso  
Mario Marques



As personalidades não cobraram cachê para participar da campanha.  
[www.pactopela vida.ba.gov.br](http://www.pactopela vida.ba.gov.br)

# Escolha viver sem drogas

Veja os vídeos com depoimentos das personalidades no site, compartilhe com seus amigos nas redes sociais e divulgue a tag #viversem drogas. Escolha participar dessa campanha. Crack, é possível vencer.





## Sumário



Foto: Ivan Baldiveso

08

### ENTREVISTA

Presidente da FGV, Carlos Ivan Simonsen, conta a história da fundação e sua atuação como instituto de pesquisa.

14

### CURTAS

Atualidades em gestão pública.

16

### INTERNET

Blog lançado em dezembro fomenta o debate sobre temas relacionados à gestão pública.

18

### EM DEBATE

Especialistas como o mestre em administração Augusto Riccio e o consultor de gestão pública Caio Marini falam sobre os desafios para o gasto público.

24

### GASTO PÚBLICO

Como a Bahia assumiu a dianteira na batalha dos governos contra o desperdício de recursos públicos ao implantar um programa formal sobre qualidade do gasto.

34

### MELHORES PRÁTICAS

O Planserv comprova redução de gastos após adotar medicamentos genéricos.

38

### GESTÃO RESPONSÁVEL

Previdência atinge 100 mil beneficiários.

40

### MICROEMPRESA

Exercício 2012 reserva meio bilhão para MPE's.

44

### SAC

A Secretaria da Administração organiza atendimento ao cidadão e implementa a hora marcada em postos da capital.

50

### BOAS PRÁTICAS

Servidores fazem valer sua inventividade e mudam o serviço público nos órgãos onde trabalho com boas práticas de gestão.

52

### ARTIGOS

- Condicionantes da inovação no setor público – Edelvino Góes
- Aspectos legais da segurança digital – Patrícia Peck
- O novo modelo do PPA – Cláudio Peixoto
- Avaliação de desempenho: motivação e resultado – Augusto Dourado.





## **A CIDADANIA AGORA É UM DIREITO DE TODOS OS BAIANOS.** **O novo SAC cresce e se moderniza para atender a cada vez mais pessoas.**

Levar para cada vez mais baianos o direito à cidadania básica é o principal objetivo da nova rede SAC. Por isso, o governo da Bahia investe em tecnologia, na ampliação dos serviços e, principalmente, no Ponto Cidadão. Uma inovação para municípios de pequeno porte que antes não contavam com o serviço de retirada de documentos e agora dispõem de um atendimento acessível e eficaz. Além disso, foram criados também novos postos na capital para atender à população. É o SAC indo para cada vez mais lugares, para os baianos conquistarem cada vez mais direitos. É o governo da Bahia fazendo mais para quem mais precisa.





## ACERVO VIRTUAL



Estudos de caso sobre temas como ética, políticas públicas, diversidade e inovação já estão disponíveis na Casoteca (<http://casoteca.enap.gov.br>) da Escola Nacional de Administração Pública (Enap). O acervo virtual é de acesso gratuito e tem como objetivo estimular o uso de técnicas inovadoras e a disseminação de práticas bem-sucedidas na área da administração pública. As ferramentas de aprendizagem são destinadas a professores, servidores públicos e pesquisadores. Quem quiser também pode se cadastrar e submeter casos que serão analisados pela Enap e, se aprovados, publicados na Casoteca.

Fonte: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)

## EXEMPLO

Entre os prédios públicos que integram a etapa inicial do projeto de racionalização de água e energia do Estado, o caso do Departamento de Infraestrutura de Transportes da Bahia (Derba) é emblemático. Em 2008, apenas as ações iniciais para implementação do projeto, os custos anuais com água deste órgão, antes fixados em cerca de R\$ 97 mil, foram reduzidos em mais de R\$ 44 mil no ano seguinte, redução de 45% no consumo. Em 2010, o gasto anual com o serviço na unidade foi praticamente duas vezes menor que o registrado no primeiro ano do projeto, chegando aos R\$ 33 mil.

## 30% MENOS

Os mais de 400 prédios públicos estaduais, entre unidades administrativas, escolas, presídios e hospitais, têm como estimativa a redução anual de 30% no consumo com água e energia elétrica. Os custos com estes serviços custam aos cofres públicos R\$ 128,7 milhões/ano.

## SAC NA REPÚBLICA DOMINICANA



A República Dominicana acabou de ganhar um posto de serviços similar ao SAC (Serviço de Atendimento ao Cidadão). O acordo de cooperação técnica assinado pelos dominicanos com o Governo da Bahia envolve a transferência de tecnologia para implantação de um modelo semelhante à Rede SAC, que levará o nome de Punto GOB e funcionará no Megacentro, um shopping de grande circulação na capital Santo Domingo. A transferência de tecnologia e a capacitação dos gerentes do centro de atendimento no país caribenho foram realizadas pela equipe da Superintendência de Atendimento ao Cidadão da Secretaria da Administração da Bahia e coordenadas pelo Centro Internacional de Inovação e Intercâmbio da Administração Pública – Ciiap. O Escritório Presidencial de Tecnologia da Informação e Comunicação – empresa federal da República Dominicana – vai gerenciar o serviço.



Fotos: divulgação

## SUSTENTABILIDADE



Os órgãos públicos estaduais estão adotando critérios de sustentabilidade no desenvolvimento de suas atividades administrativas. A medida é uma inovação na área da gestão pública estadual e tem coordenação da Secretaria da Administração do Estado (Saeb), sob a orientação do Ministério do Meio Ambiente (MMA). O foco para a prática de ações sustentáveis está nas áreas de compras governamentais, gestão de resíduos e responsabilidade social corporativa. Com a medida, os órgãos públicos deverão priorizar compras e adoção de ações voltadas à conservação do meio ambiente e combate ao desperdício na máquina pública.

## A3P

Criado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, das Nações Unidas (ONU), o conceito de sustentabilidade procura equilibrar o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental. Exemplo disso é a Agenda Ambiental da Administração Pública – A3P, programa criado pelo Ministério do Meio Ambiente (MMA) com o objetivo de estimular a cultura da sustentabilidade na esfera governamental, através do uso consciente dos recursos administrativos e a inclusão de princípios e critérios socioambientais nas compras.

## LICENCIAMENTO AMBIENTAL MAIS ÁGIL

A Bahia ganhará mais agilidade e segurança no licenciamento ambiental. As mudanças, que envolvem novos procedimentos, sistemas e equipamentos, integram as alterações na legislação de meio ambiente e recursos hídricos do Estado. O licenciamento, tradicionalmente feito de forma individual, passa a ser realizado por conjunto de atividades ou empreendimento, principalmente para os segmentos industriais, de infraestrutura, mineração, energia e agricultura. Outra novidade será a Licença por Adesão e Compromisso, a LAC, que tem como base as declarações do cidadão. A licença será obtida por meio de um sistema informatizado, com emissão automática e eletrônica a fim de agilizar o processo.

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





## UNIÃO EUROPEIA FINANCIARIA INICIATIVAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A União Europeia, por meio da EuropeAid, publicou edital para financiar iniciativas da administração pública brasileira. A ideia é apoiar órgãos públicos na concepção e execução de atividades para a erradicação da pobreza. Cada projeto receberá de 100 a 400 mil dólares de financiamento. Nesta chamada serão disponibilizados 1,4 mil euros. Os projetos (em português) podem ser enviados até 24 de agosto pelos Correios. Nesta primeira etapa, os interessados só precisam enviar um documento de síntese. Os selecionados deverão, em seguida, encaminhar a proposta completa. Todas as informações sobre o financiamento estão disponíveis no link:

[http://eeas.europa.eu/delegations/brazil/funding\\_opportunities/grants/index\\_pt.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/brazil/funding_opportunities/grants/index_pt.htm)

## ENCONTRO DA ANPAD

A Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) recebe a inscrição de trabalhos dos interessados em participar do XXXVI Encontro da Anpad, que acontece de 22 a 26 de setembro de 2012, no Rio de Janeiro. Serão 11 divisões acadêmicas, dentre as quais a de Administração Pública, que este ano vai discutir temas como Federalismo, Relações Intergovernamentais e Descentralização; Planejamento, Finanças e Controle no Setor Público; Organização e Gestão de Serviços Públicos. Os melhores trabalhos serão contemplados com o Prêmio Professor Clóvis L. Machado-da-Silva.

Mais informações no site <http://www.anpad.org.br>.

Fonte: [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)



## REPOSITÓRIO DE DADOS

O governo português lançou um portal que funcionará como repositório de dados da administração pública. Ao acessar o [www.dados.gov.pt](http://www.dados.gov.pt), o usuário encontra dados de 14 órgãos públicos concentrados em uma única plataforma, a exemplo de resultados eleitorais, estatísticas da educação, da justiça, patentes, registros, dentre outros. A ideia é garantir a transparência sem comprometer a segurança das informações.

Fonte: [www.jornaldenegocios.pt](http://www.jornaldenegocios.pt)

## PORTAL COLABORATIVO

Um novo portal colaborativo pretende promover o governo eletrônico entre a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). A ideia é estimular a troca de informações e conhecimentos sobre este assunto em um ambiente virtual, criando uma rede colaborativa. O projeto deverá incluir um blog e um fórum, dentre outras ferramentas para o intercâmbio de conteúdos.

Fonte: [www.i-gov.org](http://www.i-gov.org)

## FGTS NAS OBRAS DA COPA 2014

Os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) poderão ser utilizados pelo Governo Federal nas obras da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas de 2016. A permissão faz parte da Medida Provisória (MP) 540, aprovada pelo Senado. O texto institui ainda o Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para Empresas Exportadoras, que prevê que as empresas exportadoras terão de volta 3% do valor que pagaram em impostos. Antes da MP, este valor era de apenas 0,5%.

Fonte: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)



## DOCUMENTAÇÃO ELETRÔNICA NOS PROCESSOS

A administração pública federal vai começar a utilizar a documentação eletrônica no trâmite interno de processos. A medida está prevista no acordo de cooperação firmado entre o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação (ITI). O objetivo é desburocratizar a máquina pública por meio do reconhecimento do documento digital. O termo, que só valerá para processos novos, tem duração de três anos e envolve o estabelecimento de normas, padrões e soluções tecnológicas para a disseminação do Plano Nacional de Desmaterialização de Processos.

Fonte: [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br)

## PUBLICIZAÇÃO VIA ORGANIZAÇÃO SOCIAL AVANÇA

A publicização da gestão pública por intermédio de organizações sociais avança no Estado da Bahia. Mais três atividades públicas serão absorvidas por entidades sem fins lucrativos, selecionadas e qualificadas como OS. Os serviços publicizados são a assistência técnica urbana voltada para empreendimentos individuais, familiares e associativos; capacitação externa e ações de valorização aos servidores públicos estaduais. O Governo do Estado da Bahia já conta com 41 instituições no banco de dados do Programa Estadual de Organizações Sociais, doze delas já gerenciam unidades estaduais. Com as novas publicizações, a rede de parceiros deve ser ampliada em mais de 20%.

# NOVO SITE SAEB

Com layout completamente renovado, o canal possui informações específicas para gestores, servidores e cidadãos

Com a oferta de serviços e conteúdo especializado, a Secretaria da Administração do Estado da Bahia colocou na rede um novo site institucional. A página, que pode ser acessada pelo endereço eletrônico [www.saeb.ba.gov.br](http://www.saeb.ba.gov.br), disponibiliza acesso a um vasto conteúdo sobre matérias afins da administração pública. Com layout completamente renovado que propõe melhor navegabilidade e funcionalidades mais modernas, o site também reúne informações sobre programas desenvolvidos pela secretaria para seus públicos específicos: o servidor, o cidadão e gestores públicos.

O novo portal utiliza em seu gerenciamento uma nova tecnologia que permite mais agilidade nas atualizações. O objetivo é que o conteúdo esteja sempre renovado, melhor organizado e com visual padronizado, facilitando a vida dos internautas. Destaque também para as principais notícias relacionadas ao órgão, além da transmissão de vídeos da TV SAC, exibida diariamente nas instalações da rede SAC de Atendimento ao Cidadão por todo o estado.

## CIDADANIA

Na linha de integração com os cidadãos e gestores públicos, o site



possui canais específicos voltados à informação sobre os programas governamentais capitaneados pela Saeb. Enfoque também na valorização do servidor público, com a divulgação do Programa Você Servidor, que reúne os sete projetos desenvolvidos pela secretaria para o servidor estadual.

Os servidores da Saeb e demais interessados podem colaborar para ampliar cada vez mais o conteúdo disponibilizado pelo site, bastando para isso encaminhar sugestões e conteúdos que considerem relevantes por meio do e-mail [ascom@saeb.ba.gov.br](mailto:ascom@saeb.ba.gov.br).

# UM BLOG PARA DEBATER A GESTÃO

Com a publicação de notícias, artigos, ensaios, vídeos e agenda de iniciativas relacionadas à gestão pública, o blog Gestão em Debate, coordenado pelo Núcleo de Comunicação com o Servidor da Saeb, busca a interação com técnicos, especialistas e servidores empenhados nas questões essenciais ao desenvolvimento do setor público. Focado em temas como qualidade do gasto, valorização do servidor e modernização dos serviços, desafios lançados pelo Estado, o blog é aberto ao debate de ideias e ao aprofunda-

mento do debate sobre estes temas, fundamentais para o desenvolvimento de mecanismos que resultem no melhor atendimento das demandas do cidadão.

## DEMOCRACIA

“As possibilidades advindas das novas mídias permitem estratégias de comunicação que redefinem novos fóruns de relacionamento, e o Estado não pode estar ausente dessas transformações”, diz o texto de apresentação do blog, que con-



clama a participação dos servidores: “O Estado não só deve estar presente como também estimular iniciativas que auxiliem na democratização do debate acerca da gestão pública, de forma racional e transparente. Sintam-se convidados”.





# BAHIA: REVISTA EXAME DESTACA INICIATIVA

O Estado da Bahia foi destacado nacionalmente pela revista Exame, publicação especializada em jornalismo de negócios e gestão



Na reportagem "O jeito certo de cortar", veiculada na edição 988, a revista Exame aborda cortes de gastos anunciados no Reino Unido, traçando um paralelo com a supressão de recursos no orçamento da União e Estados no ano passado. O principal desafio apontado pela revista foi como os Estados brasileiros se adequaram à nova situação e inovaram com práticas focadas em gastar menos sem comprometer a eficiência e a capacidade de investimento do Estado. Entre os exemplos citados de experiências que deram certo, a Bahia aparece com destaque, ao lado do Rio de Janeiro e de São Paulo, que também implementaram iniciativas de qualificação de gastos.

A matéria destaca ainda a contratação, em 2009, da Fundação Getúlio Vargas (FGV), para elaboração de uma tabela de preços máximos de mais de mil itens adquiridos regularmente pelo Estado. A listagem passou a balizar a aquisição desses materiais e serviços, o que representou uma redução média de 34% nos valores das compras.

**Na reportagem da Exame, o secretário Manoel Vitorio explicou as ações empreendidas pelo programa, dando ênfase ao combate ao desperdício na máquina: "Havia uma cultura de repetir o pedido de compra, em vez de planejar o gasto realmente necessário", disse.**





“A gama do que nos produzimos, tem sido muito útil à sociedade”

Foto: Ivan Baldivieso

# “ Nós estamos revendo os processos de compra dentro da lei de licitações”

**CARLOS IVAN SIMONSEN LEAL** tem 54 anos, entrou na Fundação Getúlio Vargas em 1981 e desde o ano 2000 preside a instituição, principal produtora de índices econômicos do país. Engenheiro de formação, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, possui mestrado em economia matemática pelo CNPq e doutorado pela Universidade de Princeton, Estados Unidos. Nessa entrevista exclusiva, ele fala da importância das pesquisas da FGV para nortear as políticas públicas, de como a parceria com governos está elevando o nível da gestão pública no Brasil e da atuação da fundação no desenvolvimento acadêmico, com vistas à profissionalização cada vez maior dos gestores e pesquisadores em todo o país. Confira a seguir.

**A Fundação Getúlio Vargas tem uma forte atuação no campo da educação, como também é referência nacional na área de pesquisa. Quais os tipos de pesquisa que a FGV realiza e qual a sua importância na definição de parâmetros econômicos e sociais em nosso país?**

A Fundação Getúlio Vargas tem várias escolas e institutos de pesquisa. Um desses institutos é mais antigo do que todas as escolas. Então, na verdade, pesquisa sempre foi o forte da fundação. Ensino é uma coisa que você vê mais, tem mais gente envolvida na divulgação, o que amplia nossa presença em todo o Brasil, mas a parte de pesquisa é a origem da Fundação Getúlio Vargas.

A FGV não é uma universidade, ela é um “think tank” (tanque de ideias, em inglês) que tem escolas. As pesquisas, inicialmente, eram sobre a administração pública, sobre eficiência da administração pública, e sobre economia. Por exemplo, uma pesquisa que é muito conhecida, envolve um grande esforço e um grande conhecimento técnico, mas as pessoas olham só para o re-

sultado final, são essas pesquisas de preço, com os nossos índices de preços, que estão aí há 60 anos ou mais.

A fundação nasceu para aperfeiçoar o setor público. Pouco depois, ela ampliou sua atividade e incluiu a parte de política econômica. Mais adiante ela foi para a

“

A cotação de preços na Bahia é um processo muito bem-sucedido”

área de administração de empresa e, logo depois, entrou na parte de história, ensino, orientação profissional, contabilidade, uma série de coisas. Então isso tudo foi sendo adicionado ao longo do tempo. Há cerca de dez anos, por exemplo, criamos duas escolas de direito, uma no Rio, outra

em São Paulo. Com objetivos diferentes. Agora, este ano, nós estamos criando uma escola de matemática aplicada às Ciências Sociais. Também é algo muito inovador e muito interessante. Então, nós estamos sempre ampliando o escopo da nossa área de atuação em pesquisa, e, como consequência, ampliando também o escopo da nossa área de atuação em ensino. Nós acreditamos que você não pode ter ensino se não tiver pesquisa.

**A excelência da FGV é reconhecida também no meio acadêmico. O Sr. vê a experiência prática da fundação como diferencial na elaboração de cursos de MBA, por exemplo? Há sintonia hoje do mercado com a formação dos profissionais que nele atuam?**

Acabou de sair no New York Times que a única instituição brasileira entre as 100 primeiras que os executivos preferem contratar, isso é uma pesquisa mundial, é a Fundação Getúlio Vargas. É a única na América Latina. Nós acabamos de



ganhar, pela quarta vez, o primeiro lugar na avaliação do MEC. Das 27 escolas com conceito 5, cinco são nossas. Em pós-graduação, nós temos a maior nota em economia, estamos extremamente bem localizados em administração de empresas e em administração pública tem pouquíssima gente no Brasil.

vezes ela cria e transfere iniciativas para outras entidades. Ela funciona como uma espécie de incubadora de áreas de pesquisa, área de produção de informação. Depois que aquilo está maduro, se for conveniente a gente transfere para uma outra instituição. No caso, nós transferimos as contas nacionais para o IBGE, as contas monetárias acabaram sendo absorvidas quando houve a criação do

### E esses números definem os parâmetros das políticas públicas?

A história mostra que sim. E eu quero crer que ainda continua, mas as pessoas adequadas para responder a essas perguntas são os gestores das políticas públicas.

### Um dos carros-chefe da FGV é o índice de preços, que serve como referência para o acompanhamento da inflação?

É uma coisa muito importante. Hoje, essa área de pesquisa não faz só índice de preços. Por exemplo, inúmeros Estados compram, se conveniam com a fundação, pra ter a informação sobre preços específicos nos seus estados. Então, por exemplo, eu quero fazer uma obra pública, eu posso construir um índice para essa obra. E aí eu posso cotejar o custo que eu estou tendo com o custo que eu deveria ter de acordo com aquele índice.

### Como é feito esse trabalho, qual a periodicidade e abrangência da coleta de dados?

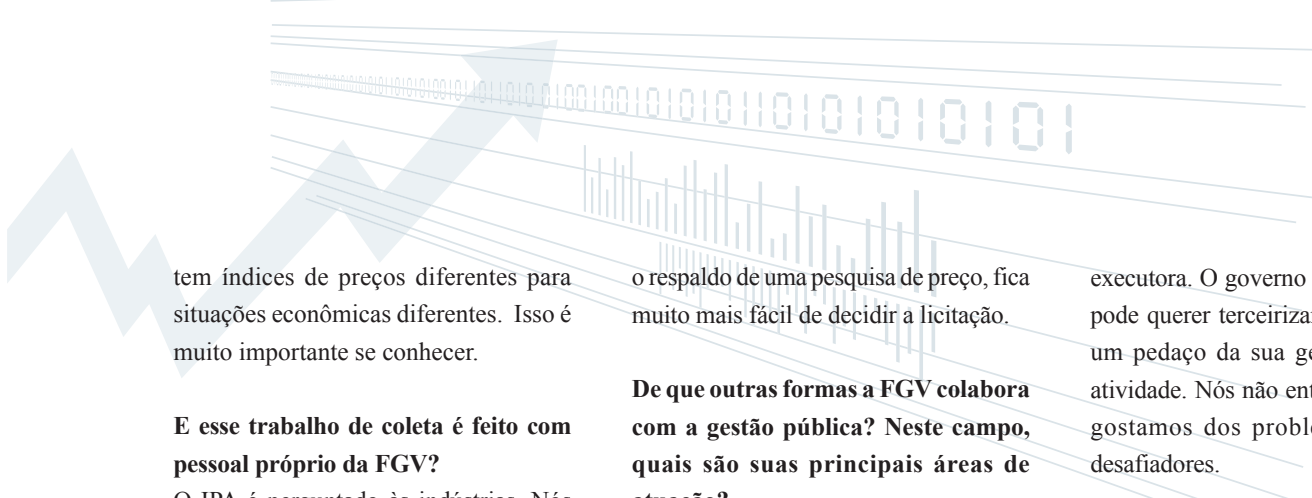
Existem vários índices de preços. Existem índices de preços em vários setores da economia. Existe tanto o IPC da Fundação Getúlio Vargas como existe o IGP-M da Fundação Getúlio Vargas, e existe o IGP-DI. O IGP-M – Índice Geral de Preços do Mercado, que é o mais famoso, engloba o IPA, que é o Índice de Preços por Atacado, o Índice de Construção Civil e o Índice de Preços ao Consumidor. Mas, hoje, se não me falha a memória, ainda é o IPA o maior componente. Esse IPA, o único produtor dele no Brasil é a Fundação Getúlio Vargas. Ou seja, nós não pegamos apenas o preço no supermercado, preço na rua, na loja da esquina, etc. Nós pegamos o preço junto às indústrias, antes da comercialização, antes da distribuição. Então você

### Os índices levantados pela fundação norteiam as ações governamentais ou servem apenas como mecanismos de controle e acompanhamento mercadológico?

Já houve época em que só nós tínhamos os índices de inflação, índices de PIB, a taxa de crescimento de PIB – que em 86 foi transferida ao IBGE –, e também todas as contas nacionais, as contas monetárias. Tudo isso começou na fundação Getúlio Vargas. Se existe algo interessante sobre a fundação, é que muitas

Banco Central, e os índices de preços nós continuamos a produzir, não para ser um controle ou ser qualquer coisa, é que o tipo de índices de preços que nós produzimos, como por exemplo o IGP-M, o IGP-DI, a gama do que nós produzimos tem sido muito útil à sociedade, então nós continuamos produzindo. Mas nós também fazemos com o nosso banco de dados, nós também podemos claramente simular os índices de preços do IBGE, etc. Assim que você tem os preços, você faz as contas na velocidade da luz e divulga.





tem índices de preços diferentes para situações econômicas diferentes. Isso é muito importante se conhecer.

### **E esse trabalho de coleta é feito com pessoal próprio da FGV?**

O IPA é perguntado às indústrias. Nós temos no IBE, o Instituto Brasileiro de Economia, que computa os índices de preços, só de técnicos fazendo registro de preços, 300 pessoas, e temos na rua mais algumas centenas de pessoas fazendo pesquisa de preços. As indústrias poderiam mentir? Olha, é muito difícil, porque nós fazemos a checagem das margens, e se alguém declarar alguma coisa falsa não vai ganhar nada com isso. No Índice de Preços ao Consumidor, são as donas de casa que saem na rua, vão em supermercado, vão a todos os lugares e ficam informando os preços. Hoje nós temos essas maquininhas que as donas de casa entram no supermercado e marcam e a gente sabe se ela está dentro do supermercado marcando ou não. E nos Índices de Construção Civil, também fazemos pesquisas análogas. São várias coletas diferentes e isso tudo é agregado depois para dar os diferentes índices.

### **Quantas pessoas trabalham na FGV e como é a seleção desse pessoal?**

Diretamente três mil pessoas trabalham na fundação, das quais 700 são basicamente pessoas com PhD. Hoje temos muito pouca gente que tem só o mestrado. A seleção é duríssima. Totalmente despolitizada.

### **Como o registro de preços auxilia a gestão pública?**

O maior problema que tem o governante é que ele precisa governar em primeiro lugar os seus funcionários. Ele precisa dar parâmetro e precisa haver também tranquilidade. Você faz uma licitação com

o respaldo de uma pesquisa de preço, fica muito mais fácil de decidir a licitação.

### **De que outras formas a FGV colabora com a gestão pública? Neste campo, quais são suas principais áreas de atuação?**

Aí é um mundo. A FGV é a maior consultora de projetos públicos do mundo, à exceção de projetos de “auto source” (fonte própria). O que quer dizer isso? Se você quiser, por exemplo, pegar o sistema de informática da Bahia e terceirizar para a fundação, isso não é possível. Isso a gente não faz. Mas se você quiser, por exemplo, nós verificamos se o programa de distribuição do leite numa determinada região está eficiente ou não e se o custo dele está dentro do que deveria ser, ou se há um jeito de melhorá-lo. Não quer dizer que a gente entre para checar se ele está sendo feito com lisura ou não, a gente entra para checar se o modo como ele está sendo feito é o mais vantajoso para a sociedade ou não. Isso a gente faz muito. Por exemplo, estudar projetos. Se quer fazer um túnel embaixo da Baía da Guanabara, a gente pode estudar quais são as demandas econômicas dos dois lados. Quer fazer a mesma coisa em Salvador, alguma grande obra em Salvador, a gente também faz o impacto dos gastos. Dinheiro é escasso. Você tem que decidir entre investir em infraestrutura ou investir em educação. Essas escolhas têm que ser pautadas por estudos. Onde em educação que eu vou investir? O Governo Federal já investe na educação superior. Como é que prepara aluno da rede pública de ensino, bem, para ele poder entrar?

### **A FGV só não assume a atividade, mas fornece o máximo de informação.**

Fornece o máximo de informação, faz o estudo, planeja e ajuda a montar a implementação, mas ela não fica sendo a

executora. O governo de um estado não pode querer terceirizar para a fundação um pedaço da sua gestão em alguma atividade. Nós não entramos nisso. Nós gostamos dos problemas que sejam desafiadores.

### **A partir dessa atuação, os governos estaduais e municipais descobriram uma possibilidade de gerenciar melhor suas compras. Como surgiram essas parcerias?**

Esse processo tem três fases. Uma fase a partir de 1948, mais ou menos, que dura até 54, uma fase bem inicial. Depois vem uma fase que vai de 64 até 80. E tem uma terceira fase que começa em 1993 e dura até hoje, é a fase mais longa. Nós nunca deixamos de fazer consultoria pública. Hoje em dia o que acontece é que se o Brasil tem demanda para ser mais eficiente no setor público, a fundação é procurada.

### **Na Bahia, há uma experiência com a cotação de materiais. Como o Sr. avalia esse trabalho?**

A cotação de preços na Bahia é um processo muito bem-sucedido. Na verdade, tudo isso é um grande conjunto. O fato de a fundação estar toda hora com os preços, com um serviço de muito boa qualidade, transmite uma imagem de qualidade que funciona indiretamente como uma propaganda. Por outro lado, nós não fazemos preço por causa disso, nós fazemos preço porque nós achamos que é necessário para o país. No grau de detalhamento de informação que a gente pode entrar, são bilhões de números de informação que nós temos aqui à disposição, e hoje nós estamos crescendo nossos bancos de dados para poder fornecer muito mais coisa que apenas número. Nós, de fato, estamos interessados em fazer o seguinte: a economia local de Salvador é



Tanto a tributação quanto as compras públicas são baseadas no que a gente estuda e a Bahia é muito estudada”

diferente da de Santana do Livramento. E nós queremos ter instrumentos para levantar as duas. Nós estamos cada vez mais nos aperfeiçoando para isso. Tanto a tributação quanto as compras públicas são baseadas no que a gente estuda e a Bahia é muito estudada.

**Na sua opinião, quais os principais benefícios de manter parcerias externas para cotações de preços nas compras públicas?**

A vantagem é para o gestor macro e para o gestor que executa o serviço. É uma economia brutal. Além da pesquisa de preços realizada para alguns estados, nós temos feito para o Governo Federal um passo adiante. Nós estamos revendo os processos de compra, dentro da lei de licitações, e verificando como a gente pode aperfeiçoar esses processos, já com a economia de R\$ 1 bilhão em um ano e meio no Ministério da Educação.

**Basicamente, o que muda?**

É muito simples. Você estuda a estrutura de mercado, isso só vale a pena fazer para coisas grandes, e evita o grande oligopólio que é comum em certos setores da economia brasileira. Você força uma maior competição no preço para o fornecimento do setor público. Do outro lado nós também temos estudos que defendem as compras governamentais contra dumping estrangeiro. As compras governamentais não estão sujeitas às regras da OMC (Organização Mundial de Comércio), então você calcula uma sobretaxa, mas que não pode ser uma coisa maluca.

Senão você resolve o problema do dumping externo e cria um problema de oligopólio interno. Tem que manter o equilíbrio.

**Como a FGV mantém esse catálogo atualizado? A coleta é a mesma usada para calcular a inflação ou é dirigida?**

Se for necessário ela pode ser mais dirigida. Mas isso, evidentemente, entende um outro custo. Cada governo pode pedir um detalhamento próprio.

**Quais as principais vantagens desse sistema? Isso agiliza licitações?**

O fato de você ter essas coletas de preços dá uma lisura e uma transparência brutal a vários tipos de licitação. E traz muita agilidade. Se você faz uma licitação para vários fornecimentos e tem uma coleta de preços e decide comprar por tal preço, se o preço dessa coisa cai você pode ter uma cláusula no contrato que permita pagar menos.

**A que o senhor atribui esse interesse? A falta de informação é o maior obstáculo à livre concorrência?**

A economia brasileira está ficando mais complexa. Nós estamos evoluindo e estamos ficando mais complexos. E para lidar com a complexidade você precisa de informação de maior qualidade.

**E quanto aos preços, percebe-se uma disparidade muito grande? O fato de compor um catálogo nacional disciplina, de certa forma, as empresas pesquisadas?**

Nós temos hoje 500 projetos em anda-

mento, eu não tenho como saber detalhes de cada estudo. Mas, na medida em que eu tenho esses contratos, essa compreensão, eu vou olhar estrutura de mercado. Um governo quer comprar remédios ou leite, ou outra coisa qualquer. Você tem que olhar quem são os vendedores. Se tiver um vendedor só, é monopólio. Se tiver 200 vendedores iguais, aí eu provavelmente estou perto de uma situação competitiva. Mas como eu faço para fazer isso bem feito? Aí já é um passo mais adiante. Isso no Brasil está começando e quem está começando é a FGV.

**Na sua opinião, qual o principal desafio dos governos atuais no que se refere ao gasto público?**

O principal desafio no longo prazo é um orçamento público mandatório, mas com ressalvas. Não quer dizer que vai ter que comprar 13 quilos de batata, 1,4 mil grosas de lápis. Não é isso. Mandatório com planos de gestão dentro, para as diferentes áreas, contratos de gestão. De forma a ganhar muito em eficiência e muita cobrança em cima disso. Ao mesmo tempo, que isso fosse acoplado a um “cockpit” de navegação. Tem que ter controle total de um lado, uma discussão mais aberta do orçamento público, no sentido de ampliar o processo democrático no orçamento público, algumas coisas locais têm que ser discutidas em nível local, outras em nível global, isso não é uma coisa simples. Mas nós temos que fazer essa revolução nesse processo para poder nos tornar uma grande nação. Nós já somos uma grande nação, queremos ficar maiores ainda.



# CrediBahia. O programa de crédito que acredita no seu negócio.

 **CrediBahia**  
Programa de Microcrédito do Estado da Bahia

 SEBRAE

**Desenbahia**   
Agência de Fomento do Estado da Bahia S.A.

 **BAHIA SOLIDÁRIA**

SECRETARIA DO TRABALHO, EMPREGO, RENDA E ESPORTE   
**Bahia**  
TERRA DE TODOS NÓS

O CrediBahia é o programa de microcrédito do Governo da Bahia feito para ajudar o pequeno empreendedor a crescer. São financiamentos com juros baixos e sem burocracia. Um grande negócio para quem quer ser grande.





# QUALIDADE DO GASTO: TECNOLOGIA DE GESTÃO EM DEBATE

O Estado recolhe em impostos em torno de 40% de toda a riqueza produzida no país. O que os governos fazem com esse dinheiro é uma pergunta constante, já que, na maioria das vezes, os mecanismos de controle por parte da sociedade são difusos ou mesmo inexistentes



Independente do viés ideológico, os questionamentos sobre esses gastos são correntes na agenda pública. Proposições de como deveriam ser aplicados – se em educação, saúde, segurança ou pagamento de dívida – servem de mote para diversos tipos de interpretação e análise acerca da realidade socioeconômica. Para diversos especialistas no tema, saber gastar com qualidade é, sobretudo, um ato de compromisso para com os tributos arrecadados da sociedade, que cada vez mais pressiona por condutas transparentes dos gestores públicos. É o que sustenta **Augusto Riccio**, mestre em Gestão Social e Desenvolvimento.

“Numa sociedade democrática como a brasileira e como em muitos países do mundo hoje, todos os governos estão sob pressão dos seus cidadãos. Estamos diante da revolução tecnológica, da internet, do acesso fácil à informação e da disseminação da democracia no mundo, por isso há uma pressão muito grande dos cidadãos para que os governos digam ao que vieram e a resposta que este governante dá às demandas do cidadão passa pela qualidade da gestão pública”, avalia Riccio.

Diante do quadro exposto, o professor aponta as pressões naturais por parte dos setores organizados da sociedade, que exigem serviços compatíveis com os impostos pagos. Para ele, esse é um fenômeno recente no Brasil em decorrência do processo de redemocratização. “Saímos de um Estado autoritário da força militar, de recessão militar, onde o cidadão não tinha nenhum tipo de direito, passamos para uma democracia onde o cidadão é chamado cada vez mais para participar, e com isso a cobrança sobre a qualidade da gestão aumenta porque mudou também a relação do Estado com o cidadão”, pontua. Na opinião de Riccio, a transparência do Estado é determinante num ambiente formatado pela disseminação dos sistemas de infor-



Foto: divulgação

Augusto Riccio - Mestre em Gestão Social

mação, concomitante com as crescentes demandas da sociedade.

Ainda que muitos gestores não estejam conscientes da importância da gestão e da qualificação do gasto público, o diretor do Instituto Publix e professor das fundações Dom Cabral e Getúlio Vargas, Caio Marini, informa que “há uma nova geração de políticos que vêm gradativamente assumindo a consciência de que é na gestão que se faz a diferença”. Para ele, quanto mais se amplia a democracia, maior é a probabilidade de aumento de cobrança por parte da sociedade. O professor acrescenta que a preocupação com a gestão pública e a busca da transparência com os gastos do Estado são práticas hoje dissociadas das questões de ordem ideológica. “Felizmente, tem perdido conotação ideológica, não só no cenário internacional como no nacional”, entende Marini. Segundo ele, “havia um certo temor sobre a possibilidade de retrocessos no campo do equilíbrio fiscal com o governo do presidente Lula e o que se viu, na prática, foi a demonstração de maturidade com a continuidade e até aperfeiçoamento das medidas que foram introduzidas na era FHC”. A participação do cidadão na gestão pú-



Saímos de um Estado autoritário da força militar, de recessão militar, onde o cidadão não tinha nenhum tipo de direito, passamos para uma democracia onde o cidadão é chamado cada vez mais para participar, e com isso a cobrança sobre a qualidade da gestão aumenta porque mudou também a relação do Estado com o cidadão”

**Augusto Riccio**





blica é um fato consolidado. O professor Caio Marini afirma que “o imperativo emergente, que vai muito além da gestão pública, é o da governança social, que pressupõe o desenvolvimento de capacidades em rede, envolvendo o Estado e demais segmentos da sociedade civil organizada (do mercado e do terceiro setor), para a construção da agenda (assegurando maior legitimidade), a implementação (assegurando maior comprometimento) e o monitoramento (assegurando o efetivo controle social)”, conclui.

### Diferença está na qualidade do gasto público

É cada vez mais publicizada a trajetória percorrida pelos recursos oriundos dos

impostos até sua aplicação na sociedade. Os esforços de racionalização do gasto público se intensificaram no Brasil a partir de 1997, com os monitoramentos feitos pelo FMI, com o Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscais e, principalmente, a partir de 2000, com a edição da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Instituída em 2000, a LRF é considerada um marco no estado brasileiro porque introduziu instrumentos de acompanhamento da execução orçamentária financeira, tendo em vista o equilíbrio das contas públicas, o controle do endividamento público, os limites de gastos com pessoal, operações de crédito e ainda os parâmetros para atuação do gestor



Há uma nova geração de políticos que vêm gradativamente assumindo a consciência de que é na gestão que se faz a diferença”

**Caio Marini**

público, inclusive com o reconhecimento do crime de responsabilidade fiscal. Os avanços alcançados com o advento da LRF são apontados por **Caio Marini**. Ele destaca a contribuição da lei para a introdução de uma nova consciência de custos na administração pública. “Também foi preponderante para este avanço uma postura mais ativa da sociedade, que passou a exigir e cobrar com maior rigor”, diz Marini, que, entretanto, acrescenta: “Este movimento, que tem sido denominado de reforma de 1ª geração (baseado em severos programas de ajuste fiscal), muitas vezes, ao exagerar na dose, acabou comprometendo o desempenho estatal, provocando déficits institucionais, com custos de oportunidade ao desenvolvimento”. Fundamental para acabar com gastos desnecessários de muitos gestores que comprometiam a saúde financeira de estados e municípios, a lei também tem seus limites.

Para o secretário de Planejamento e Gestão do Ceará, **Sérgio Ruy Barbosa**, muito há ainda a ser discutido sobre o papel do Estado. Questões como qual deve ser o tamanho do Estado e quais devem ser as prioridades do poder público diante da escassez de recursos. “As perguntas são inúmeras,

mas há certamente um consenso, que é perseguir a qualidade do gasto público”, conclui.

Na sua opinião, este é um caminho conhecido, e que segue pelo menos duas diretrizes: uma política clara de compras e um profundo conhecimento sobre o perfil do gasto público. “Parece simples à primeira vista. A prática, contudo, revela-se mais complexa. Exige a regulamentação transparente das políticas de compras públicas em todas as cidades brasileiras”, elenca.

O secretário do Consad explica que para isso é preciso ter bases de dados atualizadas e, conseqüentemente, sistemas de tecnologia capazes de dar suporte a portais de compras. Para ele, esses portais são o instrumento que assegura transparência às operações comerciais dos governos em todas as esferas – estadual, municipal e federal – e aumenta a eficiência do gasto público.

Ainda segundo Ruy, o acompanhamento das compras públicas por parte dos gestores é um passo fundamental em direção à eficiência do gasto. Para ele, é igualmente importante ter em mãos uma radiografia da natureza dos gastos. “São medidas que lastreiam decisões gerenciais precisas e valorizam as políticas públicas essenciais à cidadania”, explicita, elencando ainda a qualificação da mão-de-obra como outro aspecto que torna ainda mais desafiador o caminho em direção à eficiência do gasto público. “É preciso gente capaz de desenhar e alimentar as bases de dados que sustentarão os sistemas de informação sobre a qualidade do gasto público. É fato que há um esforço coletivo de todas as esferas públicas do país para capacitar servidores. Cada vez mais Estados criam portais de compras. Sem dúvida, há avanços. Os desafios, contudo, ainda são enormes”, conclui.



Cada vez mais Estados criam portais de compras. Sem dúvida, há avanços. Os desafios, contudo, ainda são enormes”

**Sérgio Ruy Barbosa**



“

O que tem de ser combatido é o gasto inócuo, estéril e fraudulento. Desta forma, a palavra de ordem passa a ser a busca da eficiência e da efetividade no gasto, assim como a eliminação dos desperdícios”

Manoel Vitório

**GASTO QUALIFICADO** – Recursos cada vez mais escassos para atender às demandas cada vez maiores dos cidadãos remetem ao conceito de economicidade, ou seja, à capacidade dos governos de gastar bem, de realizar muito e com qualidade, utilizando o mínimo possível de recursos humanos, materiais e financeiros. Na avaliação do secretário da Administração do Estado da Bahia, **Manoel Vitório**, é de suma importância analisar se o orçamento público – que abriga as receitas e despesas – tem a capacidade de orientar tanto os agentes públicos quanto privados, do ponto de vista dos rumos que a administração pretende imprimir, através dos projetos selecionados e dos montantes

previstos para sua realização.

É dever da boa gestão pública contemplar os mais diversos setores da comunidade, promovendo a igualdade de oportunidades com a destinação dos recursos públicos. O principal objetivo, portanto, não é apenas reduzir o gasto público. O secretário entende ser um equívoco tomar como prioridade o simples corte do gasto, pois, para ele, o problema não está no gasto em si. “O que tem de ser combatido é o gasto inócuo, estéril e fraudulento. Desta forma, a palavra de ordem passa a ser a busca da eficiência e da efetividade no gasto, assim como a eliminação dos desperdícios”, conclui.

## Quem responde?

**CAIO MARINI**

### 1. Onde estão os avanços no gasto público?

Especialistas reconhecem que alguns componentes do gasto público têm alcançado mais resultados no Brasil. Há um notável avanço no campo das compras governamentais. As iniciativas de utilização dos pregões eletrônicos têm provocado importante impacto na redução do custeio da máquina. A área onde menos temos avançado é a da previdência, onde o potencial de déficit (estrutural) é crescente.

**AUGUSTO RICCIO**

### 2. Onde o Brasil precisa avançar?

Os fluxos de informação no setor público são determinantes. Precisamos caminhar na área de integração dos sistemas de informação para evitar a multiplicidade nos bancos de dados e melhorar também o fluxo dos processos de decisão. Ainda existe um excesso de centralização e um sistema de controle excessivo e, por outro lado, um conjunto de formas ainda razoavelmente brandas de penalidade. No momento em que há desonestidade, quebra de decoro e a falta de ética, a gente acaba tendo uma legislação, uma estrutura muito pesada para evitar fraudes. Talvez fosse melhor acreditar que todo mundo é honesto e ter processos mais ágeis, mais flexíveis, mais descentralizados.

# ARENA FONTE NOVA.

## UMA GRANDE OBRA PARA RECEBER O MAIOR EVENTO ESPORTIVO DO MUNDO.

As obras da Arena Fonte Nova seguem a todo ritmo. Algumas etapas já foram concluídas e as estruturas de um dos grandes palcos da Copa 2014 já começam a ser erguidas. É o Governo da Bahia seguindo firme no compromisso de concluir essa grande arena até 2013, para que ela também faça parte da Copa das Confederações.

### A ARENA FONTE NOVA VAI CONTAR COM:

- Capacidade para 50 mil pessoas em assentos cobertos;
- Sala de imprensa e camarotes;
- 2 mil vagas de estacionamento;
- Centro de Convenções e muito mais.

SECRETARIA DO  
TRABALHO, EMPREGO,  
RENDA E ESPORTE

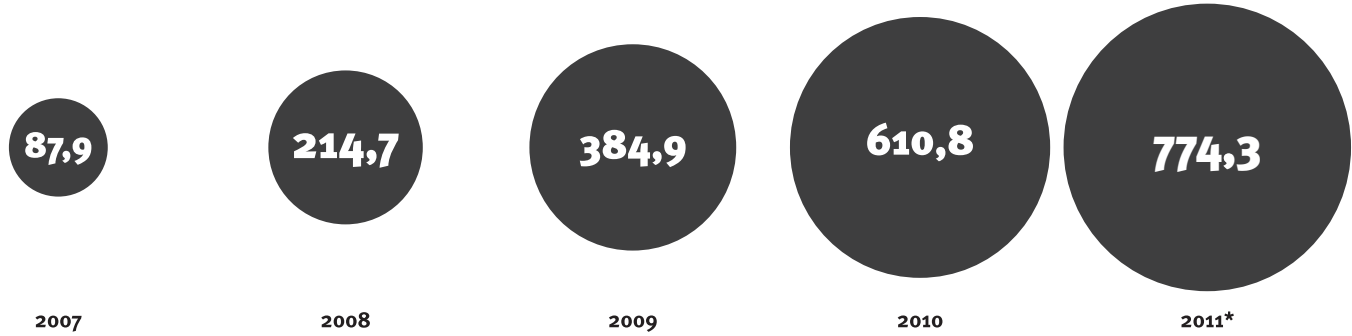
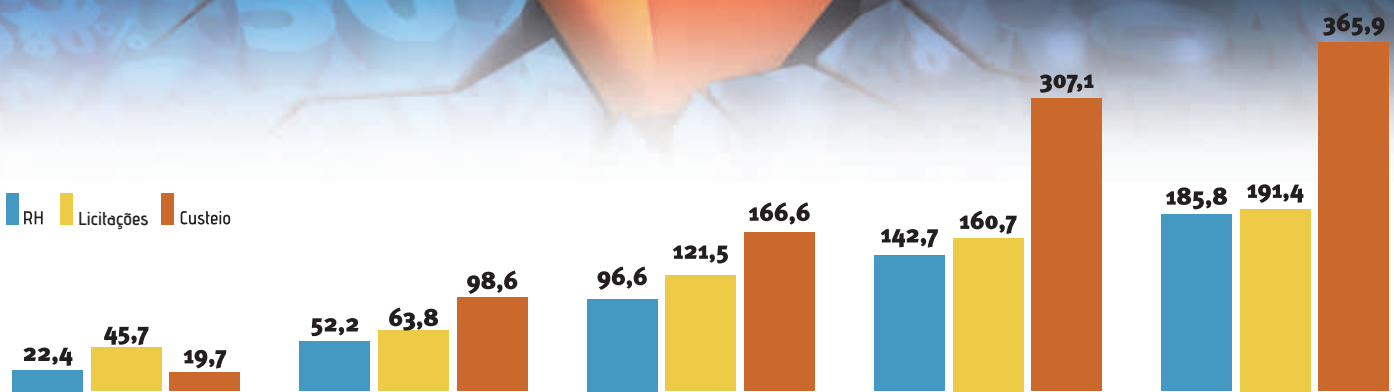






## COMBATE AO DESPERDÍCIO

Metas de requalificação do gasto público (em R\$ milhões)





# GASTAR MELHOR PARA INVESTIR MAIS

**Após quatro anos de lançamento, programa de qualificação do gasto público da Bahia consolida quase um bilhão em cortes de desperdícios e é referência para outros governos em todo o país**

A temática está posta e os governos que já atuavam dentro dos parâmetros da Lei de Responsabilidade Fiscal deparam-se agora com um novo desafio: qualificar o gasto público e fazer render os recursos do erário. Na dianteira desta tendência, está o Estado da Bahia, com o Programa Compromisso Bahia de Qualidade do Gasto Público, lançado oficialmente em novembro de 2007. Já com resultados consolidados, o objetivo do programa não é economizar recursos públicos, no sentido de simples poupança, e sim trocar gastos ruins, desnecessários, por outros que sejam eficientes e necessários.

Seus números são superlativos. No período compreendido entre os anos de 2007 e 2011, a requalificação dos gastos públicos no Estado atingiu a expressiva soma de R\$ 774 milhões de reais. Isso significa que, em cinco anos de gestão, mais de meio bilhão de reais deixou de ser desperdiçado ou foi gasto de forma indevida pela máquina pública estadual.

O programa privilegiou em sua primeira fase o controle de gastos em compras e contratações governamentais. Na segunda fase, iniciada em 2011, o Compromisso Bahia foi ampliado para abranger o monitoramento de custeio em todos os órgãos, inclusive em nível orçamentário.

Mas, além do quantitativo que brilha na superfície do programa, o Compromisso Bahia tem o grande mérito de atuar também em zonas abissais da administração pública, ao revolver velhos sedimentos quase onipresentes em suas práticas rotineiras. Paulatinamente, a introdução de novos paradigmas já está provocando uma mudança de mentalidade sem igual na máquina administrativa do governo baiano.

Para combater o desperdício através da requalificação do gasto público, são atribuídas metas de qualidade ao gasto e os funcionários públicos estaduais recebem capacitação e são estimulados a trocar antigos hábitos de fazer gastos muitas vezes desnecessários. O programa estimula esse envolvimento proativo ao determinar que os recursos “economizados” do custeio se transformem em investimento na própria unidade onde o gasto foi requalificado, o que concorre para ampliar a capacidade de atendimento dos serviços públicos.

Essa mudança cultural no ambiente da administração pública está baseada no conceito de que investir bem o dinheiro público não significa gastar menos, mas gastar melhor. Como tudo isso começou e quais as estratégias utilizadas para tornar essa mudança possível, é o que está descrito nas páginas a seguir.

O programa privilegiou em sua primeira fase o controle de gastos em compras e contratações governamentais. Na segunda fase, iniciada em 2011, o Compromisso Bahia foi ampliado para abranger o monitoramento de custeio em todos os órgãos, inclusive em nível orçamentário.

## Números superlativos

O Programa Compromisso Bahia exhibe, ano após ano, números surpreendentes. Entre 2007 e 2011, 774 milhões de reais deixaram de ser gastos de forma indevida ou desperdiçados pelo Governo do Estado da Bahia. Mais de meio bilhão de reais do dinheiro público passou a ser gasto requalificado.

Para alcançar metas tão ambiciosas de qualificação de gastos, poderia-se julgar que a gestão do Compromisso Bahia pressupõe a adesão automática das unidades (secretarias, autarquias e fundações) que compõem a máquina do governo estadual. Mas, surpreendentemente, o programa não impõe esse tipo

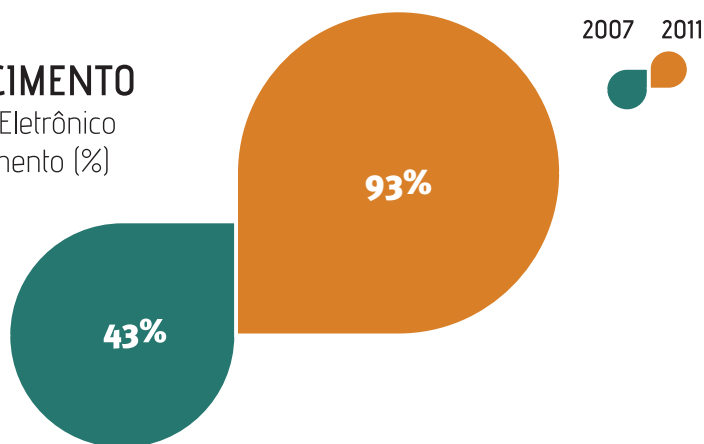
de alinhamento. Não há uma determinação impositiva. Para se ter um real monitoramento e avaliação dos gastos públicos, é preciso haver envolvimento. Os gestores de todas as unidades, aderentes ou não, são convocados periodicamente a participar de encontros onde são divulgadas as regras e as realizações do programa. É quando os gestores passam a perceber que o monitoramento de gastos é um aliado e não uma ameaça. Assim que decide voluntariamente pela adesão, o gestor da unidade assina um Protocolo de Ações Integradas, que vai estabelecer rotinas de racionalidade baseadas em indicadores construídos

pelo programa. Também não são estabelecidas metas específicas de controle de gasto para cada órgão ou autarquia. Segundo o coordenador do Programa Compromisso Bahia, Edelvino Góes, “a experiência na administração pública prova que cortar recurso por cortar – de forma pouco planejada ou pontual – ou estabelecer metas arbitrárias de economia, tipo ‘tal secretaria de saúde tem que reduzir em 15% seus custos com manutenção de veículos’, podem produzir um efeito justamente contrário e acabar levando a uma redução da quantidade e da qualidade do serviço prestado”, reitera. Para desenvolver as ações sistêmicas de racionalidade do gasto, foram demarcadas três áreas: custeio, licitações e pessoal. Na área de custeio, foram analisadas famílias representativas de gastos públicos em consumo de energia, consumo de água, correios e telégrafos, combustíveis, manutenção de frotas, etc. Na área de licitações, foi feito um acompanhamento com avaliação de como as unidades governamentais estavam utilizando o pregão eletrônico. Além disso, foram realizados estudos comparativos entre os contratos atuais e os contratos passados. Na área de pessoal, buscou-se ganhar eficiência no controle e na gestão da folha de pagamento, introduzindo rotinas automáticas e recursos de informática para a checagem e a identificação de anomalias, inconsistências e desvios. A Corregedoria do Estado foi acionada para fazer a validação do quadro dos 179 mil funcionários públicos da ativa nos seus próprios ambientes de trabalho, na capital e no interior. E está em curso o recadastramento dos 88 mil aposentados e pensionistas do serviço público estadual.



### CRESCIMENTO

Pregão Eletrônico tem aumento (%)





## Um escritório para pensar o gasto

Depois de dar a largada no processo, era preciso criar um órgão para coletar, processar, quantificar e distribuir esse volume monumental de dados. Esse órgão seria o cérebro, a “inteligência” do programa, onde as informações sobre gasto público de todas as unidades aderentes, a evolução histórica desse gasto e os

Lá, trabalham apenas quatro técnicos. Todo fim de mês, cada secretaria, autarquia e outros órgãos aderentes preparam seu relatório de gastos e remetem-no via internet para o Escritório de Qualidade do Gasto. Essa realimentação garante ao Compromisso Bahia a capacidade dinâmica de se modificar e se aprimorar inin-

não for um desvio consciente, pode ser um desperdício. Se essas despesas não forem comparadas, não se tem clareza quanto ao seu volume, à sua evolução do ponto de vista histórico e em relação a órgãos semelhantes, o que acaba, de certa forma, estimulando e otimizando desperdícios.

“ Toda avaliação impõe julgamento, mas como o nosso programa tem uma lógica que não impõe metas arbitrárias de economia por unidade, essas informações levantadas dão aos gestores um mapeamento das deficiências de suas unidades”

comparativos com o de outros órgãos públicos seriam processadas. Quem apostou na necessidade de criação de um grande órgão de inteligência e monitoramento, se enganou.

O Escritório da Qualidade do Gasto, central de inteligência do programa, funciona numa pequena sala de 10 metros quadrados, instalada no primeiro andar do prédio da Secretaria da Administração, no Centro Administrativo da Bahia.

terruptamente. Ao fim de cada trimestre são produzidos boletins trimestrais com 13 indicadores de gastos, que são acompanhados e monitorados pelo programa. Mas o escritório não se atém aos números, ele avalia, propõe e discute o que realmente é gasto qualificado. Se a evolução dos gastos aponta anomalias, o programa requer que o gestor da unidade justifique. A palavra de ordem é: ‘justifique’, ao invés de ‘reduza’. Se

O Programa Compromisso Bahia faz o gestor refletir sobre o desempenho de sua unidade na execução do gasto público. Toda avaliação impõe julgamento, mas como o programa tem uma lógica que não impõe metas arbitrárias de economia por unidade, essas informações levantadas dão aos gestores um mapeamento das deficiências de suas unidades. E é em cima dessas deficiências que o programa faz todo o seu plano de capacitação.



Equipe técnica levanta informações, analisa e orienta sobre cortes e combate ao desperdício

# ECOTIMES: DE OLHO NOS GASTOS

Os grupos de monitoramento de gastos nos prédios estaduais vestem a camisa do combate ao consumo desnecessário e da consciência ecológica e reduzem consumo de água e luz do Estado

Os servidores públicos estaduais foram convidados a empreender uma verdadeira guerra contra o desperdício de recursos públicos. As equipes de Ecotimes estão em campo desde março do ano passado e começaram seus trabalhos pelo monitoramento do consumo de água e energia elétrica em 17 prédios que compõem a administração central do Estado. A meta, no entanto, é espriar esta iniciativa por todas as 430 unidades administrativas do Estado, entre unidades administrativas, escolas, presídios e hospitais.

Para se ter uma ideia, a média dos custos com estes serviços soma R\$ 131 milhões ao ano. Com o trabalho dos Ecotimes, este gasto foi reduzido em R\$ 34,3 milhões nos últimos quatro anos, representando uma queda de 6% nos custos anuais, recursos totalmente reinvestidos em melhorias da própria máquina pública. Aliás, esta é a lógica da qualificação do gasto: reinvestir os recursos que deixam de ser desperdiçados. À frente deste trabalho, o programa Compromisso Bahia, no qual os Ecotimes estão inseridos, sob a coordenação da Secretaria da Administração (Saeb), em parceria com a Universidade



Foto: divulgação

As equipes Ecotimes estão em campo desde março

Federal da Bahia (UFBA).

Ao explicar o funcionamento dos Ecotimes, a superintendente de Serviços Administrativos da Secretaria da Administração, Jerusa Marins, lembra que as atividades dos grupos de servidores são desempenhadas voluntariamente e fazem parte da rotina diária de cada órgão, que possui seu próprio time. “Dentre as atividades programadas está a realização da coleta e registro de dados sobre o consumo de água e energia elétrica nos prédios”, complementa Marins.

As atribuições das equipes também

Economia acumulada de 2008 a 2011:

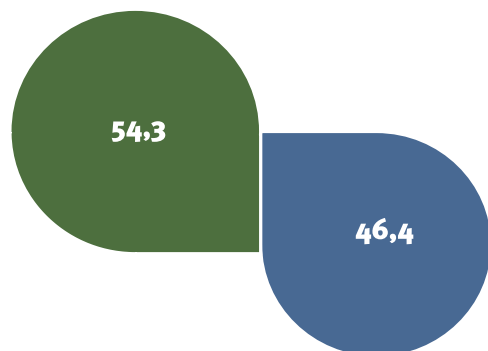
**R\$34,3mi**

incluem ainda a manutenção preventiva das unidades, com o acompanhamento periódico das instalações hidráulicas e elétricas, o que inclui a vistoria de equipamentos e acessórios hidrossanitários e de energia, averiguando seu funcionamento. A integração com os demais servidores também é outra atitude demandada pelos Ecotimes, uma vez que eles têm como atribuição estimular colegas de trabalho a adotar medidas e atitudes que reduzam o consumo de água e energia.

Para funcionar “redondinho”, como planeja a superintendente, os servidores que integram os Ecotimes passam por capacitação técnica durante todo o ano.

## ECONOMIA COM LUZ

Redução no gasto de energia (R\$ milhares)







**ECO  
TIME**

## **MONTE SEU ECOTIME E AJUDE A ECONOMIZAR ÁGUA E ENERGIA ELÉTRICA**

- **Monitore e controle o consumo de água e energia elétrica**
- **Aprenda a usar o sistema Aguapura Vianet**
- **Já são mais de 800 unidades cadastradas**

**VAMOS DIMINUIR OS CUSTOS DO ESTADO  
E AUMENTAR O CUIDADO COM O MEIO AMBIENTE**

Mais informações  
(71) 3115-1758  
[ecotime.saeb@saeb.ba.gov.br](mailto:ecotime.saeb@saeb.ba.gov.br)

Consulte os dados de consumo das  
unidades do Governo cadastradas  
[www.saeb.ba.gov.br](http://www.saeb.ba.gov.br)



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO



# QUALIDADE DO GASTO NA PRÁTICA

Lançado pelo governador Jaques Wagner em 2007, o Compromisso Bahia – Programa de Qualidade do Gasto Público, sob a coordenação da Saeb, já representa para o Estado um total de R\$ 774 milhões em redução de desperdícios até dezembro de 2011.

O programa privilegiou em sua primeira fase, até 2010, o controle de gastos em compras e contratações governamentais, custeio e folha de pessoal. Na segunda fase, iniciada em

2011, o Compromisso Bahia foi ampliado para abranger o monitoramento dos tópicos de custeio em todos os órgãos do governo, inclusive em nível orçamentário.

Dentro da linha conceitual de qualidade do gasto, os recursos economizados foram integralmente reinvestidos, seja na estruturação dos órgãos públicos para a melhoria da prestação de serviços, seja no incremento da política salarial do funcionalismo.

*O Programa de Qualidade do Gasto Público, sob a coordenação da Saeb, já representa para o Estado um total de*

**R\$774**  
milhões

*em redução de desperdícios até dezembro de 2011*

## No SAC

**Com o Programa Compromisso Bahia todos os contratos de locação foram renegociados, gerando economia de até 66% com os gastos com aluguéis de espaços. Os shoppings e centros comerciais passaram a investir na infraestrutura dos postos, retirando do Estado os gastos com a estruturação dos postos.**

### O que foi feito

- Renegociação de contratos de aluguéis. Descobriu-se que a avaliação dos aluguéis dos espaços para o SAC era sempre maior do que as empresas privadas pagavam. Hoje, antes de mais nada, se acompanha a cotação que o mercado estabelece pelo metro quadrado do shopping naquele piso. Além disso, na hora de negociar já se leva em conta que o SAC atrai consumidores e cria movimento nos shoppings.

- Firmadas parcerias para a instalação de novos Postos SAC e de Pontos Cidadãos. Ao contrário do que era feito anteriormente, os centros comerciais passaram a arcar com os custos de infraestrutura das unidades de atendimento. No caso dos Pontos Cidadãos, estes custos ficam a cargo das prefeituras municipais, que também assumem a contratação de pessoal.

## Resultado em números

**R\$6,53**  
milhões

*de 2007 a dezembro de 2011 deixaram de ser gastos em função do novo modelo de gestão do SAC*

O SAC possui 44 postos em todo o estado. São:

**10** postos na capital

**13** pontos cidadãos em cidades de pequeno porte

**19** em cidades médias do interior

**2** unidades móveis





Mais estradas: programa visa ampliar capacidade de investimento do Estado

## Em recursos humanos

O Programa Compromisso Bahia realizou três grandes ações na área de pessoal.

- Validação do quadro de servidores.
- Recadastramento de pessoal.
- Controle sistêmico da folha de pagamentos.

### O que foi feito

O trabalho detectou casos de servidores acumulando periculosidade com insalubridade, servidores mortos ainda fazendo parte da folha, pessoas que se aposentaram na iniciativa privada como invalidez permanente e trabalhando no Estado, e ainda servidores que não compareciam ao trabalho por

longos anos.

“Encontramos casos de servidores com mais de dois mil dias de licença, funcionários há quase seis anos sem trabalhar e que continuavam recebendo salários como servidores ativos.”  
Adriano Tambone – Superintendente de RH.

## Resultado em números

**R\$35,2**  
milhões

deixaram de ser gastos indevidamente com a folha de pessoal

**267 mil**  
é o número de servidores do Estado entre ativos, aposentados e pensionistas

**8,6 mil**  
regularizações funcionais foram realizadas pela Corregedoria Geral do Estado

A Corregedoria Geral do Estado foi criada pela lei estadual nº 10.955 em dezembro de 2007

## Em compras e serviços

A adesão ao Programa Compromisso Bahia gerou resultados surpreendentes para uma das áreas mais elementares no suporte à execução das funções públicas do Estado: o setor de contas de consumo. A ação gerou redução de consumo em itens como contas de água, luz, telefonia, combustíveis e itens comuns de produtos para escritório.

### O que foi feito

- Clareza de critérios: extinção do critério de fixação de preço com envelope lacrado determinando parâmetros mínimos na composição de preços. Tal critério adotado até 2006, que dava margem a manipulações nos resultados dos processos licitatórios, foi substituído pela análise transparente da planilha de custos considerados gerenciáveis (taxa de administração, lucro, vale-transporte) e não-gerenciáveis (salário-base, encargos).
- Intervenções saneadoras: diante de indícios de prejuízos decorrentes de irregularidades, em 2007 a Saeb interveio nas contratações já pactuadas em anos anteriores, sobretudo nas áreas de serviços terceirizados (vigilância e limpeza, entre outros).
- Foram instituídas, com o Decreto nº 10.545, de novembro de 2007, normas de orientação e acompanhamento de procedimentos licitatórios e contratações de serviços terceirizados comuns dos órgãos e entidades da administração pública estadual.
- Revisão dos contratos de energia elétrica de todos os

prédios públicos do Estado e observação diária do consumo, o que permitiu detectar, antes do recebimento da conta no final do mês, que a ocorrência de picos de consumo durante a noite ou nos finais de semana eram claros indicadores de anomalias no consumo.

- Acompanhamento sistemático do consumo de água, detectando vazamentos e desperdícios.
- Parceria com a Universidade Federal da Bahia deu início ao Programa de Eficientização dos Gastos de Água e Energia Elétrica, que envolve mobilização dos servidores engajados nos Ecotimes para monitoramento das contas.
- Ampliação no número de veículos abastecidos via CTF – Controle Total de Frota.
- Racionalização de ramais na área de telefonia e revisão de contratos.
- Na parte de compras de materiais houve ampliação no regime de Registro de Preços e a contratação da Fundação Getúlio Vargas para cotar preços de mais de mil itens comuns de materiais e serviços do Estado.

**“O Estado tem que especificar de forma objetiva e clara o que espera do seu fornecedor para que possa aferir de forma eficiente a qualidade técnica do serviço que virá a ser prestado”**

Jerusa Marins

## Resultado em números

**R\$191**  
milhões

*foi o corte consolidado em despesas com as compras e contratações governamentais*

**R\$227**  
milhões

*investidos em produtos e serviços via registro de preços*

**17**  
prédios

*do CAB já possuem sistema de acompanhamento de gastos em água e luz*



# CONTAS DE 2012 SÃO AJUSTADAS EM R\$783 MILHÕES

**Cortes preservam gastos em áreas prioritárias como saúde, segurança e educação**

Para adequar as contas da administração estadual aos reflexos da crise econômica internacional, que repercute diretamente na arrecadação de tributos estaduais, o governo optou por adotar um ajuste orçamentário da ordem de R\$ 783 milhões. O montante a ser contingenciado representa 2,7% do total do orçamento, que passa de R\$ 28,951 bilhões para R\$ 28,168 bilhões.

Desta forma, haverá supressão de verbas para gastos de custeio e em ações do Plano Plurianual (PPA), salvaguardando as ações voltadas para o enfrentamento à seca, além de programas prioritários do governo, principalmente nas áreas finalísticas do Estado – saúde, segurança e educação.

Na área de pessoal, a contratação de aprovados em concursos não será afetada e seguirá a programação orçamentária com ênfase na substituição de servidores contratados pelo Regime Especial de Direito Administrativo (Reda). Fica suspensa, no entanto, a concessão de ampliação da gratificação por condição especial de trabalho (CET) e de regime de tempo integral (RTI).

Com o ajuste, o Estado segue os mol-

des da política econômica federal, que também adotou cortes orçamentários. O governo federal tem feito ajustes nos parâmetros macroeconômicos, e recentemente determinou o corte de R\$ 55 bilhões no orçamento da União, o que gera impactos diretos nas transferências constitucionais aos estados e municípios, mais especificamente o Fundo de Participação dos Estados (FPE), que representa cerca de 38% das receitas do Estado.

A previsão é de haver também redução nas transferências voluntárias da União, que são os recursos repassados às secretarias estaduais, por meio de convênios com o governo federal. A frustração das receitas é estimada em R\$ 400 milhões em receitas correntes e R\$ 383 milhões de receitas de capital, as chamadas operações de crédito.

**Aplicação** - A decisão sobre como se dará o ajuste será feita em conjunto com cada secretaria do Estado. A base levará em conta as prioridades de gestão. Ficou estabelecido também que os ajustes serão menores ou inexistentes nas chamadas áreas-fim, que prestam atendimento social, como educação, saúde e segurança, e serão maiores nas áreas-meio, que não afetam a

população.

Foram definidas algumas áreas de atuação prioritárias que não serão atingidas pelo ajuste. As obras que estão nas ações prioritárias de governo e as que estão em andamento não serão afetadas.

O procedimento é diferente do adotado ano passado quando foram definidos previamente os valores e programas que seriam ajustados. Em 2011 a medida permitiu economia de R\$ 380 milhões. As medidas adotadas no ano passado resultaram em redução de 11% nas despesas correntes e permitiram ao estado realizar R\$ 1,7 bilhão em investimentos. No segundo semestre, o ajuste será reavaliado e, caso a perda de receitas não se confirme, aos poucos os bloqueios serão liberados.

As medidas adotadas no ano passado resultaram em redução de 11% nas despesas correntes e permitiram ao estado realizar R\$ 1,7 bilhão em investimentos

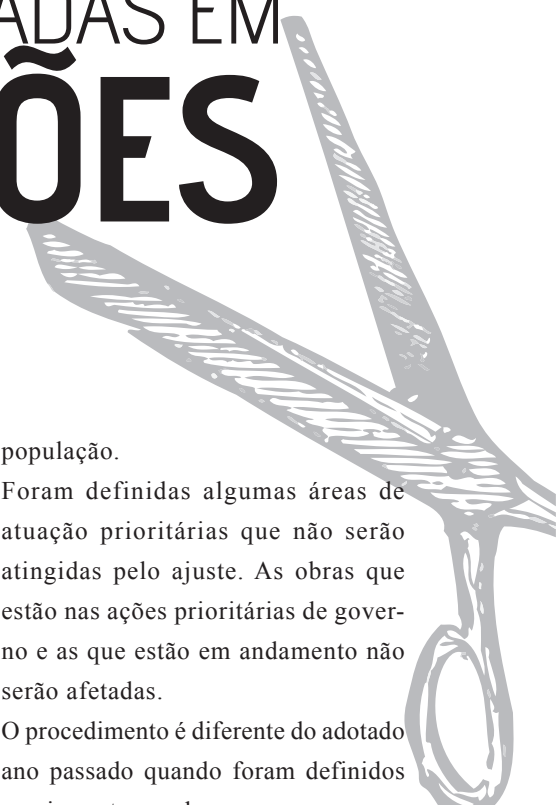




Foto: Ivan Baldvieso



# EXIGÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DE GENÉRICOS MARCO NO PLANSESV

O Programa Compromisso Bahia atuou de forma diferenciada junto ao Planserv, o plano de saúde dos servidores estaduais. As ações de corte de desperdício serviram para ajudar o plano no ajuste de suas contas e não, necessariamente, na redução dos seus gastos. Apoiado nos resultados conseguidos com a exigência de genéricos, o Planserv dá agora um novo passo e está uniformizando sua tabela de preços levando em conta exclusivamente substâncias e apresentações, ou seja, medicamentos tecnicamente idênticos devem ter preços também idênticos

O plano tem hoje uma rede contratada com mais de 1.500 prestadores, entre hospitais, clínicas, policlínicas e laboratórios. Um gigante do mercado de saúde suplementar do estado.

A história do Planserv começou a mudar a partir de julho de 2007, quando foi editada a Portaria Saeb 358, exigindo utilização de medicamentos genéricos e abatendo da sua tabela de preços os efeitos dos benefícios fiscais concedidos pelo Estado. “Nosso objetivo foi racionalizar e redirecionar gastos para garantir melhoria do acesso aos serviços e da qualidade da assistência”, avalia Sônia Magnólia, auditora fiscal e coordenadora geral do Planserv. A partir de setembro de 2007,

mês em que a portaria entrou em vigor, os prestadores de serviço passaram a ter que utilizar, obrigatoriamente, no mínimo 80% de medicamentos genéricos nas situações em que houvesse disponibilidade deste tipo de medicamento. Isso gerou uma economia de 22% no gasto com medicamentos.

“A portaria teve um impacto muito grande. Com ela, o Planserv deixou de admitir exigências de marcas específicas para medicamentos. Afinal, cabe ao médico dizer que o paciente precisa de determinada substância, mas não de determinada marca”, afirma Magnólia.

Além disso, não se atentava para o fato de que o Governo da Bahia concede

benefícios fiscais para medicamentos comercializados no estado. No caso dos medicamentos quimioterápicos, a tributação de ICMS é reduzida a zero.

“Como antes havia liberdade total para escolher o medicamento que ia ser usado, e os prestadores de serviço, no mercado de saúde suplementar, são remunerados com um percentual sobre os custos dos medicamentos que fornecem, praticamente nenhuma clínica ou hospital utilizava genéricos”, aponta Magnólia.

A tabela de pagamento foi revista e descontos proporcionais aos benefícios fiscais foram aplicados.

“No Compromisso Bahia nossa participação ficou muito focada em materiais

Obrigatoriedade de no mínimo **80%** de genéricos ocasionou uma economia de 22% no gasto com medicamentos



Foto: divulgação

e medicamentos. No início da nossa gestão eles representavam 42% da despesa total do Planserv; hoje consomem algo em torno de 33%”, lembra Sônia Magnólia.

A economia gerada pela adoção dos genéricos e a consequente diminuição do peso do item “medicamentos” no valor total das contas permitiram aumentar em 50% o valor da remuneração paga aos médicos por consultas realizadas. Essa economia de recursos permitiu também melhorar o atendimento e aumentar consideravelmente o acesso a outros serviços médicos. Outro ganho importantíssimo foi garantir aos beneficiários do Planserv o acesso aos serviços de emergência dos grandes hospitais.

As emergências dos hospitais Português e Santa Isabel foram abertas em junho de 2008. Depois foi a vez do Hospital Espanhol, em seguida Hospital da Bahia, Aeroporto e Evangélico.

Hoje todos os grandes hospitais que prestam serviços ao Planserv estão com o atendimento de emergência à disposição dos beneficiários.

**100% web** – Até 2006 existiam mais de 60 procedimentos e exames que necessitavam de autorização e agendamento prévios. Exames mais complexos e cirurgias demoravam até três meses para serem autorizados e, quando isso acontecia, essas autorizações eram pré-datadas, ou seja, só tinham validade depois de decorridos novos prazos.

Todo o sistema de autorização se apoiava em pedidos via fax, que geravam demora e dificuldades de controle. Beneficiários telefonavam, reclamavam e frequentemente recorriam à imprensa para se fazer escutar.

O respeito às demandas dos beneficiários passou por uma decisão política. Para isso, foi fortalecida a Ouvidoria

do órgão, que passou a receber e tratar todas as queixas dos beneficiários, discutindo-as com as áreas responsáveis. “Antes se dava pouca atenção às queixas e demandas. Pendências tendiam a se acumular”, informa Lígia Sena, a ouvidora titular do Planserv. A missão da Ouvidoria é responder às queixas vindas por telefone ou das rádios, resolver efetivamente os problemas, retornar para os beneficiários com a solução encaminhada e ainda comunicar às rádios as providências adotadas. Os resultados vieram rápido. Em 2007, eram dezenas de queixas mensalmente. Dois anos depois, em 2009, pela primeira vez, chegou-se a ter zero queixa em um mês, prestando serviços a mais de 400 mil beneficiários. “Eles entenderam que houve uma mudança de cultura e deixaram de fazer queixas pelas rádios porque passaram a confiar na Ouvidoria”, conta Lígia.





**Água,  
energia elétrica e  
papel desperdiçados  
não servem para nada.  
Economizados, fazem  
toda a diferença.**

Menos desperdício significa mais recursos para investir em diversas áreas, como educação, saúde e na própria administração pública. Faça parte desse compromisso.










**Menos desperdício,  
mais Benefício.**



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO

## Atitudes Positivas

-  - Desligue o monitor no horário de almoço e em pequenas ausências do local de trabalho;
-  - Desligue o ar-condicionado e as luzes no horário de almoço e final do expediente;
-  - Use as escadas quando o trânsito for de apenas um andar para outro;
-  - Ao verificar algum vazamento, comunique à manutenção imediatamente para que seja efetuado o reparo;
-  - Abra as cortinas das janelas e aproveite melhor a iluminação natural;
-  - Reutilize o papel impresso como rascunho, bloco de anotações;
-  - Use o telefone do trabalho de forma econômica, buscando falar somente o necessário.

# PREVIDÊNCIA ESTADUAL ATINGE MARÇA DE 100 MIL BENEFICIÁRIOS

A Previdência dos servidores do Estado da Bahia atingiu em dezembro do ano passado 101,2 mil beneficiários, com 81,6 mil aposentados e 19,6 mil pensionistas. E o quadro se expande cada vez mais rapidamente: se em 2007 foram concedidas 3.450 aposentadorias, em 2011, até dezembro, foram 7.439, um salto de 116% na entrada de novos beneficiários. A projeção é que 2012 feche com sete mil novas aposentadorias, o que dobra o ritmo de crescimento em relação à cifra original.

Foram 22,4 mil novas aposentadorias em menos de cinco anos. De acordo com a superintendente de Previdência da Secretaria da Administração, Daniella Gomes, o ritmo crescente deve-se também a uma série de medidas estruturantes que vêm tornando mais efetiva a gestão do setor no Estado. “Em 2008, a gestão foi unificada na Superintendência de Previdência não apenas para cumprir uma exigência da legislação federal, mas também para superar dificuldades financeiras enfrentadas pelo Funprev, o mais antigo dos dois fundos previdenciários dos servidores estaduais da Bahia”, diz Daniella Gomes.

Diante do volume crescente de novos beneficiários, as medidas estruturantes adotadas desde então incluem o monitoramento

contínuo da folha da Previdência estadual. O cadastramento de aposentados e pensionistas tornou-se prática permanente de gestão, somando-se a outras iniciativas como cruzamento de dados, comunicado de falecimento e auditoria sobre as pensões concedidas no passado, o que já levou à suspensão de 2.624 benefícios da folha de pagamento. As ações possibilitaram, no total, uma redução de desperdícios da ordem de R\$ 62,5 milhões.

Foram  
**22,4 mil**  
novas  
aposentadorias  
em cinco anos.

#### Atendimento

A nova superintendência, explica Daniella Gomes, ampliou o atendimento com a implantação de 21 novas unidades descentralizadas de atendimento da Previdência estadual, quatro delas na capital, nos postos SAC de Cajazeiras, Pau da Lima, Pernam-

bués e Shopping Paralela, e 17 no interior. Hoje o atendimento é feito em 37 unidades descentralizadas.

No interior, quatro unidades de atendimento estão em postos SAC nos municípios de Itabuna, Candeias, Brumado e Irecê. Outras 13 estão em unidades de atendimento de menor porte, conhecidas como Ponto Cidadão, localizadas em Central, Presidente Tancredo Neves, Inhambupe, Cruz das Almas, Mucugê, Coaraci, Maracás, Curaçá, Serrinha, Camamu, Santa Maria da Vitória, Itaberaba e Olindina. Ao todo, mais de 355 mil atendimentos já foram prestados aos usuários da Previdência sob a gestão da Suprev.

#### Sustentabilidade

Os benefícios passaram a ser custeados por dois fundos, o Funprev, para os servidores que ingressaram no serviço público até 31 de dezembro de 2007, e o Baprev, para aqueles efetivados a partir desta data. O objetivo foi assegurar a sustentabilidade da Previdência estadual, já que, de acordo com avaliação atuarial feita pela Suprev, 46 mil servidores estaduais hoje em atividade estarão em condições de se aposentar até 2020.





Foto: Banco de Imagem

O Baprev – Fundo Previdenciário dos Servidores Públicos do Estado da Bahia – foi instituído pela Lei nº 10.955/07 para arrecadar, reunir e capitalizar os recursos recolhidos de todos os servidores públicos estatutários, civis e militares do Estado, dos três poderes, com ingresso no serviço público estadual a partir do dia 1º de janeiro de 2008.

Ao mesmo tempo, o Estado atua para assegurar a melhoria do perfil atuarial do Funprev, voltado para os servidores que ingressaram antes de 1º de janeiro de 2008. Trata-se de um problema histórico: criado em 1998, o fundo teve sua capacidade financeira exaurida porque, em 1999, a Lei 7.483 estabeleceu a transferência imediata para o Funprev da totalidade das despesas com os inativos, abolindo o processo gradual que asseguraria, naquele período, uma capitalização segura da carteira previdenciária.

Hoje, a Previdência estadual soma reservas de R\$ 469 milhões em contas capitalizadas. Os recursos estão aplicados no mercado financeiro, em consonância com a política de investimentos aprovada pelo Conselho Previdenciário do Estado (Conprev).

## ARRECAÇÃO DA COMPENSAÇÃO PREVIDENCIÁRIA

Regime de caixa (em milhões)



# MEIO BILHÃO:

## PARA MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS

O investimento, viabilizado pela Lei Geral das MPE's, visa o crescimento deste segmento, que hoje corresponde a 97% do total de empresas existentes no país

Mais de meio bilhão em compras públicas do Governo do Estado poderá ser disputado pelo segmento baiano das micro e pequenas empresas (MPE's). O investimento, viabilizado pela Lei Geral das MPE's, visa fomentar o crescimento e o fortalecimento deste segmento, que hoje corresponde a 97% do total de empresas existentes no país. A Lei Geral reserva cota de 25% para a contratação de micro e pequenas empresas em licitações estaduais e subcontratação de 30% do objeto licitado pelas MPE's.

O fomento das MPE's nas compras pú-

blicas estaduais vem sendo trabalhado pelo Estado desde 2010, quando foram realizadas 50 licitações exclusivas coordenadas pela Secretaria da Administração (Saeb) para o segmento na capital e interior do estado. A programação ainda inclui capacitações de micro e pequenos empresários, em parceria com o Sebrae, além da instrução sobre as regras para licitação através do Manual de Compras Governamentais. A cada ano, desde a implementação da Lei Geral das MPE's, o Estado tem registrado crescimento na participação do segmento nas compras

públicas. Em 2011 foram mais de R\$ 200 milhões contra R\$ 136 milhões em 2009. Uma das ações em direção ao fortalecimento do segmento é ampliar a atuação das empresas do interior, meta da secretaria.

Outra ação estadual que tem fortalecido as MPE's é a aprovação do Decreto nº 12.678, de 2011, que estabelece o tratamento especial para as empresas, com a dispensa de apresentação de balanço patrimonial e a preferência pelo pregão presencial, contribuindo para a regionalização das compras e contratações.

### CRESCIMENTO

Contratados com MPE's (em R\$ milhões)

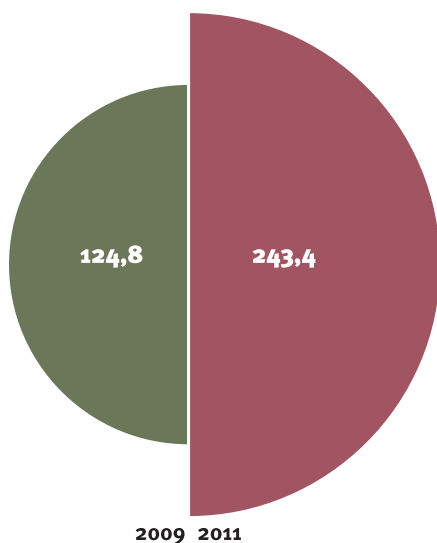


Foto: divulgação

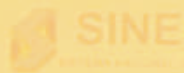
Lei Geral reserva cota de 25% do orçamento para a contratação de micro e pequenas empresas em licitações estaduais



# SINEBAHIA

SERVIÇO DE INTERMEDIACÃO PARA O TRABALHO

## SineBahia.



## Mais emprego para os baianos. Mais desenvolvimento para a Bahia.

Através do SineBahia, todos os dias mais baianos se qualificam e entram para o mercado de trabalho. O SineBahia oferece os serviços de Intermediação para o Trabalho, Qualificação Social e Profissional, Habilitação ao Seguro-Desemprego e Documentação. Tudo isso para oferecer cada vez mais dignidade para os baianos.





# SEA: GESTÃO PÚBLICA MAIS ÁGIL

**100% dos processos da administração pública estadual estão mapeados e serão revistos sob a ótica da desburocratização**

Aumentar a capacidade de gerir recursos no setor público, buscando mais eficiência e eficácia das atividades-meio e permitindo o melhor desempenho de órgãos e entidades nas suas atividades finalísticas. Este é o propósito que tem levado 53 órgãos e entidades do poder executivo estadual a atuar no redesenho do Sistema Estadual de Administração, o SEA. A ação é coordenada pela Saeb e o trabalho, iniciado em maio do ano passado, foi subdividido em 209 oficinas temáticas que envolveram um grupo focado especificamente no aperfeiçoamento dos processos. “Foram mapeados 157 processos na máquina pública baiana”, explica Rita Sá, servidora que coordenou o desenvolvimento do projeto.

Segundo ela, todos os procedimentos administrativos foram uniformizados na máquina do Estado. Este trabalho serviu para definir indicadores e oportunidades de melhoria dos trâmites dos processos da administração pública baiana.

“Encontramos muitas situações em que produtos similares eram executados em processos diferentes, dependendo do órgão”, pontuou Rita Sá. Segundo explicou, o trabalho envolveu discussões nas áreas de Recursos Humanos, Serviços Administrativos – material, patrimônio e serviços –, Licitações e Modernização.

O trabalho também envolve capacitação de servidores e gestores públicos. A gestão do monitoramento ficará a cargo de um

escritório de processos localizado na sede da Secretaria da Administração (Saeb). Neste sentido, além de deixar um manual de procedimentos, a Empresa Brasileira de Negócios e Consultoria (EBC) repassará também a metodologia que será utilizada no trabalho mediante software específico.

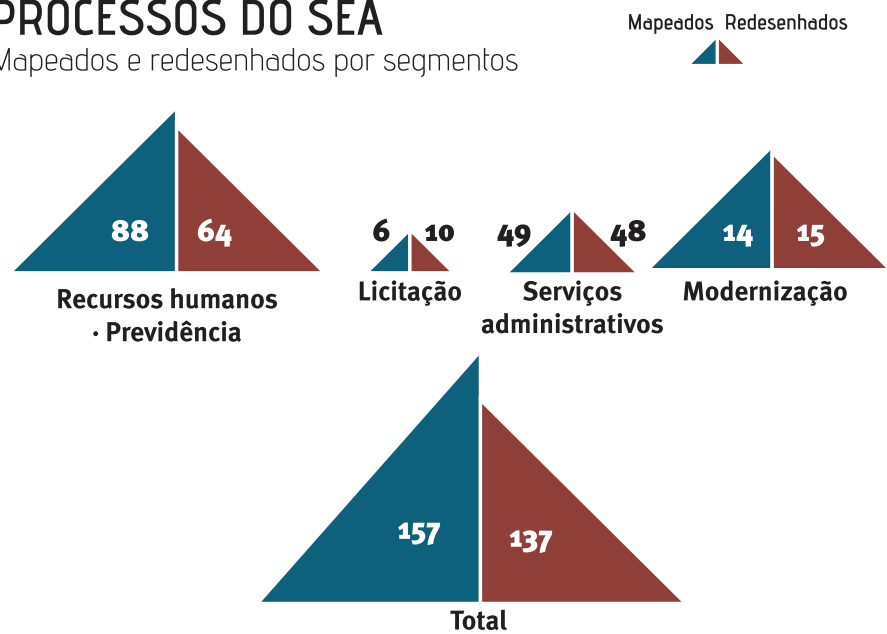
**157**  
processos  
na máquina pública baiana





## PROCESSOS DO SEA

Mapeados e redesenhados por segmentos



### Mais produtividade

Entre os órgãos envolvidos no trabalho de redesenho do Sistema Estadual de Administração (SEA) está a Procuradoria Geral do Estado (PGE). Com a média de cinco mil novos processos recebidos por mês, trata-se de um setor da máquina pública que está buscando soluções para dar celeridade aos seus trâmites internos e externos. “Quando um processo já chega bem instruído e organizado, agiliza o nosso trabalho, uma vez que evita intercorrências e diligências e diminui prazos”, explica Márcio Amorim, diretor geral da PGE.

Neste sentido, Amorim chama atenção para a necessidade de uniformizar procedimentos no Estado, uma das premissas do redesenho do SEA. Para o diretor, esta iniciativa leva à racionalização dos trabalhos no corpo da máquina do Estado, o que, para ele, pode proporcionar uma resposta mais célere do serviço público à

sociedade, “assim como aos servidores, pois eles terão menos desgastes e estresse, gerando mais produtividade”, completa Amorim.

### Modelo sistêmico

O Sistema Estadual de Administração (SEA) é um modelo de gestão de caráter sistêmico criado pela Lei Delegada nº 63/1983, que transformou o Departamento de Administração Geral (DAG) em Secretaria da Administração (Saeb). O modelo visava propor diretrizes, coordenar e executar a política de pessoal, material,

# 743

servidores

*participaram das oficinas de trabalho*

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.

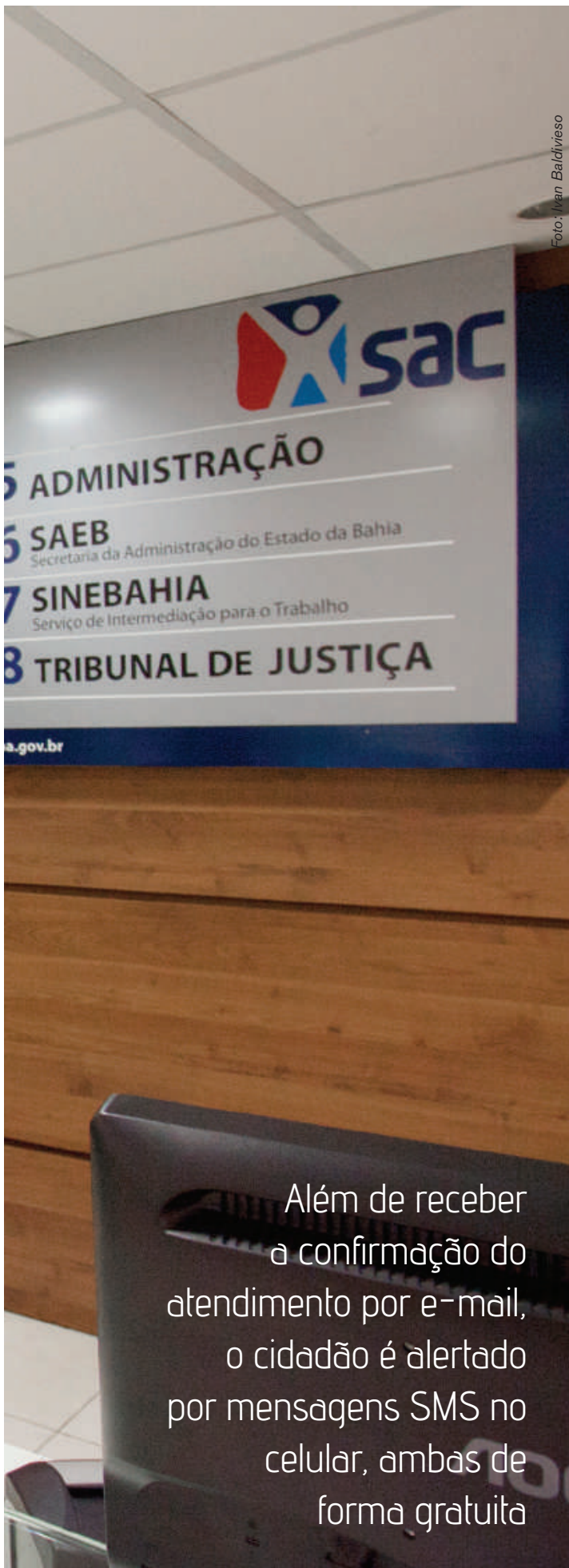
# TUDO NO SEU TEMPO

SAC aposta no atendimento com hora marcada e lança de forma pioneira uma nova forma de prestar serviços públicos



O primeiro posto com atendimento exclusivo por agendamento foi o do Shopping Paralela





Além de receber a confirmação do atendimento por e-mail, o cidadão é alertado por mensagens SMS no celular, ambas de forma gratuita

Acostumado com agilidade e pontualidade, o piloto de aviões Sebastião Pacheco, 61 anos, tinha pouco tempo entre um voo e outro para autenticar uma série de documentos. Ligou para **0800-071-5353**, call center do SAC, e agendou para o dia seguinte às 10 horas o atendimento no posto do Shopping Paralela, unidade recém-inaugurada que oferece todos os serviços exclusivamente com hora marcada. “Antes de vir para o SAC Paralela, olhei meu e-mail e lá estava a confirmação do horário do atendimento”, contou. Como Sebastião Pacheco, outros cidadãos já buscam programar e agendar os seus serviços no SAC Paralela. Diariamente, a unidade realiza uma média de 652 atendimentos. Com o agendamento, o usuário escolhe o dia e o horário para ser atendido, recebe senha eletrônica de confirmação na recepção no dia do atendimento e é encaminhado ao serviço solicitado. O chamado para o atendimento é realizado pelo painel eletrônico.

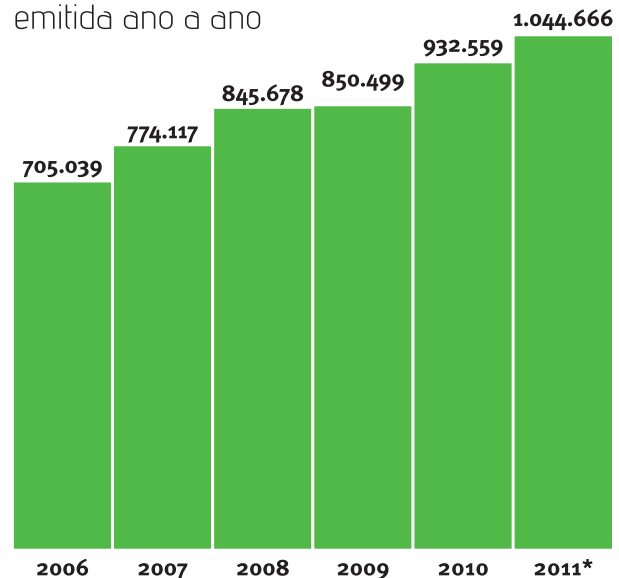
A comodidade foi o que levou o funcionário público Jailton Conceição, 41 anos, a ir pela segunda vez ao posto. “Marquei 9 horas, fui atendido no horário. Acho que é uma excelente opção para quem, como eu, tem crianças em casa e precisa se programar. Fica mais fácil resolver as coisas”, afirmou. Já a comerciária Claudia Grise, 42 anos, renovou a habilitação com praticidade. “Agendei para 8h30. Foi tudo rápido e prático.”

Além da renovação da Carteira Nacional de Habilitação (CNH), a unidade do Detran no SAC Paralela oferece o serviço de vistoria, também com hora marcada. Neste caso,

## NÚMEROS

\*até out.

Carteira de Identidade emitida ano a ano



## HORA MARCADA

Crescimento no total de atendimentos (milhares)

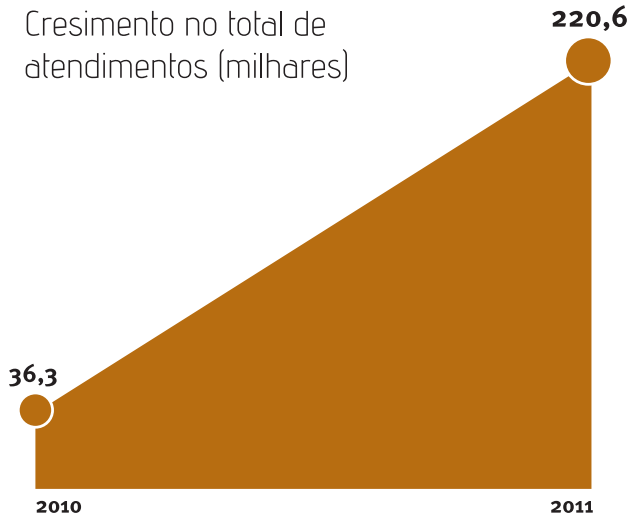


Foto: Ivan Baldivieso



Foto: Ivan Baldivieso

o agendamento deve ser feito com pelo menos 24 horas de antecedência.

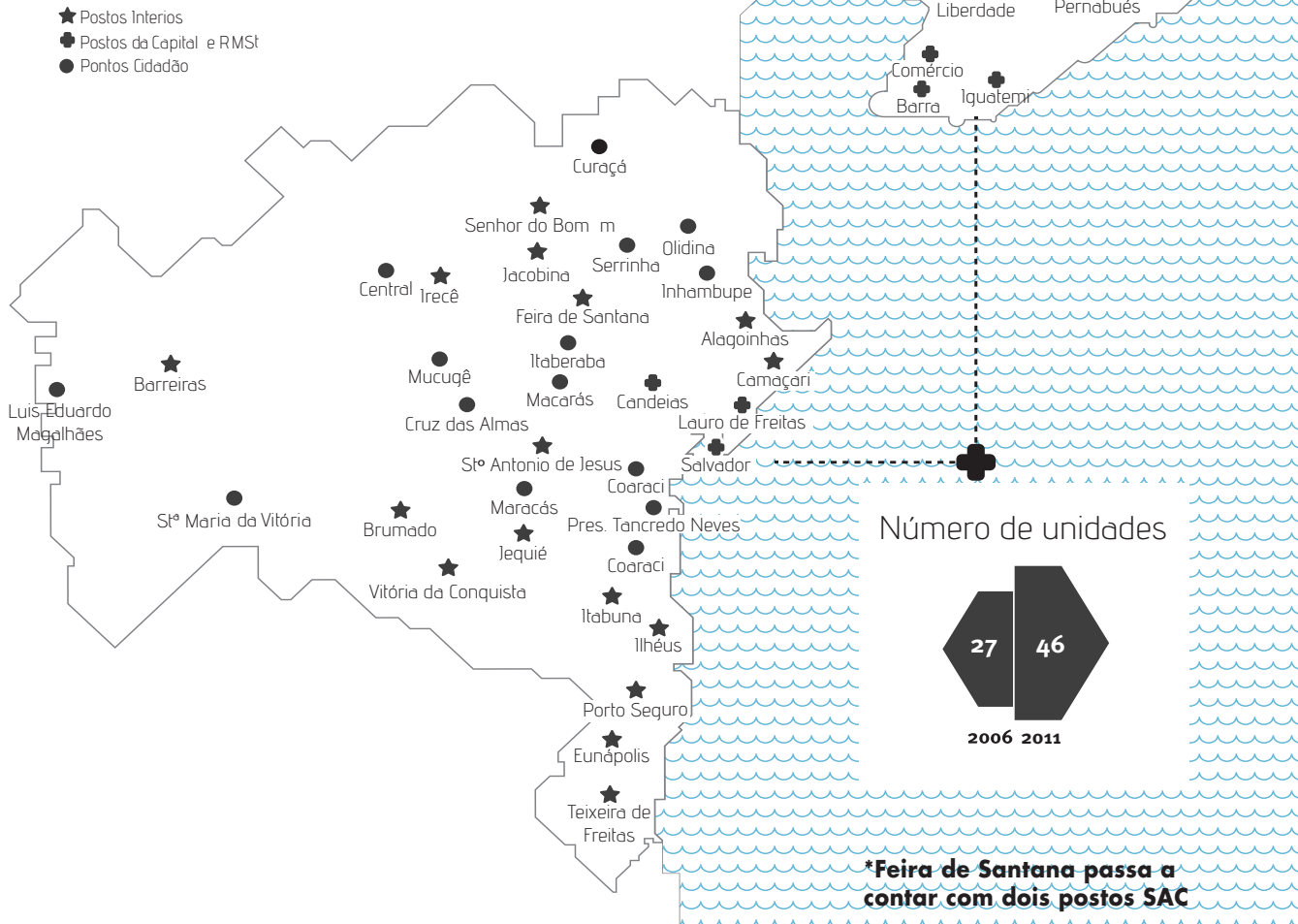
Além de receber a confirmação do atendimento por e-mail, o cidadão é alertado por mensagens SMS no celular, ambas de forma gratuita. Para aqueles que marcam e não comparecem, a unidade aplica uma sanção: ficam por 15 dias sem poder reagendar os serviços na unidade. Quando a pessoa marca e não aparece, cria uma demanda e ocupa o horário de uma pessoa que realmente precisa do atendimento. Para o usuário, a punição vale pelo caráter educativo. “Achei interessante a dinâmica. É justa a sanção para o cidadão que marca e não aparece”, contou Pacheco.

A aprovação do atendimento exclusivo por hora marcada do SAC Shopping Paralela ganhou ainda formato de corrente na internet. E-mail espontâneo de um cidadão dá a dica a amigos e sugere a divulgação em efeito dominó para os seus contatos do que ele considera “algo de primeiro mundo”. O texto que circula de caixa em caixa de correio eletrônico traz o seguinte: “O Posto do SAC Paralela não é um SAC qualquer. Este é de ‘1º mundo’, pois só atende com hora



## AMPLIAÇÃO

Salto das unidades de atendimento



marcada (e funciona!). Quando utilizei os serviços pensei que estava na Europa!”.

O atendimento com hora marcada é a nova aposta do governo da Bahia para a modernização do atendimento ao cidadão ofertado pela rede SAC. Desde seu lançamento, em 1995, a rede de postos de serviço público manteve a mesma sistemática de prestação de serviço à sociedade, com a distribuição matinal de senhas para cada serviço, feita de forma pessoal nas dependências dos postos.

O primeiro posto com atendimento exclusivo por agendamento foi o do Shopping Paralela, situado numa das principais avenidas da capital e principal vetor de crescimento de Salvador. Lá são mais de 3 mil atendimentos ofertados por dia para serviços de emissão de documentos como Carteira de Identidade, CPF, Certidão de Nascimento, Habilitação, além de serviços de cartórios como autenticação de documentos, abertura de firma e certidão de protesto de títulos. São, no total, 120 serviços

oferecidos por oito órgãos públicos diferentes unicamente por hora marcada.

A experiência bem-sucedida com a primeira unidade da rede SAC levou a Secretaria da Administração do Estado (Saeb), gestora do serviço, a ampliar a oferta da hora marcada para outras unidades da rede. Após o SAC Paralela, o sistema de agendamento foi implantado no SAC Liberdade, o segundo mais antigo da rede, localizado em um bairro de grande densidade demográfica da cidade.

Nesta unidade, onde a população aguardava em filas madrugadas fora uma senha para atendimento, a aceitação da nova sistemática foi instantânea. Em poucos dias, os cidadãos se aculturaram à nova realidade e passaram a marcar seus atendimentos por meio de uma simples ligação telefônica gratuita. Em dezembro de 2011, mais uma unidade adere à sistemática. O SAC Salvador Shopping, unidade criada em 2009, passa a

# 120

serviços

oferecidos por oito órgãos públicos diferentes unicamente por hora marcada

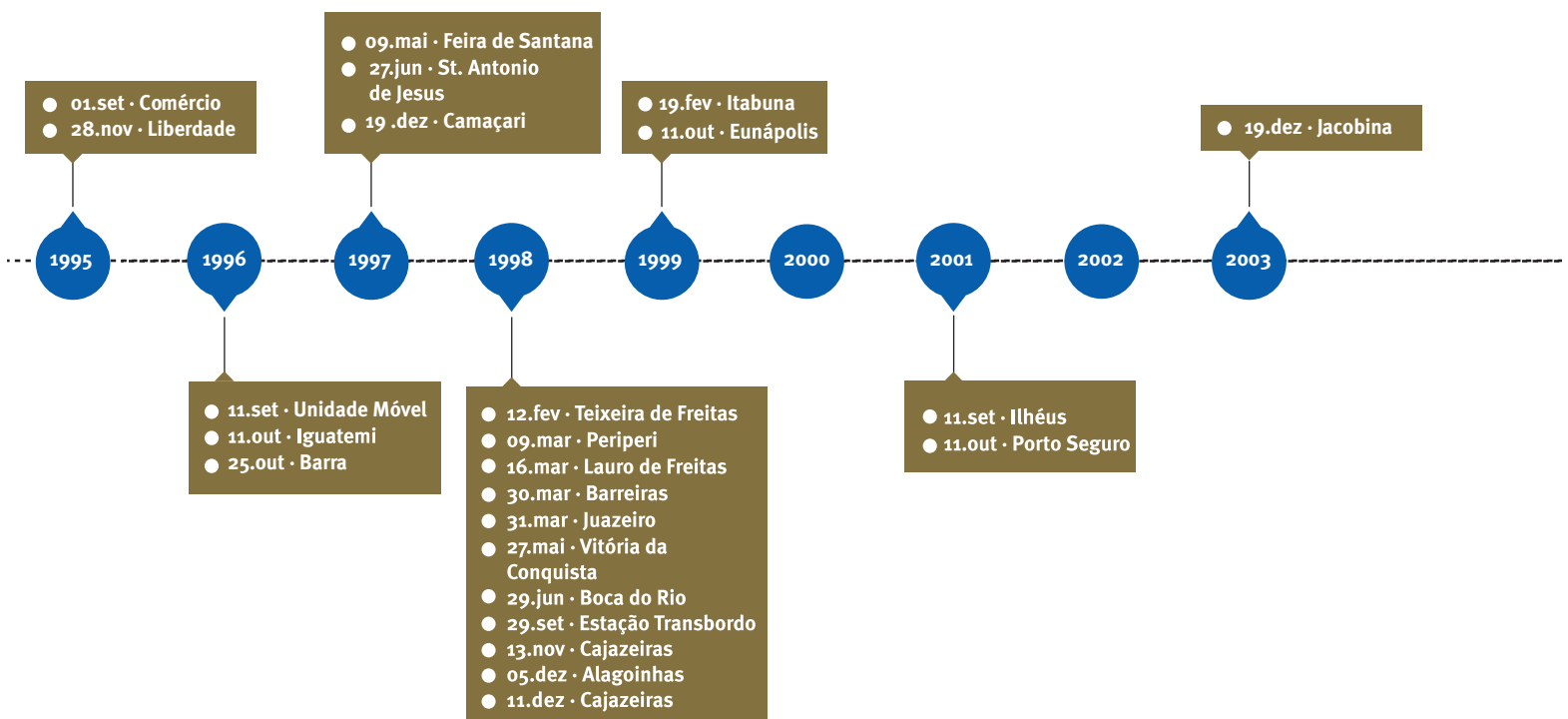


Foto: Ivan Baldvieso

## LINHA DO TEMPO

## POSTOS SAC E PONTOS CIDADÃOS

Ampliação e manutenção da rede SAC



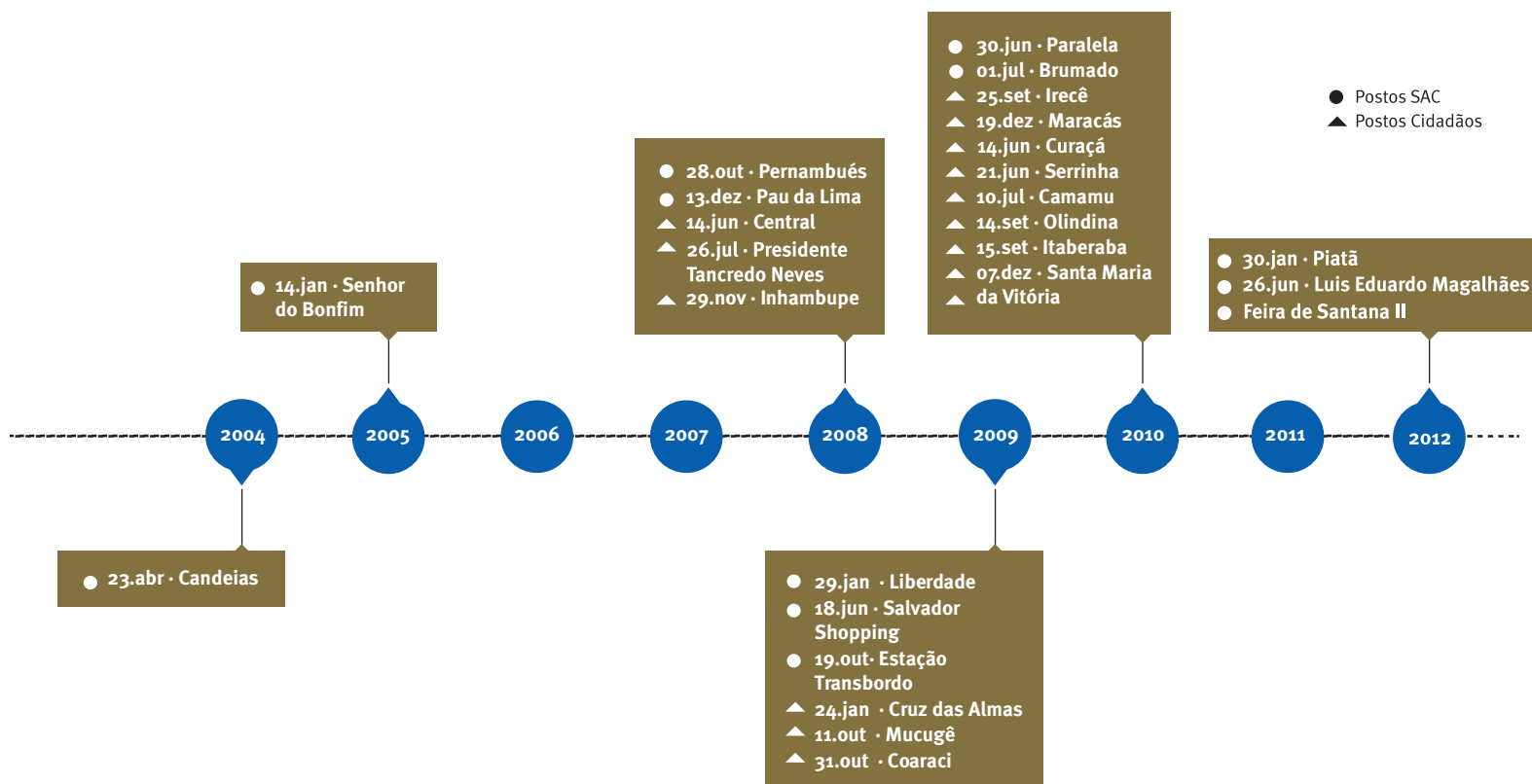


experimentar a novidade e já colhe a aprovação dos seus usuários. “Não temos como não aprovar algo que foi feito para facilitar a nossa vida. Se não tivesse agendado, teria vindo aqui arriscar um atendimento. Agora a gente vem com a certeza do horário e de que vai ser atendido”, pontua o engenheiro Carlos Alberto, que acompanhava o filho, menor de idade, na retirada da segunda via da identidade.

O primeiro posto com atendimento exclusivo por agendamento foi o do Shopping Paralela, situado numa das principais avenidas da capital

## Capacidade de atendimento ampliada

Com o novo posto a capacidade de atendimento da rede SAC na capital baiana foi reforçada em mais 56 mil atendimentos/mês, ampliando a oferta mensal de serviços de 400 mil para 456 mil atendimentos/mês em Salvador. O SAC Paralela foi o quarto posto SAC aberto na capital nos últimos três anos. Antes dele, em 2009, a capital recebeu o SAC Salvador Shopping e, um ano antes, duas importantes unidades em bairros de grande densidade populacional, Pau da Lima e Pernambués. A rede SAC tem hoje 44 unidades de atendimento, entre postos SAC e Pontos Cidadãos, espalhadas por todo o estado, sendo 10 postos na capital, três na região metropolitana de Salvador e 31 no interior. A expansão da rede vem em atendimento à necessidade de ampliar a prestação de serviços públicos diante do boom populacional de mais de 600 mil habitantes na última década em Salvador, segundo dados do IBGE.



# TEMPO DE BOAS PRÁTICAS

Fomentar a cultura da excelência dentro do serviço público estadual. Este é o objetivo do prêmio de Boas Práticas, iniciativa empreendida pelo Governo da Bahia, através da Secretaria da Administração (Saeb). O prêmio integra os servidores estaduais às ações de qualificação da administração estadual, permitindo que atuem de forma direta na melhoria do serviço público. De acordo com o conceito da Organização Internacional do Trabalho (OIT), em que se baseia o Boas Práticas, o ambiente de trabalho deve ser “seguro, saudável, produtivo e de qualidade”. Em sua terceira edição, a premiação jogou luzes sobre iniciativas inovadoras desenvolvidas na administração estadual. Conheça aqui os servidores premiados por sua capacidade inventiva que gera resultados.

## POLÍCIA TÉCNICA

Sistema Integrado de Administração de Perícias

**Márcio Rodrigues Diniz**

Biólogo por formação, o perito técnico da Polícia Civil Márcio Rodrigues Diniz trabalhava com desenvolvimento de sistemas informatizados antes de ingressar nos quadros da Polícia Técnica, em Juazeiro. A experiência anterior contou para o desenvolvimento, em 2007, do Sistema Integrado de Administração de Perícias, hoje utilizado em 24 das 27 coordenações de Polícia Técnica do interior. O sistema acusa, por exemplo, quando uma placa de um carro ou série de arma registrada em uma perícia anterior aparecem em uma nova ocorrência. “A principal vantagem foi o ganho de tempo, com o acesso rápido aos documentos encaminhados e solicitados pelas delegacias e a criação de um banco de dados que facilita a geração de relatórios e estatísticas das ocorrências”, explica Diniz.



## SEGURANÇA

Delegacia de Polícia Itinerante

**Antônio Luciano Lima**

Ao assumir a delegacia de Entre Rios, no Litoral Norte, o delegado Antônio Luciano Lima notou que cerca de ¼ da população não tinha atendimento policial adequado nos povoados do litoral. Teve então uma ideia simples e eficaz, inspirada na solução do ditado popular “Se Maomé não vai à montanha...”. Duas vezes por mês a delegacia se desloca com o aparato necessário para prestar atendimento nos povoados de Massarandupió, Porto Sauípe e Subáuma, cuja população de 12 mil habitantes chega a dobrar durante o Verão. As visitas agendadas têm criado um novo cenário de maior agilidade na conclusão dos procedimentos, cumprimento de mandados judiciais, pacificação de conflitos, além do fortalecimento de parcerias com as comunidades.



## SEMA

Tecnologia da Informação na Cerb

**Nélson Lima**

Após sofrer acidente de trabalho, o engenheiro civil Nelson Lima passou a se dedicar a uma área que exigisse menos deslocamento em campo. Estudou informática e se especializou em Engenharia Ambiental na Inglaterra. De volta, dedicou-se a desenvolver na Companhia de Engenharia Ambiental da Bahia – Cerb um software que permitisse aos técnicos obter o relatório ou planta dos poços perfurados. Aplicado desde 1995, o programa criado por Lima tem hoje cerca de 5 mil poços cadastrados, entre os 18 mil perfurados pela Cerb. Em seguida, Lima desenvolveu outros sistemas que possibilitam também a criação de croquis e o geoprocessamento de localização dos poços perfurados pela empresa. Há um ano e meio, Lima conquistou finalmente o direito de trabalhar, da empresa, exclusivamente com seus projetos de melhoria das práticas de trabalho via ferramentas de TI.





## SESAB

### Projeto Córneas via ônibus

#### Sílvia Franco

A missão do Projeto Córneas, idealizado pela servidora Sílvia Franco, da Secretaria da Saúde do Estado (Sesab), é agilizar e possibilitar o benefício



dos transplantes ao máximo de cidadãos baianos. O projeto consiste em agilizar o transporte de córneas para doação a hospitais, na capital e interior, que realizam esse procedimento mediante o convênio entre a Sesab e empresas de ônibus intermunicipais: Camurujipe, Águia Branca, Santana e São Luis. “Destá forma conseguimos dar celeridade ao deslocamento do órgão doado, acelerando os implantes na Bahia”, afirma Sílvia Franco. Até agora o projeto viabilizou 77 doações de córnea e 159 transplantes.

## UNEB

### Sistema Integrado de Planejamento, SIP

#### Marta Rosa Farias de Almeida Miranda

Em tempos de internet e trabalho colaborativo, a Universidade do Estado da Bahia (Uneb) deu um salto fundamental para ampliar e integrar as ações da instituição junto à comunidade acadêmica e à malha administrativa do Estado. Graças à iniciativa da equipe liderada pela professora Marta Rosa Farias de Almeida Miranda, a Uneb conta hoje com o Sistema Integrado de Planejamento, o SIP. Trata-se de software que congrega ações de planejamento, administração, gestão, acompanhamento, pesquisa, pós-graduação, assistência estudantil e extensão, e administração.

## EDUCAÇÃO

### Caça ao Tesouro constrói o conhecimento

#### Marília Vieira Lustosa

A biblioteca da Escola Eduardo Gomes, em Matatu, era evitada pelos alunos por ser insalubre, abafada e mal localizada. Foi transferida para uma sala clara, ventilada e agradável, onde os alunos passaram a ser estimulados para a leitura de novos livros em desafios na forma de enigma. Quem acertasse o enigma ganhava um livro de presente. A brincadeira tomou conta da garotada, mobilizou os alunos e hoje a biblioteca é um dos lugares mais frequentados da escola.

## ADMINISTRAÇÃO

### Valorizando a instrutoria interna

#### Teresa Ramos da Silva

A concepção, implementação e gestão do Programa de Formação de



Instrutores Internos justificaram o prêmio à servidora Maria Teresa Ramos da Silva, da Saeb. A transferência do conhecimento e da experiência de servidores para os colegas de trabalho na forma de cursos teóricos e práticos é hoje um processo estruturado e sistematizado pela instrutoria interna. Desde 2007, o programa promoveu cursos para 970 servidores, capacitando-os para a transmissão de conhecimentos a milhares de outros servidores, com o desenvolvimento de competências no serviço público, e proporcionando uma economia para os cofres públicos da ordem de 90% do valor cobrado pelas instituições privadas.

## SAÚDE

### Linha do Cuidado à Mama

#### Gilmar Barros Vasconcelos

Já são mais de 1.500 mulheres atendidas e cerca de 150 casos de câncer de mama diagnosticados, muitos desses tratados com cirurgias. A realidade do Hospital Geral Prado Valadares (HGPV), em Jequié, sudoeste baiano, deu um salto de qualidade após a implantação do programa Linha do Cuidado à Mama. O programa é realizado mediante o atendimento das mulheres não só na sede do município, como também na área rural da microrregião de Jequié.

## SSP

### Cadastro de presos e visitas com foto

#### Gerson de Carvalho

Para facilitar a organização dos registros da Delegacia de Barreiras e ajudar no trabalho de investigação, foi criado um sistema com o registro de imagem e “vulgo” do preso, informações que não constam nos sistemas da SSP. Criado em 2002 e hoje com 22.091 cadastrados em 35.309 ocorrências, o sistema ajuda também nos momentos em que o preso é deslocado para audiências no fórum ou atendimento médico. Com o preso segue sua ficha completa e detalhada, o que facilita o atendimento.

## PREVIDÊNCIA

### Preparação do Servidor para a Aposentadoria

#### Daniella de Moura Gomes

Orientação e informação são a base do Programa de Preparação do Servidor para a Aposentadoria, o Prepare-se. Lançado em 2008, o programa tem o propósito de minimizar os reflexos decorrentes da transição na vida funcional e permite a reflexão sobre o novo ciclo de vida com o desligamento do servidor das funções desempenhadas nos órgãos e entidades estaduais, com destaque para o envolvimento da família no processo.

# O NOVO MODELO DO PPA

por Cláudio Peixoto\*

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

A meta é evoluir sobre alguns aspectos verificados do Plano Plurianual anterior. São eles: dialogar mais com a dimensão estratégica; buscar mais eficácia no cumprimento do papel da dimensão tática, uma vez que tem se restringido à dimensão operacional; consolidar programas setoriais; ampliar a compreensão da extensão da política pública; facilitar mais a gestão e a mensuração dos resultados alcançados; não

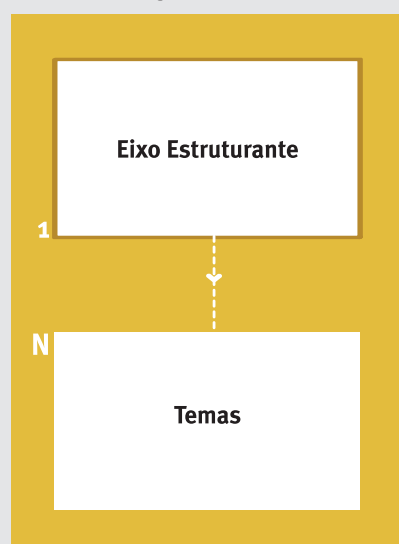
restringir a organização dos programas em função de problemas e esclarecer os desafios para a implementação das políticas, de forma articulada com os resultados.

Assim, fortemente alinhado com o Plano Estratégico Bahia 2023, o Plano Plurianual 2012-2015 inaugura uma nova metodologia, em conformidade com as orientações emanadas do Governo Federal, tendo como principal motivação

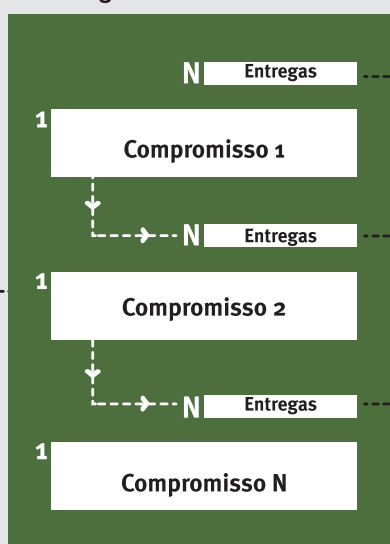
a busca por um caráter mais estratégico para o plano, criando as condições efetivas para a formulação, a gestão e a implementação das políticas públicas. No novo modelo, com o escopo ampliado de uma perspectiva setorial para uma escala de governo, os programas temáticos foram concebidos a partir das diretrizes estratégicas definidas para os diversos temas, associados aos eixos estruturantes, como ilustrado abaixo:

## O NOVO MODELO (SEPLAN/SPO)

Plano Estratégico



PPA - Programa Temático



LOA

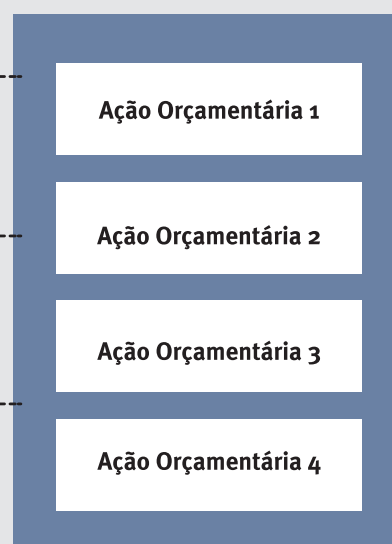






Foto: Mário Marques

Cláudio Peixoto – Especialista Seplan

“

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

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

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

São requisitos para o novo PPA a pactuação entre as instâncias política, técnica e a sociedade civil, uma forte articulação e alinhamento entre os atores das áreas de gestão, executoras e de controle, bem como a definição de um modelo de gestão, visando à efetivação do monitoramento e avaliação das dimensões tática e estratégica do plano.

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

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

*\*Cláudio Ramos Peixoto, especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e superintendente de Orçamento Público da Secretaria de Planejamento do Estado da Bahia – Seplan*

# ASPECTOS LEGAIS DA SEGURANÇA DIGITAL

**Segurança é questão de hábito. Apesar da internet, celular, computador já serem uma realidade na vida das pessoas há anos, a questão da segurança da informação preocupa frente ao crescimento dos crimes digitais e dos incidentes envolvendo vazamento de informações corporativas**

por **Patrícia Peck\***



Patrícia Peck – Especialista em Direito Digital

Afinal, por que as pessoas compartilham senhas, usam computadores sem antivírus, navegam em websites considerados inseguros, expõem sua intimidade em redes sociais, podendo ser vítimas fáceis para ataques de engenharia social?

O lado comportamental da segurança digital nos faz refletir a respeito dos parâmetros que determinam o quanto o usuário de tecnologia desconhece sobre medidas protetivas ou está simplesmente sendo negligente. Visto que ambos os cenários geram responsabilidade legal no Ordenamento Jurídico Brasileiro. A grande maioria das pessoas dá “OK” em termos de uso na internet sem ter lido, mas não poderá alegar em sua defesa a sua própria torpeza.

Alguns indicadores influenciam o aumento do risco de segurança e eles têm a ver com dois paradigmas: o paradigma do tempo e o paradigma da memória. Na questão do tempo, a pressa sempre foi um risco para a segurança, mesmo na sociedade da era analógica, e é o que justifica muitas vezes alguém que está ciente das regras de uso seguro das informações e ferramentas da empresa não vir a cumpri-las, pois é tudo urgente. A desatenção provocada pelo ritmo acelerado faz com que envie e-mail para a pessoa errada, acumule conteúdos salvos em pendrives, aumentando o risco de perda, não faça backup dos dados e até mesmo passe a senha para outra pessoa, pois isso resolveria “mais rápido” uma determinada atividade que precisa ser cumprida. Já na questão da memória, a questão está relacionada com a overdose de informação que estamos recebendo e sendo expostos diariamente. Este volume de dados acaba entorpecendo, colocando tudo em um mesmo patamar de igualdade e fazendo com que muitas vezes a pessoa não reflita se uma determinada página é falsa ou



# NOCAUTE NA DENGUE ENTRE NESSA LUTA

TEMPO/dep

Junior Cigano cedeu seus direitos de imagem.



Acabar com a dengue é muito simples. Com apenas 10 minutos por dia você faz o trabalho de prevenção completo em sua casa. E com a participação de todos fica ainda mais fácil. Convoque sua família. Juntos, vamos vencer esse desafio.

#### FIQUE LIGADO NAS DICAS DO CAMPEÃO.

- Nunca deixe água parada em casa
- Mantenha bem tampados tonéis e caixas d'água
- Mantenha a lixeira bem fechada
- Lave a laje e não deixe água acumulada
- Vire garrafas de cabeça pra baixo e recolha todo objeto que possa acumular água
- Lave por dentro com escova e sabão os tanques com água
- Procure logo um médico se apresentar os seguintes sintomas: febre com dor de cabeça e dor no corpo
- Não tome remédios por conta própria.

[www.desafiodocigano.com.br](http://www.desafiodocigano.com.br)

Acesse, compartilhe e ajude a mandar o mosquito pra lona.

SECRETARIA  
DA SAÚDE







## As tecnologias desenvolvidas para aumentar segurança de dados passarão a acompanhar e proteger a informação onde quer que ela esteja”

não, a resistência em aprender uma coisa nova (como por exemplo uma conduta mais segura de uso do recurso de TI) e afeta principalmente a questão do uso das senhas (anotar, esquecer, usar a mesma para tudo, usar senha simples e fraca tipo numeração sequencial ou datas relacionadas à vida pessoal como a de nascimento, não colocar senha de bloqueio no celular nem no computador).

Para o Direito, a prova de autoria é um dos elementos mais fundamentais da responsabilidade civil e criminal. No Direito Digital é estabelecida uma presunção de identidade através de sistemas eletrônicos e interfaces gráficas por meio de uso de senha, token, cartão e biometria. Esta regra é formalizada entre as partes, normalmente em documento escrito prévio e a partir de então é um ônus do usuário proteger de forma sigilosa sua senha. Por isso que os cartões de crédito ou débito com chip não permitem “charge back”. Ou seja, é muito mais difícil repudiar a autoria quando se utiliza um modelo de autenticação baseado no tripé “o que eu sei” (senha), “o que eu tenho” (token, cartão), “o que eu sou” (biometria).

Não há tecnologia à prova de má-fé e por certo já se comprovou em estudos que o anonimato ou a sensação de estar anônimo estimula a prática delituosa. Por isso, inclusive, é proibido na Constituição Federal Brasileira. Mas o maior

risco da segurança digital não está relacionado com quem é “infrator com noção”, e sim com quem é “usuário sem noção”. A vítima que se expõe a riscos desnecessários e que acaba gerando uma consequência de danos em cascata, pois está tudo conectado, há uma interdependência e uma interoperabilidade dos sistemas digitais tão grandes que o comportamento inseguro de uma pessoa provoca riscos sistêmicos em todo o ambiente. Esta conduta negligente não pode mais ser protegida pelo discurso da ignorância, do “eu não sabia” daquele que hoje se torna um verdadeiro “laranja digital”.

A segurança da informação tem evoluído para se tornar uma segurança integrada, protegendo todos os aspectos físicos, lógicos e sociais das informações e das pessoas. As tecnologias desenvolvidas para aumentar a segurança de dados passarão a acompanhar e proteger a informação onde quer que ela esteja (“data loss prevention”) e não mais ficar amarrada ao dispositivo, visto que vivemos na sociedade independente de suporte, da mobilidade total e da desmaterialização dos ativos, que se tornaram intangíveis. O que mais vale hoje é REPUTAÇÃO e CONHECIMENTO. Estes dois ativos podem ser danificados pelo comportamento inseguro do usuário.

A segurança protege a própria privacidade. Como garantir segurança jurídica

das relações, respeito às leis em vigor, a prática da ética digital, sem que se possa investigar quem foi (solicitar dados de conexão, tráfego, número de IP, informações de caixa postal, busca e apreensão de equipamento, outros)? O poder de polícia deve alcançar sim a internet, realizar vigilância das vias virtuais, visto que as pessoas e os bens estão ali. Segurança digital protege patrimônio intangível, e deve começar a ser ensinada no âmbito da família e no âmbito das escolas, de forma mandatória. No primeiro contato de um usuário com a internet, ao receber um tablet, por exemplo, já deveriam vir ali dicas de segurança, já deveria ter um tutorial sobre uso seguro do equipamento, aproveitando ao máximo a oportunidade de ensinar a regra do jogo no próprio jogo. A recomendação de segurança tem que vir de fábrica. Cabe também aos fabricantes e aos fornecedores de serviços digitais (como provedores de acesso, conteúdo, hosting, cloud computing) a elaboração e divulgação maciça de conteúdos que estimulem comportamento seguro, ético e legal, até para evitar a responsabilidade prevista no Código de Defesa do Consumidor relacionada ao dever de informar. Se sendo informado, de forma ostensiva, o cliente mesmo assim optar por ser inseguro (ex.: a pessoa tem antivírus, mas quando recebe e-mail com anexo, clica no botão abrir direto sem verificação se há vírus no



conteúdo), então a responsabilidade é exclusiva do consumidor.

Conforme cresce o uso de mobilidade e de redes sociais, cresce de importância a prevenção (conscientização dos usuários) e a vigilância (monitoramento). Por certo há um paradoxo natural entre segurança e liberdade do indivíduo. Há garantia de liberdade de expressão, do direito de ir e vir, mas com responsabilidade.

Não pode haver censura prévia, mas se houver prática de ilícito, se gerar um dano, será retirado o conteúdo do ar. E mesmo sem censura, pelas leis vigentes, aquele que publica uma opinião já deve fazê-lo respeitando os princípios da boa-fé e dos bons costumes, conforme previsto pelo artigo 187 do Código Civil. A falta de educação associada ao desconhecimento das leis, apesar de estar previsto que a ninguém cabe alegar desconhecimento das leis”, tanto no artigo 3º do Código Civil como no artigo 21 do Código Penal, faz com que estejamos vivendo em um mundo digital mais perigoso.

**No âmbito do Judiciário**, as autoridades precisam ser mais rápidas para atender à nova dinâmica das relações sociais que não possuem mais fronteiras físicas e estarem capacitadas no uso de perícia digital. Ter ações que levam um ano só discutindo de quem é a competência para tratar um caso da internet ou então para solicitar informações relacionadas a possível autoria a um provedor ou página de internet faz com que a vítima perca o próprio direito.

**No âmbito legislativo** não podemos levar mais de dez anos discutindo leis para a internet. É essencial atualizar o

Direito, principalmente no tocante à questão de obrigatoriedade de guarda e fornecimento de provas eletrônicas, bem como na construção de um modelo de identidade digital obrigatória. Com isso haverá um aumento da capacidade punitiva e um maior combate à impunidade digital que estamos assistindo. Tem sido mais comum responsabilizar civilmente e pleitear um ressarcimento por um ilícito na internet do que conseguir de fato prender os criminosos eletrônicos.



A segurança da informação tem evoluído para se tornar uma segurança integrada, protegendo todos os aspectos físicos, lógicos e sociais das informações e das pessoas”

Sem prova de autoria forte, a questão do crime fica favorecida, pois “in dubio pro reo”.

**No âmbito da família** os pais respondem sim pela conduta digital de seus filhos e têm o dever de orientar. Não podem entregar um celular com câmera para uma criança de 10 anos sem falar sobre a proteção do direito de imagem previsto na Constituição Federal. Precisa haver uma maior presença digital da família, até para evitarmos o crescimento de cyberbullying, plágio, pirataria,

pedofilia, cujo aumento pode estar relacionado a omissão, gerando a culpa in vigilando dos responsáveis legais.

**No âmbito das escolas** tem que haver uma disciplina de “ética e cidadania digital” para ensinar desde pequenininho sobre uso correto e seguro das novas tecnologias. O respeito ao “conteúdo alheio” é fundamental para proteger a sociedade do conhecimento e estimular usuários digitalmente corretos que possam inovar e fazer evoluir um Brasil sustentável digital.

**No âmbito das empresas** é preciso ter regras claras, monitorar, conscientizar. A Política de Segurança da Informação (ou da Segurança Integrada) deve estar atualizada e implementada para atender a um novo cenário de geração Y, mobilidade e redes sociais, onde as informações estão cada vez mais na “nuvem digital”. Tem que ter contratos e cláusulas claras e específicas sobre sigilo, confidencialidade, procedimentos de uso seguro. Precisa fazer o aviso prévio de monitoramento e ter ferramentas que permitam proteger os ativos intangíveis da empresa.

A tarefa é árdua e permanente. Segurança digital exige um esforço em todas as instâncias sociais para que alcancemos um nível de relações mais saudável. O indivíduo precisa estar mais preparado para saber se comportar e se proteger na era das testemunhas máquinas, das provas eletrônicas, em que o tempo real praticamente retirou nossa capacidade de arrependimento. Temos que ter o compromisso de querer aprender sobre segurança sob pena de nos tornarmos todos criminosos digitais por convivência e negligência.

*\*Dra. Patrícia Peck Pinheiro, advogada especialista em Direito Digital, sócia-fundadora da Patrícia Peck Pinheiro Advogados, autora do livro “Direito Digital”, do áudio-livro e do pocket book “Tudo o que você precisa ouvir sobre Direito Digital”, do áudio-livro “Eleições digitais” e do áudio-livro “Direito Digital Corporativo”, todos pela Editora Saraiva. (www.pppadvogados.com.br – Twitter: @patriciapeckadv – Site: www.ppptreinamentos.com.br)*

# AValiação DE DESEMPENHO: MOTIVAÇÃO E RESULTADO

**Avaliar em sentido amplo é uma prática inerente à natureza humana, assim como tomar decisões está presente em toda escolha**

por Augusto Dourado\*

Cada vez mais as empresas e organizações selecionam pessoas que compartilhem com seus valores e crenças, e essas organizações utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e tentar garantir os desempenhos considerados adequados e desejáveis às suas realidades.

Definimos avaliação de desempenho como um instrumento utilizado para medir o resultado das atividades e das ações que os colaboradores de uma organização

realizaram durante determinado período.

A avaliação de desempenho tem como objetivos mensurar, identificar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o desenvolvimento, bem como melhorando o desempenho das pessoas e da equipe.

Esse instrumento subsidia a área de Gestão de Pessoas com informações para tomadas de decisões acerca de remuneração, promoções, treinamento e planejamento de carreira, proporcionan-

do o crescimento e o desenvolvimento da pessoa avaliada.

Através da avaliação de desempenho, é mais fácil fornecer informações sólidas e tangíveis sobre o desempenho dos colaboradores da organização e auxiliá-los no caminho para o autodesenvolvimento.

Outro benefício é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada avaliado na empresa/organização.

## Finalidades

**Dentre as finalidades do processo de avaliação de desempenho, podemos citar:**

- *Facilitar o processo de planejamento organizacional e o alcance de metas institucionais;*
- *Comprometer os colaboradores no alcance dos objetivos da instituição;*
- *Subsidiar com informações que visem à melhoria de desempenho;*
- *Reconhecer o potencial dos funcionários e buscar melhores resultados para a organização;*
- *Estimular o fluxo de informação entre os diversos níveis hierárquicos para a melhoria das relações interpessoais e a qualidade dos serviços prestados;*
- *Subsidiar o redimensionamento da força de trabalho em função das competências individuais e institucionais;*
- *Identificar a necessidade de treinamento, capacitação e qualificação para a melhoria de desempenho individual e coletivo;*
- *Fornecer informações que possibilitem ao avaliado conhecer o que a organização espera do seu desempenho;*
- *Possibilitar a concessão da promoção e da progressão funcional.*





Foto: Mário Marques

Augusto Dourado – Especialista Saeb

Entende-se que não é objetivo da avaliação de desempenho a aplicação de medidas disciplinares. É um instrumento que, quando aplicado, determina se o desempenho de cada um satisfaz às necessidades preestabelecidas pela instituição e se atinge os objetivos e resultados esperados.

A função do gestor/avaliador é também a de identificar, conjuntamente com a equipe, situações de trabalho passíveis de correção, transformação e ajustamento, localizando causas e estabelecendo perspectivas de melhorias.

A avaliação de desempenho, muitas vezes, pode servir de base às políticas de promoção das organizações. O processo é efetuado periodicamente, normalmente com caráter anual, e consiste na análise objetiva do avaliado no seu trabalho, e posteriormente na comunicação dos resultados.

Tradicionalmente compete aos superiores

avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correções posteriores para que os resultados finais sejam compatíveis com a política de promoções.

#### **Motivação dos funcionários**

O desenvolvimento profissional não significa coagir os funcionários a adotar as metas da organização, nem sequer manipular seu comportamento. Muito pelo contrário, o desenvolvimento exige um relacionamento no qual cada um possa assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de seu próprio potencial, de forma planejada, e colocar esse potencial em ação.

Assim, pode-se pensar na avaliação de desempenho como um importante meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações entre os funcionários e seus superiores,



Através da avaliação de desempenho, é mais fácil fornecer informações sólidas e tangíveis sobre o desempenho dos colaboradores da organização e auxiliá-los no caminho para o autodesenvolvimento”

res, servindo de estímulo nos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

Cabe à área de Recursos Humanos motivar a carreira dos profissionais da instituição, desde o mais simples funcionário ao principal cargo. Todos precisam ser incentivados, envolvidos e comprometidos com a instituição/organização onde atuam.

Muitos são os modelos e métodos de avaliação de desempenho (métodos tradicionais, subjetivos, avaliação 360°, avaliação por competências, avaliação por resultados, etc). Entretanto, o mais importante é que o processo seja transparente para os avaliados e que os efeitos da avaliação sirvam de feedback para aperfeiçoamento do trabalho, tragam resultados para a organização, além de motivação e crescimento para servidores e funcionários.

As pessoas sempre reagem positivamente a recompensas e a reconhecimento, e é dever da organização proporcionar essa motivação aos seus colaboradores.

*\*Augusto Dourado, especialista em Recursos Humanos da Secretaria da Administração do Estado da Bahia*



Nilson Galvão\*

# INTERNET, PARTICIPAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS MAIS EFICAZES

**O advento da internet, com suas ferramentas capazes de inverter os sinais e conferir maior protagonismo às pessoas comuns, está mudando rapidamente o cenário em áreas diversas, como as de cultura, entretenimento e comunicação**

O advento da internet, com suas ferramentas capazes de inverter os sinais e conferir maior protagonismo às pessoas comuns, está mudando rapidamente o cenário em áreas diversas, como as de cultura, entretenimento e comunicação. Não seria diferente com o setor público, onde as novidades têm surgido como uma possível resposta a velhos dilemas acerca das relações entre Estado e sociedade. Num cenário em que mesmo as democracias mais consolidadas se ressentem de um preocupante declínio do interesse dos cidadãos pela política, as ferramentas digitais parecem apontar novos caminhos para ampliar a participação e arejar o processo de tomada de decisões sobre políticas públicas.

A democracia digital emerge como uma área de grande interesse para gestores públicos e pesquisadores, e quem quiser saber a quantas andam as práticas e as reflexões sobre o tema em nosso país, tem um guia confiável em internet e participação política no Brasil, lançado no final de 2011 pela Editora Sulina, de Porto Alegre. A obra reúne os trabalhos produzidos por duas equipes de pesqui-

sadores que vêm atuando em parceria desde 2005: o Grupo de Pesquisa em Mídia e Esfera Pública (EME/UFMG), coordenado pela Dra. Rousiley C. M. Maia (professora associada da Universidade Federal de Minas Gerais), e o Grupo de Pesquisa em Comunicação, Internet e Democracia (UFBA), coordenado pelo Dr. Wilson Gomes (professor titular da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia).

A abordagem é amigável mesmo para quem não possui familiaridade com o assunto, trazendo artigos que discutem conceitos como participação política, democracia digital, esfera civil e ativismo on-line. E ainda estudos de caso, enfocando, por exemplo, os canais participativos presentes nos portais da Câmara dos Deputados e da Presidência do Brasil e o Orçamento Participativo Digital promovido pela prefeitura de Belo Horizonte. A leitura é fundamental para quem quiser ter um vislumbre de como poderão se constituir os novos paradigmas de democracia e de desenho de políticas públicas em um futuro não muito distante.



## INTERNET E PARTICIPAÇÃO POLÍTICA NO BRASIL

- **Organizadores:** Rousiley Celi Moreira Maia, Wilson Gomes e Francisco Paulo Jamil Almeida Marques.
- **Coautores:** Sivaldo Pereira da Silva / Edna Miola / Camilo de Oliveira Aggio / Rafael Cardoso Sampaio / Regiane Lucas de Oliveira Garcêz / Diógenes Lycarião.
- **Editora Sulina (Coleção Ciberultura):** [www.editorasulina.com.br](http://www.editorasulina.com.br)
- **Preço:** R\$ 37,00

\*Nilson Galvão é jornalista, gestor governamental na Bahia e especializando em Comunicação e Política (UFBA). Publicou pela P55 Edições o livro "Caixa preta", de poesia (2009)



# SAC HORA MARCADA

Resolva tudo no seu tempo



Ligue **0800 071 5353** e agende o seu atendimento

Agora é você quem escolhe a melhor hora para ser atendido, no SAC dos shoppings Liberdade, Paralela e Salvador. É só ligar gratuitamente, de qualquer telefone fixo, agendar e pronto. O SAC irá atender você, no dia e horário escolhidos. **SAC Hora Marcada: ligou, agendou, resolveu.**







# MONTE SEU ECOTIME E AJUDE A ECONOMIZAR ÁGUA E ENERGIA ELÉTRICA

- Monitore e controle o consumo de água e energia elétrica
- Aprenda a usar o sistema Aguapura Vianet
- Já são mais de 800 unidades cadastradas

**VAMOS DIMINUIR OS CUSTOS DO ESTADO  
E AUMENTAR O CUIDADO COM O MEIO AMBIENTE**

Mais informações  
(71) 3115-1758  
[ecotime.saeb@saeb.ba.gov.br](mailto:ecotime.saeb@saeb.ba.gov.br)

Consulte os dados de consumo das  
unidades do Governo cadastradas  
[www.saeb.ba.gov.br](http://www.saeb.ba.gov.br)



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO