

Governo federal não é mais referência em gestão pública

Entrevista de Renata Vilhena, por **Raymundo Costa e Rosângela Bittar**

Valor Econômico, 23.4.13

"Sem liderança política não se faz choque de gestão porque a pressão é muito grande na alocação de recursos".

Serviço público baseado na meritocracia, parceria com a iniciativa privada, equilíbrio fiscal. Trata-se de uma receita conhecida de gestão pública, encontrada fartamente na literatura mas raras vezes aplicadas. O motivo são as pressões políticas na alocação dos recursos públicos.

Quem diz isso fala de cátedra sobre o assunto. É Renata Vilhena, atual secretária de Planejamento de Minas Gerais, casada, 51 anos, mãe de dois filhos e estatística por formação acadêmica, mas cuja paixão de fato é a "gestão pública". Primeiro na equipe de transição do governo Aécio Neves, depois como adjunta do então secretário do Planejamento, Antonio Anastasia, ela é desde o primeiro dia peça-chave no choque de gestão.

"Se uma empresa privada pode funcionar bem, o governo também pode", foi a diretriz passada por Aécio Neves, em 2002, depois de eleito governador. Com uma ressalva que a equipe tentou cumprir a risco: ele não queria passar quatro anos no governo fazendo ajuste fiscal. Queria também um plano de desenvolvimento. Minas tornou-se um Estado exportador do choque de gestão, o cartão de visitas presidencial do atual senador Aécio Neves. Se Aécio for eleito Renata não vai pensar duas vezes: " Eu venho (para Brasília) correndo".

Valor: *O que é o choque de gestão mineiro?*

Renata Vilhena: O choque de gestão foi um grande desafio e hoje estamos na terceira etapa. Na primeira, centramos no equilíbrio das contas públicas, é o pressuposto para a gente ter um bom modelo de gestão, atingir os resultados. Segundo, foi a gestão de resultados, e a terceira, que é a gestão da cidadania.

Valor: *Para a população, o que significa?*

Renata: O desafio sempre foi buscar entregar melhores resultados para a sociedade, a melhoria dos nossos indicadores em saúde, educação, defesa, em todas as áreas de governo. Nós queremos, através da boa gestão, entregar melhores resultados, gastando menos com o governo para que a se possa direcionar nossos recursos para a sociedade.

Valor: *Vocês fizeram parcerias, tiveram apoio financeiro?*

Renata: O Banco Mundial esteve sempre conosco, acreditou no modelo de gestão. O primeiro financiamento que nós pegamos nunca teve contrapartida financeira. A contrapartida foram os resultados, e ele sempre nos cobrou muito. Até porque nós não tínhamos o financeiro, o que a gente tinha era uma enorme vontade de implementar uma nova meta de gestão. E eles sempre insistiram num aspecto que para nós é fundamental: para se ter uma cultura consolidada de boa gestão em Minas Gerais, não adianta ficar só no âmbito de gestão do governo do Estado e com os servidores públicos, que nos temos a convicção de que isso já

está bastante institucionalizado. Nós precisávamos avançar isso para os municípios de Minas Gerais, principalmente dado a dimensão territorial e especificidades - 853 municípios.

Valor: *Como é que vocês resolveram os três problemas principais apontados pela população nas pesquisas: segurança, saúde e educação?*

Renata: Na saúde, um indicador é a diminuição da mortalidade infantil em Minas Gerais. O nosso desafio é termos, em 2015, uma mortalidade abaixo de 10 por mil; estamos com 13 mil.

Valor: *E na segurança?*

Renata: Houve diminuição de crimes violentos em Belo Horizonte. Um dos programas importantes era de educação em tempo integral para que pudéssemos afastar os jovens da criminalidade. Um programa que envolve a Defesa Social, com as polícias, as secretarias de educação, de esportes, para manter as quadras funcionando nos fins de semana, o Poupança Jovem, que é uma bolsa que nós damos para que os alunos fiquem na escola e completem o ensino fundamental. A cada ano que ele conclui do ensino fundamental nós depositamos R\$ 1 mil de bolsa e ao final ele pode sacar os R\$ 3 mil com rendimentos.

Valor: *A base da gestão para melhorar a Educação está no professor?*

Renata: Na Educação onde estamos em primeiro lugar no ensino fundamental, e em segundo lugar, nos anos finais, nós identificamos que precisávamos fazer programas de intervenção pedagógica para que pudéssemos melhorar no índice do Ideb (Índice de Desenvolvimento do ensino Básico). Para isso fizemos um programa já trazendo as escolas municipais, que é o intervenção pedagógica 2, ao qual os 853 municípios aderiram para que a gente possa fazer o acompanhamento pedagógico de cada uma dessas escolas a fim de melhorar nossos indicadores. Da mesma forma a gente tem também um programa, o Reinventando o Ensino Médio - hoje o grande desafio do Brasil é o ensino médio, com uma evasão muito grande - onde nós também mudamos a estrutura pedagógica, inclusive as matérias que são de empreendedorismo também, incentivando os jovens a procurar novas oportunidades de empregabilidade, fazendo monitoramento passo a passo.

Valor: *Como vocês resolveram o problema de financiamento da remuneração do professor, do policial do agente de saúde?*

Renata: Buscando eficiência na alocação de recursos. No caso da Defesa (Segurança Pública, no governo mineiro, é definida como Defesa Social), Minas Gerais é o Estado que mais investe, 13% da nossa receita líquida vai para a área de Defesa Social, que é todo o sistema. Integra operacionalmente a PM, Polícia Civil, CMB e agentes penitenciários. Nós conseguimos antecipar a PEC 300. Negociamos com a categoria um aumento escalonado até final 2014, início de 2015, nos teremos um piso que é o da PEC 300, que é de R\$ 4 mil. O princípio da equivalência está no centro da solução. O primeiro posto da PM, ganha o mesmo que o primeiro posto nas demais corporações e assim por diante, Quando eu estabeleço uma meta, ela é compartilhada. Todos têm que cumprir essa meta.

Valor: *Em todas as áreas há prioridade para treinamento e remuneração de pessoal?*

Renata: Nenhum professor ganha menos do que R\$ 1386,00, que está mais de 47% acima do piso. Na Saúde também nós fizemos um investimento muito grande. De janeiro de 2010 até hoje nós conseguimos aumentar 77% o salário dos médicos. Para que possamos atingir todas essas metas nós precisamos ter servidores engajados. Não adianta estabelecer um programa de prioridades sem ter o engajamento. Há outras formas de incentivo, como prêmio de produtividade. Pelo lado do servidor público o foco é a recuperação da autoestima.

Valor: *Vocês estão conseguindo algum resultado na Saúde?*

Renata: Nos temos um indicador que pega 20 indicadores de qualidade do SUS. Minas é o primeiro da região Sudeste e o quarto do país.

Valor: *O que define como o essencial num projeto de gestão?*

Renata: Nós temos uma infinidade de demandas e tarefas, existe uma burocracia que é legítima na administração pública, então muitas vezes nós nos perdemos naquele emaranhado de coisas. A partir do momento em que nós definimos resultados e definimos metas, os servidores são focados nisso, são treinados na Escola de Governo, recebem remuneração que os valoriza. Por isso o acordo por resultados é o instrumento mais importante porque desdobra isso para todas as equipes de trabalho. Ele sabe que o resultado daquilo pode levá-lo a receber até um 14º salário de prêmio de produtividade. O princípio da meritocracia avaliado pelo resultado que ele alcança, mas ele é avaliado também individualmente, porque a remuneração dele uma parte é fixa e outra parte pela avaliação de desempenho. A totalidade, 100% de nossos servidores passam por avaliação. Todos aqueles que ocupam cargo de comissão são avaliados. O governador me avalia, eu faço minha autoavaliação e o servidor me avalia.

Valor: *O mérito não está mais nas prioridades da administração federal, há muito tempo.*

Renata: As instituições são avaliados e os servidores são avaliados. Antes do governador Aécio o servidor tinha promoção na carreira a cada cinco anos de exercício, o chamado quinquênio. Bastava ficar sentado, de braços cruzados. Aumentava 10% a remuneração.

Valor: *Mudou também a forma de fazer o Orçamento.*

Renata: Nosso norte é o planejamento. Então nosso PPA não é só uma mera obrigação constitucional. Ali estão os programas estratégicos e as metas físicas. Então o Orçamento reproduz o PPA com as metas financeiras. A alocação dos nossos investimentos é feita com a meta física do PPA.

Valor: *Nesse choque de gestão, como Minas Gerais lida com as compras governamentais?*

Renata: O segundo gasto de um governo, depois de pessoal, são as compras públicas. Então nós montamos um sistema que acompanha toda a cadeia de suprimentos, desde o cadastramento de um fornecedor até o bem ser patrimoniado. Tudo feito pela internet, monitorado durante 24 horas.

Valor: *E o programa de melhoria de gestão dos municípios?*

Renata: É o coroamento de todo esse processo. Nós queremos passar toda essa experiência, toda essa metodologia para eles. Nós fomos inclusive procurados pelo pessoal do movimento Brasil Competitivo, que vai acompanhar a execução do programa, inclusive os módulos à distância, para, se der certo, estendê-lo para outros Estados. Imagina capacitar 853 prefeituras. O governo vai anunciar também a escolha de 60 municípios para fazer acompanhamento in loco e não apenas à distância.

Valor: *Independentemente do partidos político?*

Renata: Nós nunca olhamos isso. Em nenhum programa. O ex-governador Aécio sempre frisou muito isso: para que Minas Gerais possa avançar, nós temos que fazer tudo independente de partido.

Valor: *Uma das grandes críticas que o PSDB faz aos governos do PT é a do inchaço da máquina. O PSDB fez um choque de gestão sem aumentar a máquina pública?*

Renata: O que a gente busca é a profissionalização, incentivar que servidores efetivos ocupem esses cargos. Nós fazemos certificação profissional para alguns cargos que são estratégicos para a implantação do modelo de gestão. Um exemplo clássico disso: os diretores regionais de Saúde. É um cargo emblemático para que a gente possa fazer a descentralização do SUS. É um cargo que, legitimamente, tem indicações políticas. Então pode haver indicações políticas, mas desde que seja de uma pessoa certificada.

Valor: *O índice de acidentes nas estradas de Minas continua muito elevado. Qual é a causa?*

Renata: Somente 25% da malha mantida é estadual. Mas na hora que eu faço a pactuação, a gente pactua tudo. Os indicadores da nossa malha estadual estão todos ótimos e regulares. Agora grande parte da malha é federal. Esse ano, quanto eu estou deixando de arrecadar com a Cide? R\$ 260 milhões. Então isso é um problema. A gente tem que buscar cada vez mais ser eficiente, mais criativo. Se eu pegar o que nós perdemos de Fundo de Participação do Estado (FPE), Cide e agora da receita de energia (ICMS), são R\$ 950 milhões este ano. É um baque muito grande.

Valor: *Como ser mais eficiente e criativo num quadro como este?*

Renata: O ideal seria que o governo federal pudesse passar a gestão das rodovias e fazer o acompanhamento e o monitoramento.

Valor: *Que é a maneira antiga.*

Renata: No fórum de secretários do Planejamento já estiveram representantes do Ministério dos Transportes favoráveis a isso. Se um Estado tem dificuldades de atuar no seu âmbito, imagine o Dnit fazer para o país inteiro. É muito mais difícil. Se fizesse uma parceria, passasse esses recursos e pactuasse metas conosco, também.

Valor: *O que interessou aos outros Estados no projeto de Minas?*

Renata: Esse programa de certificação, como a gente faz a avaliação de desempenho individual, que é um dos maiores desafios de um programa de

meritocracia. Todos os Estados já nos visitaram. Eles querem conhecer o choque de gestão e depois eles focam nos problemas específicos.

Valor: *O que precisa para o "choque de gestão" dar certo?*

Renata: Liderança. Se não tiver liderança não se implanta um projeto desses, porque na hora que define quais são os programas estruturantes, e que recursos vão estar alocados nesses programas, a pressão política para ter uma alocação diferenciada é muito grande. Essa liderança é fundamental num modelo desses. Todo início de ano eu reúno com toda a bancada, independente de partido, e mostro quais são os nossos programas estratégicos. Se eles colocam uma emenda num programa que é estratégico, eu dou uma contrapartida até maior.

Valor: *Qual sua opinião sobre o modelo de gestão do governo federal?*

Renata: Isso é muito discutido no âmbito dos secretários: no passado nos tínhamos o governo federal como referência em modelo de gestão. Hoje o governo federal deixou de ser referência e nós temos os Estados como protagonistas. Minas Gerais é muito reconhecida como o Estado que conseguiu colocar isso de forma integral, mas todos os Estados têm alguma área em que eles avançaram mais, são referências e nos procuramos fazer muito essa gestão compartilhada de conhecimento no âmbito do fórum, tanto no campo do planejamento como da gestão.

Valor: *Por que isso aconteceu?*

Renata: Muita coisa em que o Brasil vinha avançando, houve uma perda agora. Em diversas áreas, como de ciência e tecnologia, de governança eletrônica em que o Brasil era uma referência muito forte e que se deixou de fazer. E apesar do PAC, quando o governo federal abre um leque muito grande de programas, ele não consegue executar tudo. É impossível. Um número excessivo de interlocutores torna muito difícil fazer uma gestão. Quanto menor o número de interlocutores, é mais fácil fazer um monitoramento e uma cobrança. É o grande desafio.