

Inovação na administração pública estadual: o 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais*

Marianne Nassuno

Introdução

Este texto apresenta e analisa as experiências vencedoras no 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais¹, procurando ressaltar os aspectos que têm em comum e suas diferenças, tendo como parâmetro de comparação os principais temas da tendência mundial de renovação prática e teórica da administração pública conhecida como Gestão Pública.

O texto está organizado da seguinte forma. Em primeiro lugar, serão apresentados alguns aspectos da gestão pública que permitem compreender os elementos identificados nas experiências premiadas. Em segundo, serão apresentadas as iniciativas vencedoras, que serão examinadas do ponto de vista da melhoria da gestão pública, considerando os principais temas do movimento da gestão pública. Nos comentários finais, será destacada a importância da realização de prêmios que valorizam a melhoria na gestão pública como o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais.

A Gestão Pública

A Gestão Pública constitui um movimento teórico e prático, cujo início está associado ao processo de reforma do setor público inglês durante a década de 1980, embora não se constitua num movimento britânico isolado. Diversos países estão envolvidos na construção desse novo modelo de administração pública que, no entanto, não é completamente coerente e tem mostrado grande poder de transformação ao incorporar críticas à sua prática (ABRUCIO, 1998).

Segundo Cunill Grau (1998), a Gestão Pública pretende oferecer ao setor público uma alternativa de organização diferente do modelo burocrático, podendo contribuir para a construção de um enfoque efetivamente público, embora haja restrições quanto à ênfase na utilização de instrumentos de mercado em uma de suas vertentes. Como instrumentos da vertente que enfatiza a utilização de instrumentos de mercado podem ser citados: a privatização em larga escala na esfera da atividade econômica, a adoção de princípios de administração do setor privado no desempenho de funções sociais pelo setor público, o uso de incentivos de monetários como forma de garantir alto desempenho dos administradores públicos e a exposição à concorrência do mercado no preenchimento de cargos públicos.

As reformas da administração pública realizadas sob o escopo da Gestão Pública situam-se em um contexto maior de mudanças destinadas a dar uma resposta à crise do Estado que teve início na década de 1970. Essa crise afetou diretamente a organização das burocracias públicas, pois, de um lado, a escassez de recursos públicos gerou a necessidade de aumentar a eficiência governamental e reforçou a

consciência de que os recursos públicos eram limitados. De outro lado, o enfraquecimento do poder estatal frente ao processo de globalização e o aumento de dinamismo da sociedade tornaram necessária maior agilidade e flexibilidade do aparato governamental, tanto em sua dinâmica interna como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas.

Os paradigmas tradicionais de gestão de organizações públicas foram substituídos por outro, baseado em conceitos como flexibilidade, qualidade e inovação. O novo modelo procura diferenciar-se do burocrático por meio da clara definição de objetivos; do aumento da autonomia dos administradores; da implantação da competição administrada; da descentralização e redução dos níveis hierárquicos; da adoção de formas flexíveis de gestão; da orientação da ação pública para resultados e para o usuário-cidadão e pela maior influência da participação da sociedade civil sobre a organização.

Um elemento central na mudança dos padrões de gestão das organizações públicas é a busca pela flexibilidade. É quase consensual a noção de que os administradores públicos precisam de maior flexibilidade para trabalhar e têm sido impedidos pelos padrões existentes de hierarquia e controle. Lipsky (1980) e Aberbach e outros (1981) já haviam investigado as atribuições amplas e o papel exercido pelos burocratas na formulação de políticas nas atividades desempenhadas tanto por aqueles que atuam “no nível da rua” (*street-level*), no primeiro caso; quanto no caso dos que desempenham cargos nos estratos superiores da hierarquia, no segundo caso. É razoável supor que se os burocratas exercem atividades diversas das descritas por Weber no tipo ideal da burocracia, tornam-se necessários

mecanismos para garantir que atuem com responsabilidade pública, diversos da supervisão e controle burocráticos, que se tornam anacrônicos.

A abordagem “deixar o administrador administrar” está centrada no interesse do usuário: o atendimento das necessidades dos cidadãos deve constituir o foco das atividades das organizações governamentais. “O interesse pelo usuário dos serviços leva os administradores a se preocuparem em oferecer serviços e não em gerir programas, em atender aos cidadãos e não às necessidades da burocracia” (KETTL, 1998, p. 81).

Nessa abordagem, o controle é substituído por uma orientação de melhoria contínua, pois a busca pela qualidade está diretamente relacionada com o direcionamento dos serviços para o atendimento das necessidades dos usuários. Assim, a introdução da perspectiva da qualidade surgiu quase ao mesmo tempo em que a administração pública voltava suas atenções para os usuários-cidadão.

O aumento relativo da autonomia dos servidores públicos tem como contrapartida uma demanda crescente por *accountability* e responsabilidade por parte desses profissionais, colocando em questão a postura com que devem desempenhar seu papel. O comportamento neutro de mera execução de leis ou implementação de políticas movida pelo sentido da obediência não é suficiente. São requeridos servidores que saibam julgar as situações e avaliar os riscos implícitos em cada uma delas; torna-se necessário constituir um corpo de funcionários devotados ao serviço público, capazes de tratar o usuário como um indivíduo adulto, habituados a negociar compromissos complexos com interesses diferentes. Os novos dilemas éticos devem ser enfrentados por

profissionais que trabalhem em equipe unidos por laços de solidariedade, em vez de orientados apenas por regras escritas e exaustivas (MOORE, 1995).

Uma estratégia de delegação de autoridade acompanha o direcionamento das ações públicas para o usuário-cidadão. Os usuários das organizações públicas passam a ser identificados não somente como os destinatários dos serviços, mas também como uma parte importante dos processos

“Concursos de inovação promovem uma espécie de ‘competição saudável’ entre unidades da administração pública, sobretudo entre aquelas nas quais os mecanismos de preço e a escolha do consumidor não são incentivo para a melhoria dos serviços.”

de produção. As estruturas centralizadas são revistas e as organizações são colocadas em contato mais próximo com os cidadãos. Essa abertura às preocupações da comunidade coloca as instituições em um novo ambiente de mudança: obriga as organizações a manter capacidade contínua de ajuste, adaptação, inovação e renovação, acompanhando as reivindicações locais (MOORE, 1995).

O 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais

O Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais foi criado pelo Decreto nº 44.077, de 21 de julho de 2005, com o objetivo de reconhecer, premiar e divulgar boas idéias e práticas que contribuam para o aumento da eficiência da administração pública e da qualidade dos serviços por ela prestados. O primeiro concurso para o Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais foi realizado sob a coordenação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, com o patrocínio do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG).

O Prêmio se insere entre as iniciativas desenvolvidas pelo governo do Estado de Minas Gerais a partir de 2003 com o objetivo de desenvolver uma administração pública mais ágil, flexível, com foco no cidadão, na gestão por resultados, na valorização do servidor e no controle social. Esse processo de reforma denominado “Choque de Gestão” engloba um conjunto de medidas visando equilibrar as contas públicas e busca orientar a máquina administrativa segundo os princípios da eficiência, qualidade e transparência (MINAS GERAIS, 2006, p. 9). Das três dimensões envolvidas pelo Choque de Gestão: ajuste à realidade, planejamento e inovação, é na última que se encontra a origem do Prêmio Excelência em Gestão Pública, que foi dividido em dois temas: “Modernização administrativa” e “Governança eletrônica”. Em cada um deles as experiências escolhidas foram classificadas em duas categorias: “experiências e iniciativas de sucesso” e “idéias inovadoras implementáveis”.

Foram inscritos 55 trabalhos para o concurso, dentre os quais foram selecionados oito para receberem o Prêmio, além de um nono citado com menção honrosa. A seleção foi feita por uma comissão julgadora composta por oito membros, sendo um representante de cada uma das instituições organizadoras e outros cinco participantes com reconhecido conhecimento na área de administração pública e/ou governança eletrônica.

Prêmio em dinheiro foi entregue aos classificados em primeiro e segundo lugares em cada um dos temas, nas duas categorias. Além disso, os trabalhos escolhidos integraram um livro e foram tema de seminário realizado nos dias 19 e 20 de abril de 2006 com o objetivo de disseminar as experiências e as idéias neles contidas, fazendo com que as mesmas sejam propagadas na administração pública estadual.

Comentários sobre as iniciativas premiadas

Experiências vencedoras no tema “Modernização administrativa”

1º lugar nas experiências e iniciativas de sucesso

A experiência de consolidação da Rede Hemominas refere-se a uma mudança da estrutura organizacional que representou uma modificação na forma de gestão da instituição. De acordo com os dados do projeto, até 1998, a estrutura da Fundação Hemominas era constituída de uma presidência e quatro diretorias², um hemocentro coordenador, localizado em Belo Horizonte, e unidades regionais. Nessa estrutura, verificava-se a ocorrência de problemas tais como o distanciamento técnico entre as unidades e o funcionamento fragmentado.

Em decorrência da necessidade de reduzir cargos comissionados e diminuir

Tabela: Trabalhos vencedores do 1º Prêmio por tema e categoria

I Tema: Modernização administrativa Categoria: experiências e iniciativas de sucesso	1º lugar: A consolidação da Rede Hemominas através da mudança da estrutura organizacional	2º lugar: Programa Estrela de Ouro
II Tema: Modernização administrativa Categoria: idéias inovadoras implementáveis	1º lugar: Informatização e racionalização do gerenciamento da Escola Estadual Odilon Behrens	2º lugar: Educação ambiental em prédios do governo de Minas Gerais
III Tema: Governança eletrônica Categoria: experiências e iniciativas de sucesso	1º lugar: A avaliação de sítios governamentais como instrumento para melhoria dos serviços e informações on-line: da concepção aos resultados	2º lugar: SIM - Sistema Imobiliário de Minas Gerais
IV Tema: Governança eletrônica Categoria: idéias inovadoras implementáveis	1º lugar: Sistema Informatizado de Assistência à Saúde (SIAS): um diferencial no gerenciamento da saúde do sistema de saúde do Instituto de Previdência de Servidores Militares, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros Militares de Minas Gerais	2º Lugar: Projeto “Sala do Cidadão”

os custos operacionais, em 1999, a Diretoria de Atuação Regional, que coordenava as unidades regionais localizadas em municípios do interior, foi extinta, passando todas as unidades a serem ligadas diretamente à Diretoria Técnico-Científica (TEC), com o suporte das demais diretorias.

Criou-se, dessa forma, uma relação técnica entre as diretorias e as unidades, paralelamente à relação hierárquica com a TEC. Isso foi possível graças ao fortalecimento do papel das divisões no relacionamento com as unidades, que passaram a normalizar, acompanhar e controlar as atividades em toda a Fundação.

A ampliação do número de pontos de contato com as unidades resultante de um

processo de horizontalização não gerou a descoordenação do trabalho porque, concomitantemente, os coordenadores das unidades passaram a integrar o corpo diretivo da Rede Hemominas. Reuniões periódicas passaram a ser realizadas entre a administração central e as unidades regionais. Nessas reuniões estão presentes a presidência, as diretorias e suas chefias de divisões e os coordenadores das unidades, nas quais são definidas diretrizes e padronizações técnicas e administrativas para toda a Fundação. Essas reuniões contribuem para maior entrosamento e permitem analisar e identificar as propostas de futuro, constituindo um embrião do planejamento estratégico. Além disso, são realizadas supervisões técnicas por equipes multiprofissionais das

várias divisões integrantes das diretorias que se relacionam com as unidades possibilitando a unificação da orientação.

A relação colegiada no âmbito do corpo diretivo e técnico foi tão ou mais importante do que a criação de uma estrutura de subordinação hierárquica para a nova forma de funcionamento da Rede Hemominas. O fato de que a Rede operou informalmente de 1999 até 2003, quando a nova estrutura da Fundação Hemominas foi formalizada, evidencia isso.

Como resultado da nova forma de atuação da Rede Hemominas, é mencionada a melhoria no fluxo interno de informações, que impacta diretamente na qualidade dos serviços para o cidadão-usuário: o conhecimento diário do estoque de hemocomponentes em cada unidade da rede permite gerenciar melhor a sua distribuição, garantindo padrões mínimos de atendimento e reduzindo a quantidade de produtos derivados do sangue que são rejeitados.

Além disso, proporcionou ampliação do atendimento hemoterápico no Estado de Minas Gerais, sem necessidade de implantação de novas unidades e sem gerar aumento do gasto da Fundação. Até 1998, a Hemominas atendia 70% da demanda transfusional do Estado (MINAS GERAIS, 2006, p. 154); em 2004, esse atendimento atingiu cerca de 85% da demanda (MINAS GERAIS, 2006, p. 145). Comparando-se os gastos por população beneficiada e por hemocomponente produzido entre os períodos de 1995-1998 e 1999-2002, constata-se a ocorrência de gastos menores no segundo período³.

2º lugar das experiências e iniciativas de sucesso

O “Programa Estrela de Ouro” é um programa de metas que estabeleceu um *ranking* entre as regionais de saúde do

Estado de Minas Gerais para reduzir os erros no processamento de medicamentos excepcionais entre dezembro de 2004 a outubro de 2005. De acordo com o Ministério da Saúde, tais medicamentos são de uso ambulatorial continuado em tratamentos crônicos, muitas vezes, com duração para toda a vida e inacessível para a maioria da população, quer pelo alto custo do medicamento, quer pelo custo total do tratamento (MINAS GERAIS, 2006, p. 172). Os medicamentos excepcionais têm importância social, pois dão suporte a tratamentos importantes de doenças como a AIDS e hepatite C, entre outras.

O processamento informatizado de medicamentos excepcionais é realizado no subsistema de Autorização de Procedimentos de Alta Complexidade/Custo (APAC), que integra o Sistema de Informações Ambulatoriais do Sistema Único de Saúde (SIA/SUS) e gera pagamento aos prestadores da assistência credenciados ou conveniados ao Sistema Único de Saúde do Estado de Minas Gerais.

O erro no processamento de medicamentos excepcionais representa um problema porque gera perdas financeiras para o estado, sob a forma de recusa do pagamento por parte do Ministério da Saúde. Em 2003, a perda financeira representou 3,9% da produção de medicamentos excepcionais, totalizando o valor de R\$ 2,5 milhões. Esse percentual aumentou para 5,9% em 2004, chegando a R\$ 5,4 milhões (MINAS GERAIS, 2006, p. 172).

O Programa Estrela de Ouro foi implantado com o objetivo de melhorar a qualidade do processamento dos medicamentos por meio da entrega do arquivo mensal com a base de dados dentro do cronograma estabelecido, com informações corretas e reembolso integral, além de efetuar o pagamento ambulatorial aos

prestadores do SUS/MG dentro do cronograma estabelecido pelo Ministério da Saúde.

O Programa estabelece as seguintes metas para as regionais de saúde:

1) enviar mensalmente a base de dados do SIA/SUS para processamento dentro do cronograma estabelecido pelo Ministério da Saúde;

2) apresentar 100% de dados corretos no processamento mensal de APAC Medicamentos;

3) apresentar 100% de reembolso mensal de medicamentos excepcionais produzidos.

A Estrela de Ouro é concedida se as três metas forem integralmente atendidas e a Estrela de Prata no caso de alcance integral apenas das metas 2 e 3.

O Programa é complementado por ações como treinamento de técnicos operadores do sistema, elaboração de normas, rotinas e manuais que foram definidos analisando os erros identificados em levantamento realizado sobre os anos 2003 e 2004. O Programa visava resolver um problema pontual – garantir a transferência dos recursos do Ministério da Saúde para pagamento dos medicamentos excepcionais em 2005 – e para isso fez uso de incentivos de cunho moral. A premiação dos vencedores do ranking foi realizada no final do mês de novembro de 2005, com uma solenidade de entrega de diplomas de honra ao mérito às regionais de saúde e medalhas para os ganhadores das Estrelas de Ouro e de Prata.

O Programa Estrela de Ouro melhorou o desempenho das regionais de saúde no que se refere à correção das informações e cumprimento dos prazos nos procedimentos relativos a medicamentos excepcionais. Seu resultado mais expressivo com as diversas ações

propostas e implantadas é ter zerado a perda financeira quanto ao reembolso dos gastos com medicamentos excepcionais em setembro de 2005 pelo alcance de 100% das metas propostas quanto à correção dos dados e ao reembolso da produção ambulatorial apresentada (MINAS GERAIS, 2006 p. 175).

1º lugar das idéias inovadoras implementáveis

Um dos aspectos que mais chama atenção no projeto de “Informatização e racionalização do gerenciamento da Escola Estadual Odilon Behrens” é o fato de que um dos objetos do processo de organização foi o assim chamado “arquivo-morto”, para onde se enviam os processos que já foram encerrados. Uma vez que esses não são de manuseio diário, existe forte tendência a que sejam tratados de forma descuidada. Nem por isso, no entanto, deixam de ser um acervo de informações importante, seja para a instituição, seja para seus usuários e, por essa razão, a iniciativa de organizá-lo do projeto ora em análise merece ser comentada.

Outros elementos da experiência que chamam atenção são a simplicidade e o baixo custo. Utiliza-se, no projeto, materiais que se encontram disponíveis em qualquer escola: estantes de aço, caixas de papelão, etiquetas e envelopes. As planilhas foram desenvolvidas no sistema *Word for Windows*. O arquivamento, tomando como exemplo o arquivo de ex-alunos, adota os seguintes procedimentos: a documentação completa de um ex-aluno é acondicionada em envelope que, por sua vez, é guardado em caixa de papelão armazenada em estantes. Os envelopes são identificados com etiquetas informando sua localização na estante, prateleira e caixa. Cada caixa recebeu um rótulo localizador, no qual o número em algarismo romano representa

a estante, a letra maiúscula significa a prateleira e o número arábico é a numeração da própria caixa. Os nomes dos alunos foram inseridos em planilha criada para cada estante. Se houver nomes iguais de alunos, a identificação é feita a partir do nome da mãe, do pai ou da data de nascimento. Todas as planilhas foram inseridas em um arquivo único. Para manuseio dos documentos, foram desenvolvidas fichas que identificam o envelope retirado, finalidade, data e nome do funcionário responsável.

Com a organização e informatização propiciada pela experiência, é superada uma situação bastante recorrente no setor público, na qual apenas um ou dois funcionários mais antigos são capazes de dar conta da localização de pastas e processos, prejudicando o atendimento ao público. A eficiência é importante quando se considera que resulta em economia de tempo e maior qualidade no atendimento de pedidos, tais como a solicitação de um histórico escolar ou diploma de ex-alunos, de contagem de tempo de ex-funcionários administrativos e de ex-professores e de papéis relativos à contabilidade, prestação de contas e inventários.

A agilidade na recuperação de documentos para a prestação de contas e inventários tem outro reflexo que beneficia o público. A prestação de contas é inerente a toda atividade que faz uso de recursos públicos. No entanto, os requisitos de informação dela decorrentes são detalhados e, se os documentos não estiverem organizados, demandarão grande volume de trabalho para serem recuperados. Toda iniciativa que contribua para aumentar a eficiência na coleta de informações sobre o uso desses recursos libera o dirigente público para atuar na direção dos fins da organização. “Não necessitando gastar

tanto tempo na formalização de relatórios e prestações de contas, o administrador conta com mais tempo para gerir a escola e orientar o desenvolvimento do seu projeto político pedagógico” (MINAS GERAIS, 2006, p. 221).

2º lugar das idéias inovadoras implementáveis

A experiência “Educação ambiental em prédios do Governo de Minas Gerais” trata da estratégia de implantação de uma política pública – um programa de educação ambiental para servidores públicos – em prédios de instituições do governo do Estado de Minas Gerais. O programa de educação ambiental é desenvolvido em duas linhas de ação. A primeira, denominada atitude consciente, trabalha questões relacionadas a combate ao desperdício, implantação da coleta seletiva e aspectos ambientais relacionados ao trânsito. A segunda, de qualidade de vida no trabalho, envolve campanhas de arrumação e limpeza, redução da poluição sonora, saúde do corpo e antitabagismo.

A implantação do programa de educação ambiental iniciou-se com a realização de um piloto nas instalações das instituições que têm como missão promover a qualidade ambiental no Estado: a Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e Fundação Estadual do Meio Ambiente. Essa estratégia foi baseada no pressuposto de que “(...) não adianta cobrar e incentivar os empreendedores, bem como a sociedade a assumirem atitudes que minimizem o impacto ambiental, sem acreditar e agir coerentemente. É preciso que os servidores públicos se comprometam com o desenvolvimento sustentável, pois de nada adiantarão as ações educativas (...) se, dentro de seus locais de trabalho, se tornam meros espectadores” (MINAS GERAIS, 2006, p. 232).

O projeto-piloto teve a duração de 18 meses e permitiu realizar adequações e melhorias na concepção do programa, cuja estratégia de implantação e gestão envolveu também: a elaboração de documentos específicos para registros e monitoramento, a constituição de um grupo multidisciplinar de facilitadores locais, ações de comunicação específicas, a elaboração de cartilha contendo todos os conceitos e princípios do programa, bem como de roteiro de implantação do programa passo a passo e outros materiais de apoio e a criação de um sistema de avaliação do programa composto de indicadores⁴. Completada a fase piloto, o programa será implantado em outras instituições do governo de Minas Gerais, iniciando com os demais órgãos componentes do Sistema Estadual de Meio Ambiente.

Experiências vencedoras no tema “Governança eletrônica”

1º lugar em experiências e iniciativas de sucesso

O projeto “Avaliação de sítios governamentais como instrumento para melhoria dos serviços e informações on-line” responde a uma questão colocada pela crescente proliferação de sítios de órgãos governamentais visando divulgar produtos e serviços específicos e prestar serviços ao cidadão: como garantir qualidade e padronização, tendo em vista que representam uma das faces visíveis ao público de um corpo maior constituído pelo governo do estado. Se a uniformidade e o padrão mínimo de qualidade entre os sítios dos diversos órgãos governamentais, não forem assegurados à medida que se amplia o quantitativo de produtos e serviços disponibilizados por meio da Internet, o governo pode passar uma imagem de ausência de coesão, dando margem a comportamentos oportunistas e a descrença

do cidadão em relação ao setor público se estenderá para o ambiente virtual.

A experiência trata de um instrumento de governança eletrônica – entendida como um conjunto de políticas, estratégias, visões e recursos necessários para a efetivação do governo eletrônico – que atua fornecendo subsídios para a melhoria contínua dos sítios governamentais e estabelecendo um referencial normativo de como esses devem, minimamente, atender à população.

O projeto teve início com a discussão, em grupo de trabalho, para o qual foram convidados representantes de todos os órgãos da administração estadual. Uma minuta de documento definiu um padrão mínimo para os sítios governamentais estaduais na Internet. Desse trabalho resultou uma resolução⁵, que estabelece padrões para a estrutura dos sítios do governo na Internet, conteúdos obrigatórios em todos os sítios, controle e gerenciamento das páginas e seus elementos, bem como aspectos de navegabilidade e usabilidade, que foi base para o processo de avaliação.

A avaliação foi concentrada em dois grupos de critérios: funcionabilidade/usabilidade e conteúdo, sendo os itens elencados em cada critério ponderados de acordo com sua importância.

Após a definição desses critérios, itens descritores e respectivas ponderações foram elaborados relatórios e seus resultados, amplamente divulgados. Desde o início do projeto até outubro de 2005, ocorreram três avaliações semestrais. A primeira mostrou que os sítios governamentais encontravam-se pouco desenvolvidos e com conteúdo e navegabilidade inadequados. Na segunda e, principalmente, na terceira avaliação, verificou-se considerável evolução: a porcentagem de

sítios em estágio insuficiente foi reduzida significativamente. Se na primeira avaliação quase metade dos sítios encontrava-se no menor estágio de desenvolvimento, na terceira esse grupo foi reduzido para 5% (MINAS GERAIS, 2006, p. 42). No que se refere a conteúdos que envolvem interação com os usuários, enquanto na primeira avaliação apenas 13,38% dos sítios prestavam algum serviço *on-line*, na terceira verificou-se que 49,09% dos sítios já prestam serviços eletronicamente (MINAS GERAIS, 2006, p. 46).

Além desses resultados, o projeto de avaliação dos sítios governamentais apresentou também outros desenvolvimentos, tais como o aumento significativo das solicitações de avaliação prévia ao lançamento de sítios pelos diversos órgãos e a elaboração de um guia para orientar o desenvolvimento dos sítios governamentais⁶.

2º lugar em experiências e iniciativas de sucesso

O “Sistema imobiliário de Minas Gerais” é um banco de dados criado para gerir o patrimônio imobiliário do Estado de Minas Gerais, composto por mais de nove mil imóveis ocupados por 78 órgãos e entidades estaduais distribuídos por todo estado. A cada imóvel corresponde um conjunto de documentos: registro, escritura, termos de vinculação e responsabilidade, declaração de propriedade estatal, entre outros. O grande número de informações envolvido e as distâncias existentes entre os imóveis representavam um desafio para qualquer forma de controle sobre a utilização desses recursos.

Anteriormente à implantação do Sistema, as informações relativas a cada imóvel eram inscritas em fichas nas quais as diversas modificações sobre sua utilização, estrutura funcional e até mesmo

invasões ou desabamento eram anotadas a lápis de forma, que não havia um histórico sobre as alterações de sua situação. Com o passar do tempo, foi criado um banco de dados informatizado, mantido pela Diretoria Central de Patrimônio Imobiliário com dados fornecidos pelos órgãos e entidades do governo estadual, coletados no Inventário Anual de Bens Imóveis. Esse processo implicava um retrabalho de digitação de informações, cuja atualização era defasada no tempo.

O Sistema Imobiliário de Minas Gerais, acessado via Internet, permite a atualização permanente das informações relativas aos imóveis – inclusive as referentes ao Inventário Anual – pelos órgãos e entidades e as coordenadorias regionais por eles diretamente responsáveis. À Diretoria Central de Patrimônio Imobiliário compete a gestão e coordenação das atualizações de informações e do próprio sistema. Um próximo passo é a interligação com o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, (Siafi) para que a contadoria estadual também possa ter acesso a informações imobiliárias atualizadas em tempo real.

O Sistema Imobiliário de Minas Gerais tem diferentes níveis para atualização de dados, todos mediante a utilização de senha. Os dados são arquivados em *Access* e as páginas foram elaboradas em *html* e linha de código, em *asp*. Conta com mecanismos de salvamento automático de modificações de dados e relatórios sobre a situação do patrimônio imobiliário. Foi construído passo a passo, atendendo a necessidade do servidor que está atualizando os dados e observando sua forma de trabalhar. Cabe destacar que o sistema foi desenvolvido por técnico da Secretaria de Planejamento e Gestão do governo do

Estado, leigo e autodidata, que agiu motivado pelo fato de que não havia recursos financeiros disponíveis para a aquisição de um sistema de controle de gestão de imóveis de empresas privadas.

1º lugar em idéias inovadoras implementáveis

O “Sistema informatizado de assistência à saúde desenvolvida pela Polícia Militar de Minas Gerais” refere-se a uma solução de tecnologia que será oferecida a todas as unidades da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Ele visa proporcionar o gerenciamento dos atendimentos médicos individuais por meio do registro dos dados dos procedimentos, exame e diagnóstico de pacientes policiais e dependentes, que subsidiarão estudos estatísticos e epidemiológicos da condição de saúde prevalente entre os policiais militares e seus familiares e o controle de absenteísmo dos titulares. Tem como objetivo também produzir listas de indicação de exames periódicos a serem realizados por policiais militares da ativa, com vistas à prevenção de problemas relacionados à saúde ocupacional.

O serviço prestado pela Polícia Militar depende, em grande parte, da presença física do indivíduo nas diversas ocorrências, um tipo de trabalho exposto a muitas situações de risco.

Sendo assim, garantir as condições de saúde desse profissional por meio de ações programadas e preventivas, controlando as causas que afastam o militar do serviço, representa um componente importante da política de segurança pública do estado de Minas Gerais, em cujo território está distribuído um efetivo de 40.820 militares no serviço ativo. Existe pelo menos uma unidade da Polícia Militar em cada um dos 853 municípios, totalizando 5.464 frações elementares no Estado.

O Sistema contempla dois programas de promoção da saúde. O Programa de Avaliação Nosológica, que permite o gerenciamento das causas e distribuição espacial das doenças que levam ao afastamento do trabalho, bem como o contínuo acompanhamento dos indicadores de absenteísmo. A identificação do nexo de causalidade entre a doença ou o acidente do militar e sua atividade laborativa traz dados fundamentais para a elaboração de

“Na abordagem ‘deixar o administrador administrar’, o controle é substituído por uma orientação de melhoria contínua, pois a busca pela qualidade está relacionada com o direcionamento dos serviços para o atendimento dos usuários.”

programas de prevenção. O sistema foi incorporado ao Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, regulamentado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, que tem como objetivo a promoção da saúde no trabalho, prevenção de doenças relacionadas ao trabalho, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde. Isso permite o acompanhamento da necessidade de

exames e de vacinação da tropa e monitoramento da periodicidade de sua realização, de acordo com o risco ocupacional vinculado à atividade do policial militar, seu gênero e idade. O agendamento das consultas é realizado de forma sistemática, segundo risco ocupacional e/ou inerente ao gênero e idade, o que possibilita programação das avaliações médicas durante o ano.

Adicionalmente, o Sistema confere ao médico acesso a informações de consultas prévias. Os médicos podem inserir informações para o especialista para o qual o paciente foi encaminhado, não havendo perda de dados do usuário, evitando-se, assim, a realização de exames complementares e/ou avaliações desnecessárias, que muitas vezes são solicitadas por falta de conhecimento da conduta adotada pelo outro profissional.

2º lugar em idéias inovadoras implementáveis

O “Projeto Sala do Cidadão” é um sistema desenvolvido para coletar e tratar solicitações de natureza diversa enviadas pela população por intermédio de dois canais de comunicação – LIG-Minas e Portal Minas – que permite ao cidadão o acompanhamento da tramitação de suas demandas face ao governo do Estado de Minas Gerais. Ao possibilitar o armazenamento das informações relativas às demandas dos cidadãos, o projeto gera uma massa crítica de dados para o nivelamento dos serviços ofertados com as necessidades do cidadão.

O projeto se insere no arcabouço conceitual do modelo de prestação de serviços por meio de janela única⁷, segundo o qual é necessário organizar a prestação dos serviços públicos na ótica do usuário-cidadão. De seu ponto de vista, a fragmentação da estrutura que compõe

a administração direta e indireta em vários órgãos e entidades não faz sentido. O ideal é que exista apenas um ponto de contato com o Estado para recepção e atendimento de suas demandas.

Previamente à implantação do Sala do Cidadão, não havia no sistema LIG-Minas um controle que permitisse ao cidadão conhecer as decisões intermediárias ou definitivas concernentes às suas solicitações. No outro canal de comunicação, o Portal Minas, a coleta dos dados junto ao usuário era feita por meio de formulário enviado por e-mail por meio de um canal de comunicação do tipo “fale conosco” denominado Minas On-Line. Em seguida, era feita uma triagem na Diretoria Central de Gestão do Minas On-Line, que identificava os casos que podiam ser respondidos diretamente e encaminhava os demais aos órgãos competentes. Não havia mecanismo de acompanhamento.

Tal situação revela que a mera existência de canais centralizados de recebimento de informações e demandas não é suficiente para que o modelo janela única possa funcionar. Sua implementação precisa ser apoiada por um conjunto de instrumentos e processos internos à operação do setor público. São necessários novos fluxos de trabalho, atribuição de novas responsabilidades, novas estruturas, novos sistemas de informação e também novos valores para orientar a ação. O projeto Sala do Cidadão reconhece implicitamente a existência desse problema. “(...) [O] grande desafio a ser enfrentado é a resistência das pessoas em dar informações de interesse do cidadão. Isto porque, nas instituições burocráticas, a informação significa poder e compartilhá-la representa um risco. Com isso, os indivíduos acabam formando pequenos feudos de informação buscando reter todo o conhecimento (...). Vencer este

modelo burocrático significa fazer com que a informação circule. Não é tarefa fácil, pois um árduo processo de conscientização e aculturação das pessoas, ressaltando, sobretudo a importância da informação. Outra tarefa é vencer a resistência dos órgãos em utilizar as tecnologias de informação e comunicação” (MINAS GERAIS, 2006, p. 132).

O Sala do Cidadão é um sistema que apóia a operação do setor público no modelo janela única no aspecto referente ao aumento da eficiência na circulação da informação. Recebe, organiza, despacha e propicia o acompanhamento das demandas endereçadas aos canais de comunicação LIG-Minas e Portal Minas. É preciso destacar, entretanto, que garantir a circulação da informação é um passo importante, mas não suficiente para viabilizar respostas em tempo hábil. Para tanto, é necessário também que sejam criadas condições para que as demandas apresentadas sejam efetivamente atendidas.

Diante do relato e análise dos projetos premiados apresentados anteriormente pode-se fazer algumas considerações sobre o conjunto das experiências. Os projetos premiados apresentam diversos níveis de abrangência. Envolvem tanto uma única instituição, quanto processos de trabalho específicos e atividades que têm impacto sobre o governo como um todo. Também apresentam diferentes graus de complexidade, buscando solucionar problemas como: a gestão de uma rede de unidades distribuídas espacialmente por todo o estado; o correto preenchimento de formulários em sistema informatizado para recebimento de recursos; a organização de documentos em uma escola; a educação ambiental em instituições governamentais; a garantia de padrões mínimos de qualidade em sítios de órgãos do

governo; a guarda e atualização permanente de informações referentes ao patrimônio imobiliário do estado; a garantia de condições de saúde para evitar afastamentos de militares do serviço; e a coleta, a distribuição e o acompanhamento de demandas encaminhadas pelo cidadão para centrais de atendimento.

Em vista da diversidade de problemas que os projetos premiados buscam superar, as soluções por eles representadas também são bastante variadas. Dizem respeito à horizontalização da estrutura organizacional e ao aumento da responsabilidade dos níveis hierárquicos mais baixos; à oferta de treinamento e acompanhamento dos resultados mediante o uso de incentivos morais; à criação de sistema que permite a atualização descentralizada das informações; à definição de padrões mínimos e realização de avaliações, entre outras.

Do conjunto das iniciativas premiadas ressaltam-se como aspectos comuns a busca por objetivos voltados ao interesse público, a orientação para o usuário-cidadão, a preocupação com o uso responsável de recursos públicos e a atuação de servidores públicos orientada por valores, temas destacados na proposta teórica e prática representada pela Gestão Pública. As iniciativas vencedoras do Prêmio apresentam soluções que buscam superar a forma tradicional de operação da administração pública, promovendo maior participação e responsabilização dos agentes públicos, ações de descentralização, formas de controle não-hierárquico, priorização da atividade-fim e melhoria da prestação de serviços para o cidadão.

As experiências premiadas revelam também cuidado com o uso de recursos públicos. Muitas vezes, a inovação é motivada pela necessidade de adaptação face à escassez de recursos, seja em razão da

redução do número de cargos e da impossibilidade de contratação externa para o desenvolvimento de sistemas, resultando na utilização de materiais e equipamentos já existentes. A consciência de que os recursos públicos são escassos não se restringe apenas à dimensão fiscal, mas também revela uma preocupação com o usuário-cidadão, uma vez que ao aumentar a eficiência em certos gastos, recursos são liberados para atender as demandas da sociedade. “Também é do interesse do Estado de Minas Gerais que os gastos sejam minimizados, pois a economia na manutenção da máquina pública faz com que os recursos financeiros disponíveis sejam voltados para o atendimento às necessidades básicas da população” (MINAS GERAIS, 2006, p. 78).

Cabe destacar que o contexto de recursos escassos frente às demandas tende a constituir, cada vez mais, um dos elementos constitutivos do funcionamento do Estado à medida que aumenta o processo de democratização. A crescente emancipação da sociedade civil que acompanha o desenvolvimento da democracia eleva também a quantidade e a qualidade de demandas dirigidas ao Estado e constitui um dos três obstáculos que compõem a crise da política contemporânea⁸ (BOBBIO, 2000). A necessidade de fazer opções que minimizem o descontentamento pelo não-atendimento ou pelo atendimento não-satisfatório está diretamente relacionada com a eficiência com que os recursos existentes são utilizados.

Finalmente, pode-se identificar nos exemplos concretos do que está acontecendo no serviço público oferecido pelas iniciativas vencedoras do 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais diversos temas do movimento teórico e prático de renovação mundial do setor público conhecido como

gestão pública. As iniciativas premiadas evidenciam que as idéias do movimento de reforma administrativa, cuja discussão no Brasil teve como um de seus marcos a edição do Plano Diretor de Reforma do Estado (BRASIL, 1995), continuam vivas e sendo uma referência para a ação em prol do aperfeiçoamento do serviço público⁹.

Comentários finais: a importância dos prêmios que promovem e valorizam a melhoria contínua na administração pública

As experiências selecionadas no Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais aqui analisadas representam um conjunto rico de iniciativas que podem contribuir de forma inovadora para o equacionamento de problemas atuais do setor público. A 1ª edição do Prêmio oferece indícios que confirmam o importante papel desempenhado por concursos que promovem e valorizam a melhoria contínua na administração pública, implantados paralelamente à disseminação do conceito de melhores práticas.

Paquin cita três fontes de inovação no setor público: reformas administrativas, estudos sobre melhores práticas e experiências de gestão implantadas em certas unidades da administração pública que rapidamente se difundem para outras (1998, pp. 222-223). Os prêmios que valorizam a excelência representam um instrumento de identificação sistemática da inovação do terceiro tipo e contribuem para a sua divulgação.

Pesquisa realizada com iniciativas premiadas em concurso de inovações no âmbito federal¹⁰ oferece indicações que reforçam a percepção de que tais concursos tendem a reconhecer e dar visibilidade a boas práticas de gestão:

“67,3% dos responsáveis pelos projetos indicaram que outras experiências surgiram incentivadas pela experiência inovadora; 66,7% indicaram que sua equipe foi procurada por outras instituições para fornecer informações sobre o projeto; e 36,4% indicaram que tem conhecimento de alguma experiência em outras instituições (públicas ou privadas) inspiradas na experiência” (ENAP, 2001, p. 75).

Os concursos de inovação são baseados na idéia de que a melhoria da qualidade da administração pública pode ocorrer por meio do incentivo à ação, tendo em vista que “enfocar aspectos positivos da administração pública, por meio de experiências exitosas, plenas de espírito público, é uma boa forma de estimular e contribuir para as mudanças que se fazem necessárias” (ENAP, 1996). Tal perspectiva contrapõe-se à visão que considera que a qualidade é garantida por meio da imposição de controles. Reconhece que a utilização de instrumentos de controle para evitar o erro pode gerar imobilismo, em vez de um melhor serviço, uma situação em que a melhor forma de evitar o erro é não agir.

Esse tipo de concurso promove uma espécie de “competição saudável” entre unidades da administração pública, sobretudo entre aquelas nas quais os mecanismos de preço e a escolha do consumidor não funcionam como incentivo para a melhoria dos serviços¹¹. A divulgação das iniciativas bem-sucedidas permite também aprender com a experiência dos outros e, se possível, aperfeiçoá-las. Há, ainda, um ganho de eficiência no sentido de que os processos de mudança não precisam ser iniciados a partir do zero. Embora cada situação tenha suas especificidades, é possível, a partir das semelhanças e até mesmo das diferenças, descobrir soluções

e estratégias já testadas para dar conta de problemas concretos.

As experiências vencedoras podem contribuir para o desenvolvimento do campo de conhecimento da administração pública. A teoria e as discussões gerais, objeto de estudo acadêmico, podem ser enriquecidos com o diálogo permanente com a prática. O resultado será o aprofundamento de um debate cada vez mais qualificado sobre a administração pública: “para que se possa tecer comentários qualificados sobre o que falta realizar, é preciso tomar conhecimento do que está efetivamente acontecendo” (ENAP, 2001).

Os concursos de inovação podem também ser instrumentos para a valorização dos servidores públicos, uma vez que os projetos premiados tendem a contar majoritariamente com o pessoal do quadro das próprias instituições – muitas das experiências vencedoras do 1º Prêmio Excelência foram idealizadas e implementadas pelos próprios servidores das instituições¹². Nesse sentido, as iniciativas premiadas em Minas Gerais confirmam o que dados de pesquisa sobre inovações em organizações federais indicam¹³: “Em relação aos recursos humanos, aproximadamente 91% (51 equipes) possuem servidores do quadro da própria instituição, sendo que 32 equipes (57%) possuem apenas servidores dessa situação funcional” (ENAP, 2001, p. 66).

No caso brasileiro, ainda, entende-se que prêmios que promovem a melhoria contínua na administração pública como o prêmio aqui apresentado têm uma importância ainda maior. De certa forma, ao demonstrarem para a sociedade que é possível esperar uma prestação de serviço público de melhor qualidade e voltada para o alcance do interesse público, contribuem para aumentar as expectativas da população em relação aos

governos. Oferecem exemplos concretos de que o governo é responsável pela criação de valor público: uma vez que o setor público retira, basicamente por meio de impostos, recursos que seriam utilizados na satisfação de necessidades privadas valorizadas pelo indivíduo. É necessário que esses recursos sejam aplicados no alcance de interesses ou bens coletivos igualmente válidos (MOORE, 1995).

Não basta que os recursos transferidos da sociedade para o setor público não sejam apropriados de forma ilícita privadamente por indivíduos ou grupos que detém o poder do Estado, ou seja, não basta que não haja corrupção. É necessário também que bens e serviços públicos de qualidade sejam prestados, pois

a provisão de serviços públicos tem implicações políticas fundamentais. “[T]emos de fazer clientes reais para que possamos esperar ter cidadãos em sentido pleno, capazes não só de expressar a autonomia que diz respeito especialmente aos direitos civis e políticos da cidadania, mas também de eventualmente exibir virtudes cívicas e exercer as responsabilidades que a concepção normativa da cidadania vê como o anverso daqueles direitos” (WANDERLEY REIS, 1990, p. 340). Com isso, o tema da melhoria da gestão pública torna-se um item da agenda política e passa a representar um tema de debate e uma demanda da sociedade.

(Artigo recebido em setembro de 2006. Versão final em março de 2007)

Notas

* Este texto é uma versão ampliada e revista dos comentários apresentados no Seminário realizado no dia 19 de junho de 2006, no auditório do BDMG em Belo Horizonte. A autora agradece aos organizadores do evento pelo convite. As idéias expressas neste texto são de sua inteira responsabilidade.

Em 2006, após o envio deste artigo à RSP, foi realizada uma 2ª edição do Prêmio, que reconheceu como meritórias as experiências de modernização do processo de compras e de implementação de um sistema de gerenciamento de custos, ambas da Fundação Hemominas; uma metodologia de acompanhamento dos gastos de custeio de instituições públicas e um sistema de auditoria fiscal informatizada, ambos da Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais; o processo de avaliação de desempenho de policiais militares e um sistema de autorização informatizada para prestação de serviços de saúde.

¹ Diretoria Administrativo-Financeira, Diretoria de Planejamento e Coordenação, Diretoria Técnico-Científica e Diretoria de Atuação Regional.

² A média de gasto real per capita em 1999-2002 foi inferior (R\$ 2,62) ao período de 1995-1998 (R\$ 2,79). O mesmo aconteceu com os hemocomponentes produzidos. A média de gastos por hemocomponente do período de 1999-2002 (R\$ 57,73) foi inferior à média de gastos de 1995-1998 (R\$ 60,74). Ao fazer a correção dos valores pelos índices de inflação, esses valores apresentam diferença mais significativa (Cioffi citado por MINAS GERAIS, 2006: 155).

³ O programa monitora os seguintes indicadores: consumo de água, consumo de energia, consumo de copos descartáveis, consumo de cartucho de tinta, consumo de papel A4, volume de resíduos, reutilização de papel do tipo A4.

⁴ Resolução SEPLAG 72/2003.

⁵ Guia de Referência para Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Sítios de Informação, Instrução Normativa SUGES/SEPLAG n. 04/2004.

⁶ BENT, e outros (1999), BLYTHE e MARSON (1999) e COUTINHO (2000) oferecem maiores detalhes e uma reflexão sobre o modelo de prestação de informações e serviços via janela única.

⁷ Os outros dois obstáculos referem-se ao aumento da necessidade de competências técnicas para a solução de problemas políticos e o crescimento da burocracia (BOBBIO, 2000).

⁸ Projetos das experiências premiadas fazem referência explícita ao Plano Diretor ou à Reforma do Estado nele concebida. Este é o caso de Avaliação de Sítios Governamentais e do Projeto Sala do Cidadão.

⁹ Pesquisa realizada pela ENAP com iniciativas premiadas nas três primeiras edições do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal, correspondentes aos anos de 1996, 1997 e 1998.

¹⁰ Com essa afirmação não se está fazendo qualquer juízo de valor sobre a superioridade dos mecanismos de mercado para o funcionamento da administração pública.

¹¹ Algumas delas destacam especialmente esse elemento como um aspecto meritório da iniciativa. Este é o caso das experiências Sistema Imobiliário de Minas Gerais, Sistema Informatizado de Assistência à Saúde e Informatização e Racionalização da Escola Odilon Behrens.

¹² Idem, nota 11.

Referências bibliográficas

ABERBACH, J. D.; PUTNAM, R.D.; ROCKMAN, B. A.. *Bureaucrats and politicians in western democracies*. Cambridge: Harvard University Press, 1981.

ABRÚCIO, F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (orgs.). São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BENT, S.; KERNAGHAN, K. ; MARSON, D. B.. *Innovations and good practices in single-window service*. Citizen-Centred Service Network. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1999.

BLYTHE, M.; MARSON, B.. *Good practice in citizen-centred service*. Canada: Citizen-Centred Service Network; Canadian Centre for Management Development, 1999.

BOBBIO, N.. *O futuro da democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

BRASIL. *Plano diretor do aparelho da reforma do Estado*. Câmara da Reforma do Estado. Brasília: 1995.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: ano 51, n. 3. jul/set, 2000.

CUNILL GRAU, N.. *Repensando o público através da sociedade: novas formas de gestão pública e representação Social*. Brasília: ENAP, 1998.

- ENAP. *Ações premiadas no 1º concurso de experiências inovadoras de gestão na administração pública federal*, Vera Lúcia; RUA, Maria das Graças RUA (orgs.). Brasília: ENAP, 1996.
- _____. *Inovações na gestão pública federal*. Balanço de cinco anos do concurso organizado pela ENAP. Pesquisa ENAP. Brasília: ENAP, 2001.
- KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração pública do setor público. In: *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (orgs.). São Paulo: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998
- LIPSKY, M.. *Street level bureaucracy*. New York: Russell Sage Foundation, 1980.
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais*. Coletânea dos trabalhos vencedores. Belo Horizonte, 2006.
- MOORE, M. H. *Creating public value: strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press, 1995.
- PAQUIN, M.. Innovation in public sector management. In: *Taking stock: assessing public sector reforms*, Peters. B. P.; Savoie, D. J. (eds.). Ottawa: CCMD, 1998.
- WANDERLEY REIS, F. *Cidadania democrática, corporativismo e política social no Brasil*. Para a Década de 90 - Prioridades e perspectivas de políticas públicas. Brasília: IPEA, 1990.

Resumo - Resumen - Abstract

Inovação na administração pública estadual: o 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais

Marianne Nassuno

O texto apresenta as oito experiências vencedoras do 1º Prêmio Excelência em Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, realizado em 2006, procurando destacar suas diferenças e semelhanças. Tem como parâmetro de referência os principais temas do movimento internacional teórico e prático de renovação da administração pública conhecido como Gestão Pública: descentralização e horizontalização de estruturas, foco no usuário-cidadão, maior participação e responsabilização de agentes públicos, formas de controle não-hierárquico, uso adequado dos recursos públicos. Para concluir, comenta o potencial de concursos que valorizam a excelência no setor público para permitir a inovação, promover a ação e não o imobilismo, desenvolver o campo de conhecimento da administração pública, valorizar os servidores públicos e colocar o tema da melhoria da gestão pública na agenda de mudanças da sociedade e dos governos.

Palavras-chave: administração pública estadual; Gestão Pública; concurso de inovações.

Innovación en la administración pública local: experiencias ganadoras del 1º Premio Excelência en Gestión Publica del Estado de Minas Gerais

Marianne Nassuno

Este texto presenta las ocho experiencias ganadoras del as oito experiências vencedoras do 1º Premio Excelência en Gestión Publica del Estado de Minas Gerais, que tuvo lugar en 2006, buscando destacar sus diferencias y similitudes. Toma como referencia los principales temas del movimiento internacional teórico y práctico hacia la renovación de la gestión publica conocido como Nueva Administración Publica: descentralización, horizontalización de estructuras, foco en el usuario-ciudadano, mayor participación y responsabilización de agentes publicos, formas de control no-jerárquicos, uso adecuado de los recursos publicos. En la conclusión, comenta el potencial de concursos que valorizan la excelencia em el sector publica para permitir la innovación, promover la acción y no el imobilismo, desarrollar el campo de conocimiento de la administración publica, valorizar funcionarios publicos y poner el tema de la mejoría de la gestión publica en la agenda de cambios de la sociedad y de los gobiernos.

Palabras clave: administración publica local; Nueva Administración Publica; concurso de innovaciones.

Innovation at state level: the State of Minas Gerais Award for Excellence in Public Sector Management

Marianne Nassuno

This paper analyzes the eight winning projects of the 1st “Prêmio Excelência em Gestão Pública do Governo de Minas Gerais” (State of Minas Gerais Award for Excellence in Public Sector Management), which was held in 2006, highlighting the similarities and differences among them. The article is based on the main features of theoretical and practical international movement toward the New Public Management: decentralization, flat hierarchies, focus on the client-citizen, wider participation and accountability of public officials, non-hierarchical forms of control, and appropriate use of public assets. In conclusion, it emphasizes the potential role played by best practice awards in the public sector.

Keywords: state level public sector; New Public Management; best practices.

Marianne Nassuno

Administradora pública, mestre em administração pública pela EAESP-FGV e doutora em sociologia pela UnB. Pertence à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desde 1996. Contato: <mnassuno@gmail.com>