

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Nelson Raposo de Mello Junior  
Orlando Lindório de Faria  
Sandra Regina Gomes

INCENTIVO À CULTURA DE RESULTADOS: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA  
PARTICIPAÇÃO DIRETA NOS RESULTADOS NO MUNICÍPIO DE SANTOS

SÃO PAULO  
2014

NELSON RAPOSO DE MELLO JUNIOR  
ORLANDO LINDÓRIO FARIA  
SANDRA REGINA GOMES

INCENTIVO À CULTURA DE RESULTADOS: IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA  
PARTICIPAÇÃO DIRETA NOS RESULTADOS NO MUNICÍPIO DE SANTOS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obter o título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de Conhecimento: Administração Pública

Orientadora: Profa. Dra. Cibele Franzese

SÃO PAULO  
2014

Mello Junior, Nelson Raposo de.

Incentivo à cultura de resultados: Implantação do programa Participação Direta nos Resultados no município de Santos / Nelson Raposo de Mello Junior, Orlando Lindório de Faria, Sandra Regina Gomes. - 2014.

138 f.

Orientador: Cibele Franzese

Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Servidores públicos - Santos (SP). 2. Sistemas de bonificação. 3. Desempenho - Avaliação. 4. Cultura organizacional. I. Franzese, Cibele. II. Faria, Orlando Lindório. III. Gomes, Sandra Regina. IV. Dissertação (MPGPP) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. V. Título.

CDU 658.323(816.13)

NELSON RAPOSO DE MELLO JUNIOR  
ORLANDO LINDÓRIO FARIA  
SANDRA REGINA GOMES

INCENTIVO À CULTURA DE RESULTADOS:  
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA PARTICIPAÇÃO  
DIRETA NOS RESULTADOS NO MUNICÍPIO DE SANTOS

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obter o título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de Conhecimento: Administração Pública

Data de aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora

---

Fábio Alexandre Fernandes Ferraz  
PREFEITURA DE SANTOS

---

Prof. Dr. Carlos Antonio Luque  
USP-FEA

---

Profa. Dra. Regina Silva Viotto Monteiro  
Pacheco  
FGV-EAESP

---

Profa. Dra. Cibele Franzese  
FGV-EAESP

SÃO PAULO  
2014

## **DEDICATÓRIA**

### **Nelson Raposo de Mello Junior**

Dedico este trabalho às mulheres. Àquelas que munem de sentido tudo o que eu faço, Magali, a minha esposa, Mainá e Mariah, as minhas filhas, àquelas que me nutriram de conhecimento e de alegria com a gestão pública Cibele Franzese e Regina Pacheco e àquela que me trouxe para tudo isso, a minha mãe Celia.

### **Orlando Lindório Faria**

A minha esposa Paula que me incentivou e me deu força nos momentos de dificuldade. Aos meus pais Ivana e Fordinho, que plantaram em mim o “espírito” dos estudos. A minha avó Bia, agora, o meu anjo da guarda. E, finalmente, às Professoras Regina Pacheco e Cibele Franzese que acreditaram que eu poderia alcançar esse momento.

### **Sandra Regina Gomes**

Dedico este trabalho as minhas queridas filhas Carolina e Paloma que me inspiraram a cada dia para a realização deste sonho.

A minha irmã Solange e aos meus amigos e amigas pelo apoio e cumplicidade eternos. Dedico também às professoras Regina Pacheco e Cibele Franzese, pelo apoio e o grande exemplo de educadoras em Gestão e Políticas Públicas.

## **AGRADECIMENTOS**

Só foi possível realizar este trabalho com a contribuição de muitas pessoas, que gostaríamos de agradecer.

Em primeiro lugar, agradecemos ao Secretário Municipal de Gestão da Cidade de Santos, Fabio Ferraz pela gentileza que nos recebeu, abrindo as portas da Prefeitura de Santos para realizarmos a nossa pesquisa.

Haroldo de Oliveira Souza Filho, daquela mesma pasta. Agradecemos ao Prefeito de Santos, Paulo Alexandre Barbosa pelo empenho e compromisso na valorização do servidor público.

Destacamos a importante contribuição dos Secretários Municipais entrevistados: Secretário de Finanças Álvaro dos Santos Silveira Filho, Secretário de Defesa da Cidadania Carlos Alberto Ferreira Mota e o Ouvidor Público Flávio Ramirez Jordão.

Gostaríamos de fazer um agradecimento especial a nossa orientadora Cibele Franzese pela dedicação, pela lucidez e calma sempre presentes no apoio à elaboração deste trabalho.

E agradecemos imensamente a profa. Dra. Regina Sílvia Viotto Monteiro Pacheco, Coordenadora do Mestrado Profissional de Gestão e Políticas Públicas (MPGPP), que de forma compreensiva acolheu nossos anseios, demonstrando o compromisso com a formação de gestores nas políticas públicas do Brasil.

Agradecemos a toda comunidade acadêmica da FGV, em especial, aos professores, funcionários e colegas do MPGPP.

## **RESUMO**

O município de Santos em busca de inovação e modernidade na gestão pública decidiu implantar um programa de remuneração variável com a participação dos servidores nos resultados de suas pastas. A partir do material disponível desenvolvido para sua implantação, do referencial teórico de experiências internacionais e nacionais e de entrevistas com dirigentes diretamente comprometidos com o processo, esse trabalho faz uma leitura dos aspectos positivos e negativos presentes nessa etapa de mudança na forma de envolver e valorizar os servidores santistas e apresenta com o olhar cúmplice de gestores públicos apontamentos que poderão ser utilizados na continuidade desse programa que representa um movimento de estímulo a práticas de movimentação positiva à prestação de serviços a população.

Palavras-chave: Prêmio por produtividade, Indicador de desempenho, Remuneração variável, Metas, Cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

The municipality of Santos in search of innovation and modernity in public management decided to implement a variable compensation program with the participation of staff in the results of your folders. From the available material developed for its implementation, the theoretical framework of international and national experiences and interviews with leaders directly engaged in the process, this work is an interpretation of the positive and negative aspects of change present in this step in order to engage and enhance Santos has the servers and with the look of complicit public officials notes that can be used in the continuity of this program that represents a movement to stimulate positive change practices to service the population.

**Keywords :** Productivity award , Performance indicator , Variable remuneration , Goals, Organizational culture

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Ações Realizadas .....	24
Quadro 2 – Quadro de Argumentos – elaboração própria.....	51
Quadro 3 – Quadro de Entrevistas – elaboração própria.....	56
Quadro 4 – Quadro de Perguntas – elaboração própria.....	57
Figura 1 – adaptado do Relatório PDR 2ª edição, p.27 .....	27
Figura 2 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.49 .....	27
Figura 3 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.65 .....	28
Figura 4 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.78 .....	28
Figura 5 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.100 .....	29
Figura 6 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.173 .....	29
Figura 7 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.194 .....	30
Gráfico 1 – Crescimento Populacional de Santos – adaptado .....	31
Gráfico 2 – Servidores Ativos de Santos – adaptado .....	31
Gráfico 3 – Quantidade de habitantes/servidor – Santos – adaptado .....	31
Gráfico 4 – Quantidade de servidores – Santos – adaptado .....	32
Gráfico 5 – Quantidade de servidores – PDR/Santos – adaptado .....	32
Gráfico 6 – Folha de Pagamento – PDR/Santos – adaptado .....	32

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Biss	Benefícios Integrados ao Servidor Santista
Drads	Divisão Regional de Assistência e Desenvolvimento Social do Estado
FSS	Fundo Social de Solidariedade
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OECD	<i>Organisation for Economic Co-Operation and Development</i>
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
OPM	Ouvidoria Pública Municipal
PDR	Programa Participação Direta nos Resultados
PPA	Plano Plurianual
Prodesan	Progresso e Desenvolvimento de Santos
PRP	<i>Performance-related Pay Policies</i>
PSA	<i>Public Service Agreements</i>
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
Seas	Secretaria Municipal de Assistência Social
Secid	Secretaria Municipal de Defesa da Cidadania
Seduc	Secretaria Municipal de Educação
Sefin	Secretaria Municipal de Finanças
Seges	Secretaria Municipal de Gestão
Semam	Secretaria Municipal do Meio Ambiente
Semes	Secretaria Municipal de Esportes
Seplag	Secretaria de Planejamento de Minas Gerais
Seport	Secretaria Municipal de Assuntos Portuários e Marítimos
Serfis	Seção de Recuperação e Fisioterapia
Seseg	Secretaria Municipal de Segurança
Seserp	Secretaria Municipal de Serviços Públicos
Setur	Secretaria Municipal de Turismo
Siedi	Secretaria Municipal de Infraestrutura e Edificações
Sinan	Sistema de Informação de Agravos de Notificação
SMS	Secretaria Municipal de Saúde
SUAS	Sistema Único de Assistência Social
SUS	Sistema Único de Saúde
UME	Unidade Municipal de Educação
UniSantos	Universidade Católica de Santos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2. CAPITULO 1 – O CONTEXTO SANTISTA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.O PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO DIRETA NOS RESULTADOS - PDR .....</b>	<b>19</b>
<b>3. CAPITULO 2: CONTRATUALIZAÇÃO POR RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1.PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL .....</b>	<b>34</b>
<b>4. CAPITULO 3: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PDR.....</b>	<b>54</b>
<b>5. CAPITULO 4: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>72</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>74</b>
<b>7.1.ANEXO 1 – TERMO DE REFERÊNCIA .....</b>	<b>74</b>
<b>7.2.ANEXO 2 – FORMULÁRIO DE PESQUISA/ENTREVISTA .....</b>	<b>78</b>
<b>7.3.ANEXO 3 – FORMULÁRIO DE PESQUISA PARA TODOS SERVIDORES:.....</b>	<b>80</b>
<b>7.4.ANEXO 4 – LEI COMPLEMENTAR Nº 803/2013.....</b>	<b>81</b>
<b>7.5.ANEXO 5 – MODELO DE CONTRATO DE GESTÃO .....</b>	<b>94</b>
<b>7.6.ANEXO 6 – METAS PDR.....</b>	<b>100</b>
<b>7.7.ANEXO 7 – DOS GESTORES MUNICIPAIS.....</b>	<b>132</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O município de Santos tem aproximadamente doze mil servidores vinculados à Administração Direta. Desses, 75% estão alocados nas secretarias que fizeram parte da primeira etapa de implantação de um sistema de remuneração variável, o Programa de Participação Direta nos Resultados (PDR). E, apesar de Santos, ao longo dos últimos anos, ter avançado, consideravelmente, na utilização de modernas ferramentas de gestão e de sistemas de informação, as estruturas hierárquicas seguem o modelo tradicional, departamental e rígido, com excesso de formalidade e burocracia.

O processo de implantação do PDR é bastante recente, de forma a não possibilitar dados consistentes e informações concretas para que sejam propostas diretrizes, apoiadas em resultados sólidos. Para que fossem refutadas ou confirmadas diretrizes intrínsecas a situações e problemas, seria necessário um estudo de resultados mais aprofundados, obtidos pelo Programa, ou seja, como até a entrega deste trabalho, em agosto de 2014, não havia elementos que permitissem determinar quais ações originaram certos resultados positivos ou negativos, ficou também comprometida qualquer proposição concreta de ajustes e diretrizes, assim como novas ações, que pudessem colaborar mais profundamente com o Programa.

Dessa maneira, a finalidade dos quatro capítulos deste trabalho é analisar as etapas relacionadas ao processo de implantação, compreendido pelos itens que se ocuparam da idealização e da construção do chamado PDR - Participação Direta nos Resultados, assim como sugerir um conjunto de recomendações e futuras ações que possam colaborar com o processo de implementação, com base na análise do estágio atual (de implantação), a partir das informações disponíveis e entrevistas realizadas com pessoas possuidoras de cargos-chaves dos órgãos que participam desse primeiro momento.

No primeiro capítulo apresentaremos o contexto do município de Santos, suas principais características e informações sobre a implantação do PDR, bem como o reconhecimento de metas, o estabelecimento de indicadores e suas formas de acompanhamento, além de sua identificação como parte de um conjunto de benefícios ofertados aos funcionários públicos, vinculados a uma proposta da atual administração municipal que as reúne sob um programa mais amplo denominado “Programa ComViver”.

No segundo capítulo abordaremos conhecidas teorias de contratualização por resultados, as experiências internacionais já estudadas, as quais são utilizadas como balizas para programas nacionais e os tipos de programas de remuneração variável implantados com a

mesma finalidade do PDR de Santos, como incentivar servidores, melhorar a gestão e os serviços públicos, monitorar trabalhos e resultados, incluindo informações teóricas sobre cultura organizacional.

No terceiro capítulo, apresentaremos a metodologia de execução e a análise qualitativa das entrevistas, elaboradas e realizadas naquela municipalidade pelos integrantes do grupo junto a quatro secretários e suas assessorias. Neste capítulo serão apresentadas as leituras e impressões do grupo relacionadas ao momento presente de implantação do PDR.

O quarto capítulo conclui nossos estudos e de maneira singela traz 10 recomendações, com o intuito de auxiliar a etapa de implantação do Programa e seu acompanhamento. Impressões de observadores, igualmente identificados com a necessidade de realização de ações que movimentem e valorizem o servidor, e que melhorem e qualifiquem o que é oferecido a cada cidadão, usuário dos serviços públicos.

## 2. CAPITULO 1 – O CONTEXTO SANTISTA

Santos é hoje a 10ª maior cidade do estado de São Paulo, considerando a sua população de 433.153 habitantes, segundo o Censo 2013 do Instituto Brasileiro de Geografia Estatística (IBGE).

A cidade ostenta o 6º lugar no *ranking* de qualidade de vida dos municípios brasileiros, conforme o Índice de Desenvolvimento Humano/ 2013 (IDH), aferido pela Organização das Nações Unidas (ONU), tendo como base dados dos Censos brasileiros de 1991, 2000 e 2010, no que diz respeito à expectativa de vida, educação e PIB (Produto Interno Bruto) per capita.

As atividades ligadas ao porto - o maior da América Latina, com 13 quilômetros de extensão e por onde passa mais de um quarto de todas as cargas que entram e saem do Brasil - configuram como principal fonte de riquezas do município, fazendo dele a cidade da Região Metropolitana da Baixada Santista mais importante economicamente e uma das mais ricas do País.

Santos tornou-se, definitivamente, uma cidade turística a partir dos anos 1910, em decorrência das inaugurações dos hotéis Internacional e do Parque Balneário, além da construção dos jardins de sua orla, iniciada em 1935. Até o presente, o turismo no município é uma das atividades econômicas principais, ligado, principalmente, às praias e ao patrimônio histórico.

Durante a década de 1990, como resultado de um processo vindo já dos anos de 1980, Santos enfrentou uma crise no turismo devido à piora na balneabilidade das suas praias. O local passou a recuperar-se a contar do início dos anos de 1990, em um trabalho de reversão da imagem negativa, adquirida no decorrer da década de 1970.

Outro setor da economia que teve significativo crescimento foi o comércio e desse modo surgiram casas noturnas, agências de recepção turística, hotéis e *flats*. Devido a um embargo que durou 18 anos, somente em 1991, frequentadores e apreciadores da “Bienal de Artes Plásticas de Santos” voltaram a comemorar a realização do evento naquele distrito. Esse acontecimento corroborou para a recuperação e reforço da identidade cultural do município.

E foi o ano de 1993 a marcar o considerável interesse da governança municipal pelos investimentos no setor de turismo, com revitalizações paisagísticas e construções de

ciclovias. Devido a essas iniciativas, a cidade foi reconhecida como a mais visitada por turistas estrangeiros do litoral paulista.

Na sequência dos anos de 1999, ocorreram projetos de revitalização da área central da cidade, enaltecida e nomeada como Centro Histórico. Uma das políticas para favorecer essa região foi a oferta, pelo organismo de governança, de incentivos fiscais às empresas em troca de restaurações de prédios depredados. Essa iniciativa colaborou para melhora efetiva de seu aspecto estético, levando mais empresas a se instalarem na localidade. Programações culturais e artísticas atraíram restaurantes e clubes, como, por exemplo, a reativação do Teatro Coliseu Santista.

No turismo de negócios e no ecoturismo, a cidade tem se destacado também já que quase a totalidade de sua porção continental mantém-se preservada. Isso remete ao fato de Santos preocupar-se também com uma importante questão da atualidade, a preservação do Meio Ambiente.

A atual administração municipal (2013 – 2016) assegura que o município está preparado para receber turistas o ano inteiro e que dispõe de muitas formas de lazer, entretenimentos, comércio, hospedagens, passeios etc.

Segundo estatísticas oficiais da prefeitura, a cidade recebeu 4,7 milhões de turistas somente na temporada de verão de 2012. No seu Centro Histórico iniciam-se os trilhos do famoso bondinho que imita o extinto e popular meio de transporte do século XX, considerado um dos destaques turísticos da região.

Em geral, a lista de maiores atividades da economia santista é completada pelos setores de Turismo, de Serviços e de Pesca. No entanto, a descoberta, anunciada em 2006, pela empresa brasileira Petrobras, no que concerne à exploração de extensa camada pré-sal de petróleo e gás na Bacia de Santos, apresentou impactos positivos. Governantes e áreas interessadas esperam que esse fato seja um dos motores a fomentar a economia da região nos tempos atuais.

Os dados mais recentes da Fundação Seade (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados) apontam que Santos é a 17ª cidade mais rica do país, com PIB da ordem de R\$ 27.616 bilhões, em 2010. O montante de riquezas gerado na cidade supera oito estados brasileiros, entre eles, Alagoas, Sergipe e Tocantins. Já o PIB *per capita* anual é de R\$ 65.848, conforme o mesmo levantamento de 2010.

O orçamento municipal girou em torno de 1,9 bilhão, em 2013, segundo estimativa. A renda *per capita* também figura no início do *ranking* de cidades brasileiras. Pelo censo de 2010, do IBGE, aparece em 9ª posição, com remuneração média de R\$ 1.682,24, maior do que a renda por habitante de capitais como São Paulo (R\$ 1.495,04) e Rio de Janeiro (R\$ 1.518,55).

O nível de emprego tem se mantido na última década, seguindo tendência nacional. Pesquisas semestrais do Núcleo de Estudos Socioeconômicos (Nese) da Unisanta (Complexo Educacional Santa Cecília, o mais antigo da Baixada Santista) mostraram que a taxa de desemprego manteve-se entre 8% e 11%, entre 2011 e 2012.

Conforme a Secretaria de Gestão, a cidade é realmente próspera, mas dois dos maiores problemas da região estão nos setores de Saúde e Educação. Com vistas a essa informação.

### **Na Saúde, conforme pesquisa IBGE e Ministério da Saúde**

Embora, a cidade esteja bem no *ranking* de Desenvolvimento Humano, nossas pesquisas na área da Saúde demonstram que a taxa de incidência de tuberculose em Santos é maior que as taxas estaduais e nacionais.

Segundo os dados disponibilizados no site do Sistema de Informação de Agravos de Notificação (Sinan), localizado no portal do Ministério da Saúde, em 2013, a taxa de incidência de tuberculose em Santos foi de 87,7 (casos a cada 100 mil habitantes). O índice brasileiro de 2012 atingiu 33,2. No ano de 2012, o estado de São Paulo teve um índice de tuberculose de 34,2 e a capital somou 45. No entanto, a taxa santista melhorou em relação a 2011, quando alcançou 93,8, mas o assunto, ainda, necessita de atenção.

O Centro de Vigilância Epidemiológica de São Paulo também faz a medição de tuberculose nos municípios paulistas. Embora os dados difiram, os números são igualmente preocupantes.

No artigo “Características da tuberculose pulmonar em área hiperendêmica - município de Santos”, publicado em 2009, o professor doutor em epidemiologia da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, Eliseu Alves Waldman, aponta que, nas medições feitas de 2000 a 2004, os locais com situação mais preocupante eram a área portuária, o centro e a zona noroeste. Para ele, “Santos é uma cidade rica e com grande densidade populacional. Bolsões de pobreza se formam e a população que habita nesses locais é mais suscetível à doença”.

Além da condição de habitação desfavorável nesses locais, existe outro fator responsável por essa alta taxa tuberculose em Santos. É a quantidade de pessoas contaminadas com o vírus do HIV e pacientes com infecção (HIV e tuberculose). A sensibilidade à tuberculose está diretamente relacionada à baixa imunidade do organismo.

Considerada a 'capital nacional da Aids' durante duas décadas por possuir o maior número de casos da doença proporcionais à população da cidade, Santos, ainda, tenta reverter esse quadro apostando em programas que são referências no combate ao HIV.

Entre os anos 1980 e 2000, a cidade Santos viu o número de infectados crescer de forma descontrolada. Em 1996, eram 110,37 doentes para cada grupo de 100 mil habitantes. Desde 2010, Santos apresenta uma queda e a situação ficou estabilizada, mas, segundo especialistas, a cidade ainda vive uma epidemia. Apesar da situação ainda grave, entre 2000 e 2013, houve uma queda de 52% nos diagnósticos.

Conforme dados divulgados na primeira quinzena de julho de 2014, pela Unaid, programa das Nações Unidas sobre HIV/Aids, o índice de novos infectados pelo vírus no Brasil subiu 11% entre 2005 e 2013. No mesmo período, a quantidade de casos no mundo caiu 27,5%. Em Santos, a tendência é estabilizar.

Os números apresentados pela prefeitura mostram uma queda nos diagnósticos nos últimos anos. Em 2010 foram 156 novos casos de infecções, enquanto em 2011 foram 140 e, em 2012, 97. Em 2013, porém, a administração municipal registrou uma leve alta, quando 99 pessoas contraíram o vírus. Em 2014, segundo os dados mais atualizados, referentes ao período que compreende janeiro a maio, foram 24 casos registrados.

Entre os fatores que mais influenciam para que Santos seja uma cidade onde o número de portadores do vírus da Aids seja alto está o fato de o município possuir o maior porto da América Latina e receber milhares de turistas, anualmente.

O primeiro caso de transmissão da doença no Brasil ocorreu no Estado de São Paulo nos anos 1980. Os números foram aumentando com o passar dos anos. Santos destacou-se nesse quesito (a epidemia), desde quando o liderou, durante os anos 1990, o *ranking* de números de casos de Aids proporcionais à população da cidade.

O “Portal da Transparência do Governo Federal” apresenta que em 2011 a União transferiu mensalmente para o setor de Saúde a verba calculada em R\$ 400.000,00. Os valores de transferência de 2012 a 2014 não estão disponíveis. Com isso, a média da verba do

município por habitante é de 0,95, enquanto a média nacional, em 2012, para cada município foi de 10,77.

O *website* da prefeitura de Santos informa que unidades de Saúde têm se esforçado para descobrir casos de tuberculose, por meio de entrevistas e exames. A última informação do portal digital sobre o assunto data de março de 2014. Essa pesquisa foi realizada em janeiro de 2015. A Administração Direta não informa valores de investimentos financeiros.

### **Na Educação, conforme pesquisa IBGE**

Nas pesquisas do IBGE, a taxa de analfabetismo classifica Santos na 47ª posição entre todos os municípios, que possuem menos de **4% de analfabetismo**. A cidade segue com 3,56%, atrás de dois municípios paulistas: Águas de São Pedro (2,94%) e São Caetano do Sul (2,99%).

Esse levantamento foi elaborado, considerando a população brasileira analfabeta acima de 15 anos. A taxa de analfabetismo representa o percentual da população analfabeta em relação à população total.

O estudo, de 2010, permite visualizar a posição de cada município no *ranking* nacional e a posição no *ranking* dos estados do País, a participação percentual em relação ao total da população brasileira analfabeta e a participação em relação ao total do seu estado, além do coeficiente/razão entre a taxa de analfabetismo do seu município, em relação ao Brasil, e o coeficiente em relação ao estado desejado. Esses coeficientes indicam quantas vezes a taxa de analfabetismo de cada município é superior ou inferior às taxas nacional e estadual.

Santos, de acordo com dados de 2010, contabiliza 340.126 pessoas alfabetizadas, contra 7.499 analfabetas. O índice nacional aponta que 9,37% da população é analfabeta, sendo 3,56%, em Santos.

No *ranking* brasileiro, pela população alfabetizada, Santos ocupa a posição de número 307, enquanto no *ranking* estadual, a cidade está em 28º lugar. O levantamento por gênero indica que 1,72% dos homens são analfabetos contra 2,51% das mulheres. Regionalmente, na zona urbana da cidade são 2,15% analfabetos contra 6,87% na zona rural.

O coeficiente da taxa de analfabetismo municipal, pelas taxas nacional e estadual são de 0,230 no município, em relação ao País e de 0,516 em relação ao estado de São Paulo. O coeficiente indica quantas vezes à taxa de analfabetismo municipal é superior ou inferior à taxa nacional e estadual.

A participação do município no total da população analfabeta nacional é 0,06% contra a participação estadual que fica na marca dos 0,56%. Santos ocupa a posição de número 5.523 no *ranking* nacional contra 643 no estadual.

Portanto, para erradicar o analfabetismo na cidade, ainda faltam investimentos focalizados em ações pontuais para resolução de tal problema, embora não seja tão alarmante.

### **2.1. O Programa de Participação Direta nos Resultados - PDR**

O governo municipal da cidade de Santos adotou o compromisso de assegurar eficiência e melhoria da administração pública como prioridade de suas ações. Ele foi firmado desde o primeiro dia de mandato, datado de 1º de janeiro de 2013, com a posse do prefeito Paulo Alexandre Barbosa.

Cumprindo as diretrizes do “Plano de Governo” e do “Plano Plurianual”, o Prefeito criou o “Programa de Eficiência Total”, com foco em reduzir os gastos de custeio da administração e ajustar as finanças municipais à Lei de Responsabilidade Fiscal.

A partir dessa ação, foram formados grupos com conhecimentos técnicos diversificados com as incumbências de renegociar contratos de alugueis, racionalizar horas-extras de funcionários e cuidar da centralização de compras junto ao Departamento de Licitações e Suprimentos.

Com vistas nessas propostas, em 19 de julho de 2013, o Município de Santos publicou a Lei Complementar número 803<sup>1</sup>, cujo objetivo foi o de implantar um **sistema de remuneração variável**, vinculado a indicadores de desempenho e de resultado, de forma a alcançar eficiência e qualidade nos serviços prestados à população e colocar em prática os Planos. Com isso, a prefeitura da cidade projetou valorizar o desempenho de cada servidor, de forma a bonificá-lo, conforme o cumprimento de metas pactuadas, e, sobretudo, refletir essa iniciativa em benefício dos cidadãos.

Esse sistema foi nomeado como PDR (Participação Direta nos Resultados), parte de um programa inicial denominado “Programa ComViver”, que intenta colaborar para que o servidor público desperte um espírito empreendedor de forma a estimular a implementação de iniciativas empreendedoras; disseminar as soluções; inspirar outras iniciativas; colaborar para o avanço administrativo e valorizar o servidor público criativo.

---

<sup>1</sup> Anexo 4

<sup>2</sup> Anexo 5

<sup>3</sup> Disponível para download no endereço: <http://www.santos.sp.gov.br/cidadeaberta/>

<sup>4</sup> O Contrato de Gestão ou Contrato de Programas surgiu na França, no final dos anos 60. Foi aplicado nos anos 70 e 80 em oito grandes empresas públicas. A partir de 1990, passou a ser aplicado a unidades

Uma proposta da Administração Municipal que reúne um conjunto de benefícios ofertados aos funcionários públicos, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida, estimular o comportamento saudável, promover a integração dos servidores, coordenar iniciativas de valorização dos funcionários e disponibilizar parcerias que garantam ao servidor acesso a eventos culturais e de lazer. Os benefícios ofertados aos servidores municipais do Programa ComViver contemplam:

Servidor Empreendedor - Concurso que irá premiar as melhores ideias apresentadas pelos funcionários, as quais proporcionem aumento da qualidade e/ou redução de custos para a administração.

BISS – Benefícios Integrados ao Servidor Santista - Cartão múltiplo com os seguintes benefícios: identificação funcional, rede conveniada com descontos e vantagens, crédito consignado, vale transporte, controle de acesso, *login* rede PMS, cartão saúde (Capep) e recebimento de bonificações.

ProMundi - Cursos de idiomas voltados ao funcionalismo. Os primeiros beneficiados com aulas de inglês e espanhol serão os agentes de portaria, bilheteiros, recepcionistas, professores de educação física, agentes de trânsito, guardas municipais e profissionais de atendimento dos prontos-socorros e do Samu (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência).

Além do objeto de nossos estudos: o PDR (Participação Direta nos Resultados) cabe destacar que inicialmente o Programa seria implantado apenas em uma Pasta, a Secretaria de Gestão. No entanto, devido à grande repercussão na mídia, no momento em que ele foi divulgado, o prefeito Paulo Barbosa decidiu implantá-lo em seis Secretarias Municipais e na Ouvidoria e, para isso, contou com a formalização de Contratos de Gestão a ser concretizado. São nos contratos<sup>2</sup> firmados entre o gabinete do prefeito e órgãos da Administração Direta, que estão estipuladas as metas e os indicadores, que, para a administração municipal, marcam a modernização, ampliação e melhoria dos serviços públicos da região.

De acordo com o projeto inicial, as premissas para a escolha desses sete primeiros órgãos levaram em consideração as demandas apontadas pela sociedade civil e a quantidade de servidores alocados nesses organismos, entre outras variáveis delineadas pela assessoria

---

<sup>2</sup> Anexo 5

técnica da Fundação Vanzolini, especificamente contratada pela prefeitura de Santos para essa finalidade, em conjunto com os técnicos da atual gestão.

Segundo a assessoria técnica do projeto, os gestores das secretarias enredadas receberam atividades com técnicas de *coaching*, dinâmicas e vivências para aprimorar o conhecimento e experiências dos líderes, com a possibilidade de aproveitar suas potencialidades, a fim de fortalecer os papéis de liderança de cada um.

Dentre os servidores, 173 participaram de cursos, que foram compostos de teoria e prática. Para tanto, foram formados facilitadores que atuaram em todo o processo de criação e implantação, dos respectivos setores que fizeram parte do Programa. Eles conheceram cada fase de suas atividades, incluindo os procedimentos e protocolos necessários para implantar indicadores e metas.

Essas atividades foram fundamentais para a formação dos indicadores de desempenho, identificação dos projetos críticos e constituição de critérios para o estabelecimento do plano de metas. Todas as trocas de experiências e informações surgidas e desenvolvidas nos grupos de estudos dos cursos realizados foram levadas à secretaria municipal e serviram de linha mestre para as orientações da Fundação Vanzolini, a fim de estudar, traçar metas e objetivos, assim como todo o processo de construção e implantação do PDR.

O processo de implantação do PDR teve início no mês de abril de 2013, com as assinaturas dos Contratos de Gestão. Nesse momento, o projeto foi apresentado aos secretários responsáveis pelos órgãos inicialmente selecionados, lideranças sindicais e enviado à Câmara Municipal, para a sua devida apreciação.

Os indicadores foram levantados por uma equipe de trabalho que pesquisou dados de secretarias e órgãos municipais, que puderam servir de base para comparação de serviços prestados, a fim de estabelecer as metas futuras. Desse modo, eles foram utilizados como norteadores para a readequação e redirecionamento das ações a serem desenvolvidas pelo time de governo.

O trabalho de coleta de informações das áreas envolvidas e a organização foram realizados por esse grupo, previsto para atuar com permanência no seu acompanhamento, composto por representantes das secretarias elencadas, com a missão de organizar, avaliar e disponibilizar as informações após a realização dos trabalhos, estabelecimento das metas e a publicação da Lei.

Esse aprofundamento possibilitou que viessem à tona as potencialidades de cada equipe, seus pontos fortes e fracos, fatores que direcionaram os caminhos e metas, das menos às mais desafiadoras, assim como às mais estimuladoras.

A construção do sistema considerou também a realização de *benchmarking*, junto a outras instituições públicas como o Hospital Municipal de Bertioga, administrado pela Fundação ABC, incluindo a prefeitura do Rio de Janeiro, o Banco do Povo Paulista e o governo do Estado de Minas Gerais – MG, com um levantamento detalhado dos indicadores e da formalização de toda a documentação para a assinatura de cada Contrato de Gestão com os órgãos públicos municipais pertinentes.

A elaboração do contrato do PDR de Santos foi a última etapa do período denominado como implantação, encerrada em janeiro de 2014. Durante esse período, até a concretização da assinatura dos contratos, foram envolvidos, portanto, diversos atores do primeiro, segundo e terceiro escalões de cada organismo inserido na iniciativa.

A Lei Complementar 803, segundo o secretário de Gestão, é abrangente e os Contratos são firmados anualmente, de forma explícita e categórica sobre como deverá ser os pagamentos salariais, os quais são apoiados nessas celebrações contratuais. Com isso, a ideia é discutir sobre as características do prêmio anualmente.

O direito ao prêmio e o valor a receber estão condicionados à obtenção de pontuação mínima na chamada “Avaliação de Desempenho Institucional”, que consiste em análise da *performance* da secretaria, departamento, coordenadoria ou seção, em voga. Conforme o disposto, caso a área em questão não atinja a classificação mínima de desempenho previsto, apontando como 70% no acordo, o Contrato é rescindido e o prêmio por produtividade, que corresponde a 50% do salário-base mensal, não será creditado na conta do funcionário.

A Secretaria de Gestão tem clareza de que o valor é pequeno, porém, segundo o secretário dessa Pasta, a intenção foi começar com um valor menor para que aos poucos o Programa seja incorporado até chegar a um valor mais significativo, na mesma medida em que ele for também sendo assimilado até fazer parte definitiva da cultura dos servidores.

Inicialmente, o prêmio será pago de uma vez, anualmente, sendo 50% do total do salário mensal de cada servidor. A secretaria de Gestão reconhece que o valor é baixo, em relação a São Paulo (2,4 salários anuais) e Rio de Janeiro (dois salários por ano). Porém, a

justificativa é a de que a intenção é a criação da cultura de remuneração por desempenho, começando com um valor menor e viável de se cumprir neste primeiro momento.

Para mais clareza, segue abaixo trecho, *ipsis litteris*, do Contrato de Gestão sobre esse aspecto:

*“Art. 31. Os recursos de que e desta Lei complementar poderão ser destinados ao pagamento de Prêmio de Qualidade e Produtividade aos servidores em exercício no órgão ou entidade com Contrato de Gestão em vigor.*

*§ 1º Os recursos destinados pelo órgão, entidade ou unidade administrativa, ao pagamento do Prêmio de Qualidade e Produtividade serão distribuídos entre os servidores, da seguinte forma:*

*I - 50% (cinquenta por cento), proporcionalmente ao valor do vencimento do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo, contratado temporariamente, e ocupantes, exclusivamente, de cargo de provimento em comissão, no âmbito de cada órgão, entidade ou unidade administrativa;*

*II - 50% (cinquenta por cento), no mesmo valor para os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, contratado temporariamente e os ocupantes, exclusivamente, de cargo de provimento em comissão, no âmbito de cada órgão, entidade ou unidade administrativa.*

*§ 2º A unidade administrativa poderá, na forma do regulamento, ser de hierarquia inferior à do contratado, no caso de existir rateio orçamentário e financeiro das despesas e responsabilização por centro de custo.*

*Art. 32. O pagamento de Prêmio de Qualidade e Produtividade aos servidores só poderá ocorrer em órgão ou entidade com Contrato de Gestão em vigor e com o uso de instrumento de avaliação permanente do desempenho, por meio dos indicadores e metas de desempenho, conforme disposto no artigo 2º desta lei complementar”.*

### Cronograma do PDR - Santos

Etapas/Cronograma	2013										2014
	abr	mai	jun	jul	ago	Set	out	nov	dez	mar	
Apresentação do PDR para Secretários											
Apresentação do PDR para Sindicatos											
Projeto de Lei para Câmara											
Lei Complementar nº803/2013											
Contratação da Fundação Vanzolini											
Sistema de Indicadores de Desempenho											
Assinatura dos Contratos de Gestão - 6 Secretarias e Ouvidoria											

Quadro 1 – Ações Realizadas

Fonte: Relatório PDR 2ª edição

Conforme a delimitação do PDR, o Contrato de Gestão, incluindo indicadores e metas, deve estar disponível no Portal Cidade Aberta (Prefeitura Municipal de Santos, 2013). Até o dia 30 de julho de 2014, quando houve o encerramento da apuração de dados e pesquisas para a análise e dissertação deste trabalho, a fim de cumprir seu prazo de entrega, em agosto de 2014, somente o livro intitulado “PDR – Participação Direta nos Resultados, 2014”, no formato PDF<sup>3</sup>, tinha visualização virtual.

A intenção, inicial, da prefeitura de Santos era a de que todos os interessados pudessem verificar e acompanhar o cumprimento das metas pactuadas pelas secretarias, bastando apenas ter acesso à internet.

Segundo a publicação, o PDR também surgiu sob a expectativa de responder a críticas ao sistema burocrático tradicional, no qual teria sido constatado demasiado apego às regras e procedimentos.

Além disso, emergiu a intenção de empregar os recursos de forma a obter a melhor relação entre o gasto e o serviço prestado ao cidadão, estabelecendo critérios objetivos. Dessa forma, os indicadores e metas foram adotados também, para viabilizarem a tradução das necessidades da governança.

<sup>3</sup> Disponível para download no endereço: <http://www.santos.sp.gov.br/cidadeaberta/>

No portal, segundo a idealização das equipes responsáveis pela criação e implantação do PDR, seria possível encontrar os indicadores, distribuídos entre as áreas envolvidas, em todas as suas etapas de execução, ou seja, deveria constar informações sobre o mesmo desde, pelo menos, março de 2014, quando houve as assinaturas do Contrato de Gestão entre a prefeitura e os sete órgãos, inicialmente selecionados.

Segundo as fontes internas constituídas pelo secretário municipal de Gestão Fábio Alexandre Ferraz e pela assessoria técnica, composta por Haroldo de Oliveira Souza Filho e Rosandra Elizabeth Padron Armada, a Administração Municipal buscou a sensibilização de todos os ocupantes de cargos estratégicos. A intenção foi utilizar todos os instrumentos aplicados até a assinatura dos contratos como ferramentas para aumentar o comprometimento dos gestores com a mudança de cultura, que se pretende com a implantação do PDR.

A formalização dos Contratos de Gestão, como já mencionada, ocorreu em 30 de março de 2014, com a conclusão da primeira fase do PDR (Participação Direta nos Resultados), estabelecendo entre o prefeito (Contratante) que pactua formalmente com os secretários municipais, um Acordo de Resultados, disciplinado por Lei Municipal – um contrato de gestão com prazo de vigência anual. O acordo é composto principalmente pelos compromissos referentes:

- 1) À execução dos projetos estruturadores;
- 2) Ao atingimento dos resultados, ou seja, das metas baseadas nos indicadores finalísticos constantes dos contratos e
- 3) A racionalização do custeio.

Em decorrência da avaliação, que deve ser realizada conforme o atingimento das metas, poderá ser feita a concessão de prêmio de produtividade – nomeado “Prêmio de Qualidade e Produtividade” – proporcionalmente ao desempenho da equipe, diretamente pago aos servidores do município.

Com a capacitação de cada um dos servidores, participantes da implantação do Programa, nomeados “facilitadores” foi estabelecido um roteiro para levantamento de dados com base nos serviços oferecidos à população. Esse momento permitiu o acompanhamento das atividades das secretarias, a reflexão e o conhecimento de cada um dos processos desenvolvidos pelos setores envolvidos inicialmente.

Nele, está o Anexo I –“Estrutura do Sistema de Indicadores de Desempenho” – específico de cada secretaria municipal (informações estratégicas, ficha técnica dos indicadores, metas estabelecidas e premissas).

No Anexo II – Sistemática de Acompanhamento e Avaliação – estão os tópicos comuns para todos os órgãos (matriz de avaliação objetiva, modelo de relatório de execução orçamentária e financeira e critérios para cálculo do prêmio).

Para cada secretaria foram elaborados anexos peculiares às respectivas áreas de atuação. Portanto, eles são diferentes, sobretudo, no que diz respeito ao sistema de indicadores de desempenho.

Ao todo, como descrito, são 151 metas e 151 indicadores, sendo que, no conjunto (302), cinquenta e seis deles estão destinados à Secretaria de Gestão; dez à Ouvidoria Pública; vinte e quatro à Secretaria de Educação; vinte e seis para a Secretaria de Defesa da Cidadania; cento e quarenta e seis cabem à Secretaria de Saúde; vinte e quatro estabelecidos para a Secretaria de Finanças e dezesseis direcionados à Secretaria de Assistência Social. Para cada dupla, formada por metas e indicadores de referência para comparação, estão relacionados os Compromissos, vinculados ao Plano Plurianual (PPA) e Plano de Governo e Objetivos a serem alcançados.

Para exemplificar, citamos a seguir, 28 metas pactuadas nos Contratos de Gestão:

## Secretaria de Gestão, a de número 11:

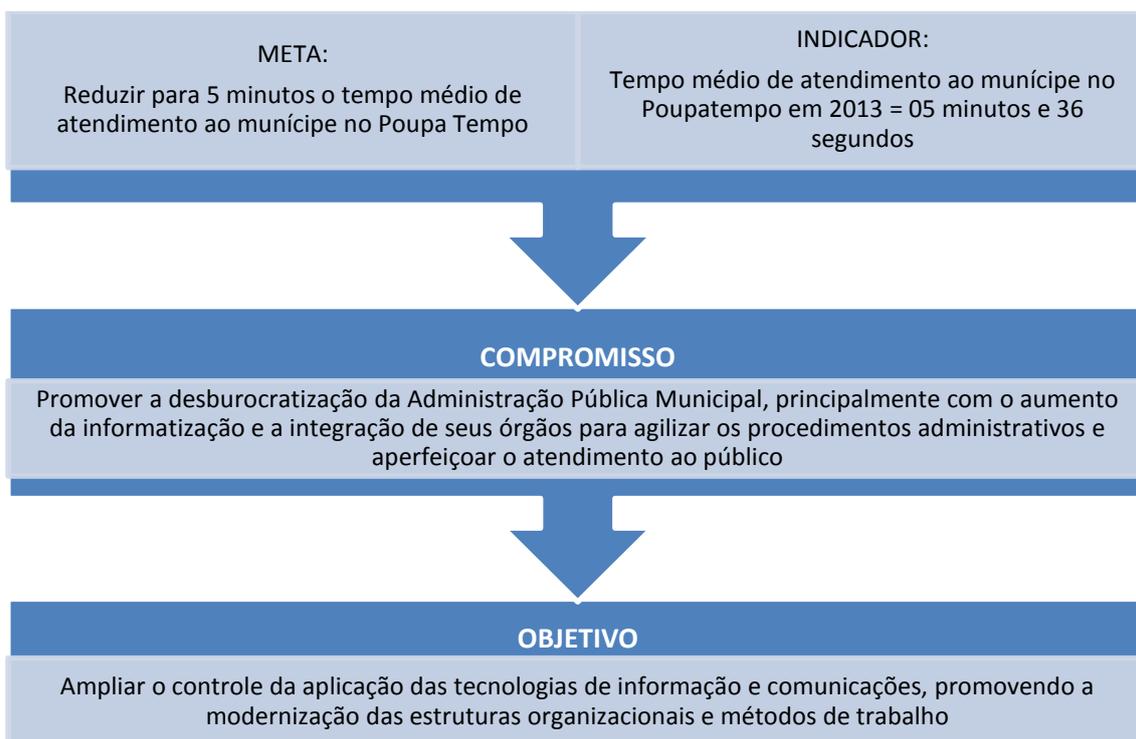


Figura 1 – adaptado do Relatório PDR 2ª edição, p.27

## Ouvidoria Pública, a de número 29:

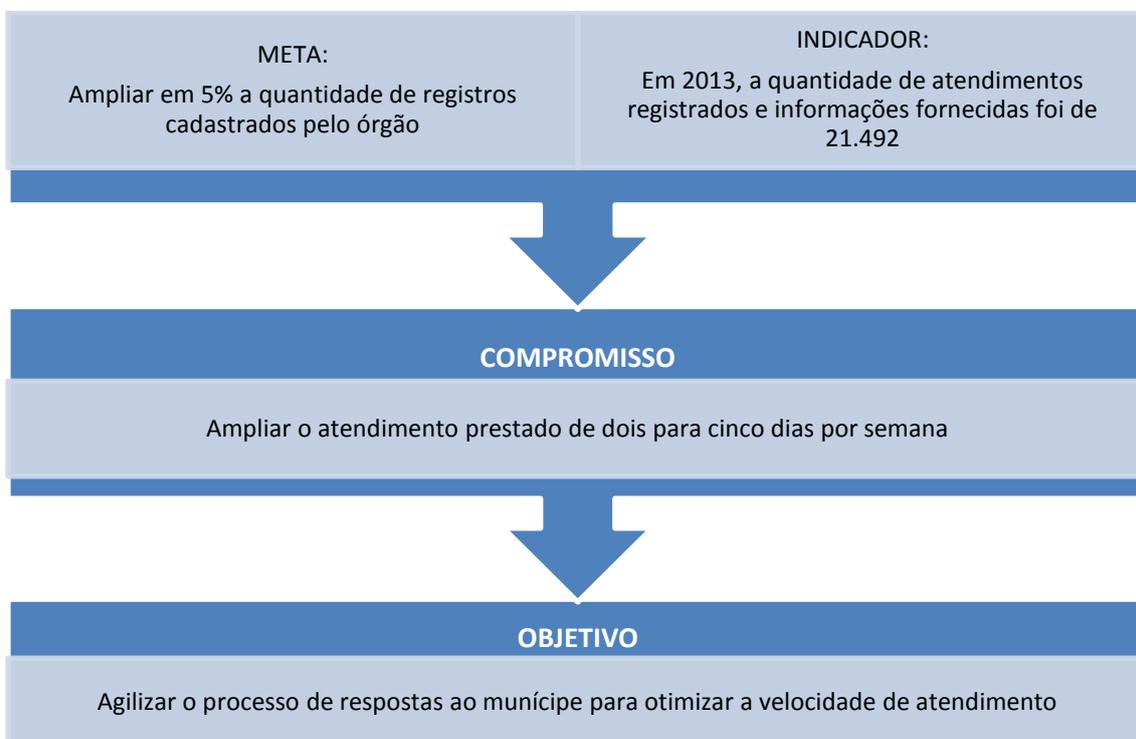


Figura 2 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p. 49.

## Secretaria de Educação, número 40:

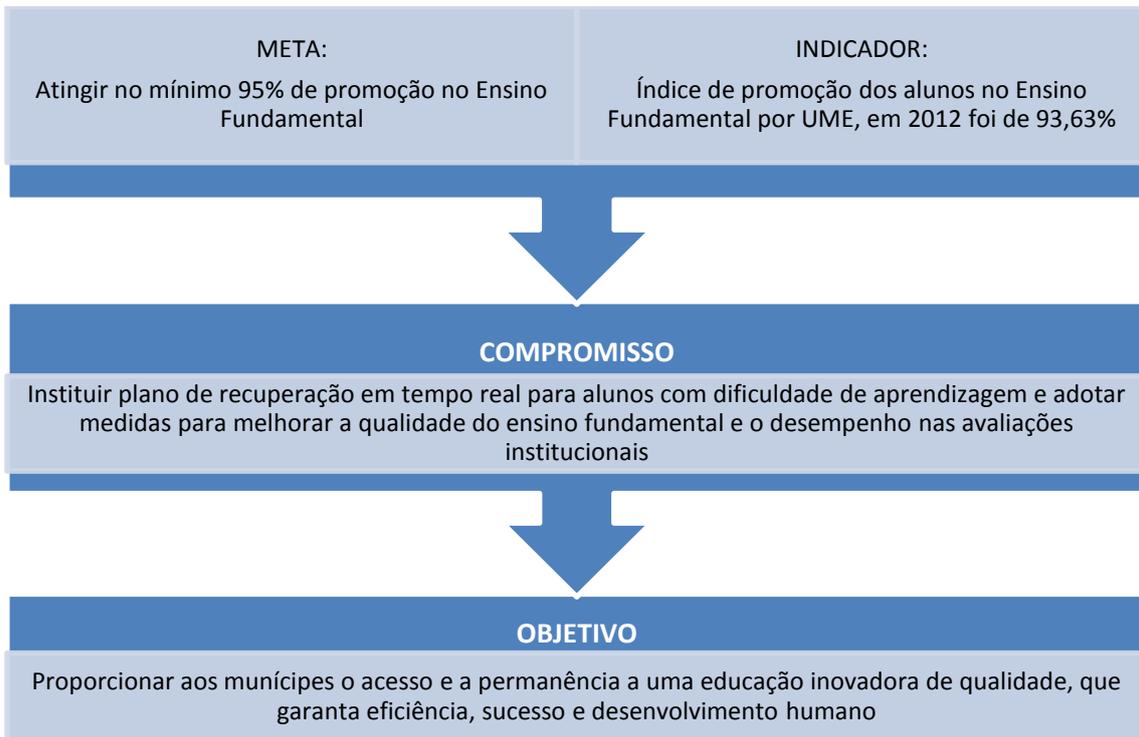


Figura 3 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.65

## Secretaria de Defesa da Cidadania, número 49:

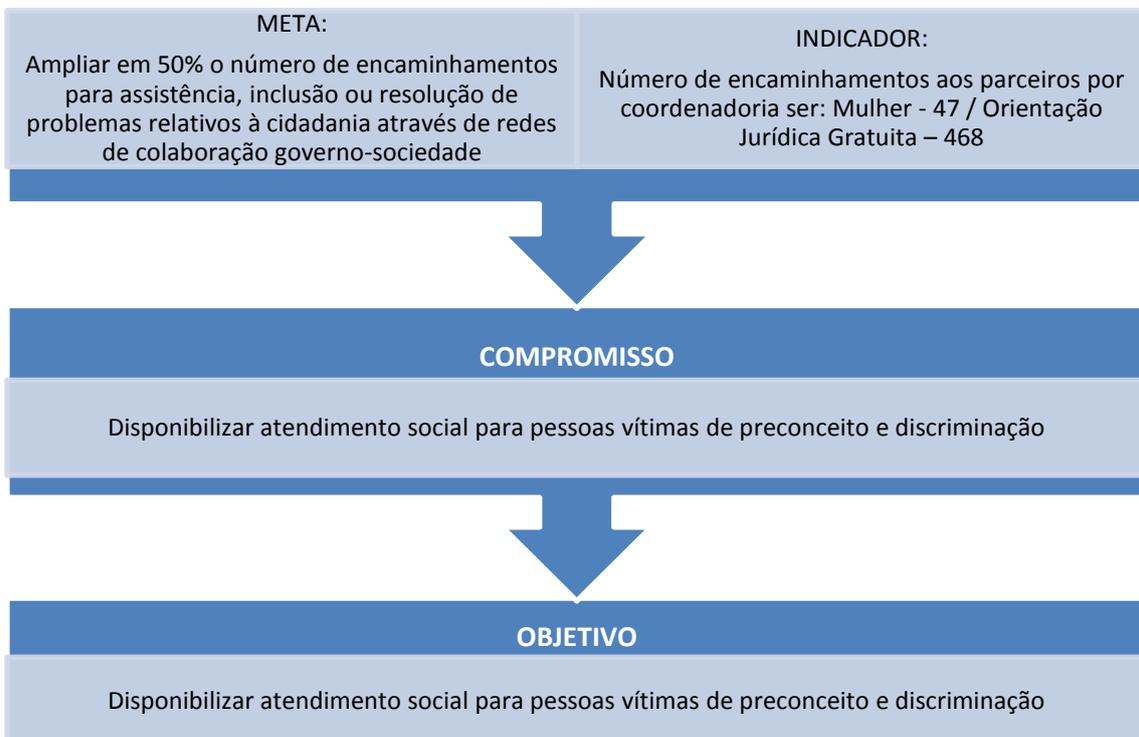


Figura 4 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.78

## Secretaria de Saúde, número 66:

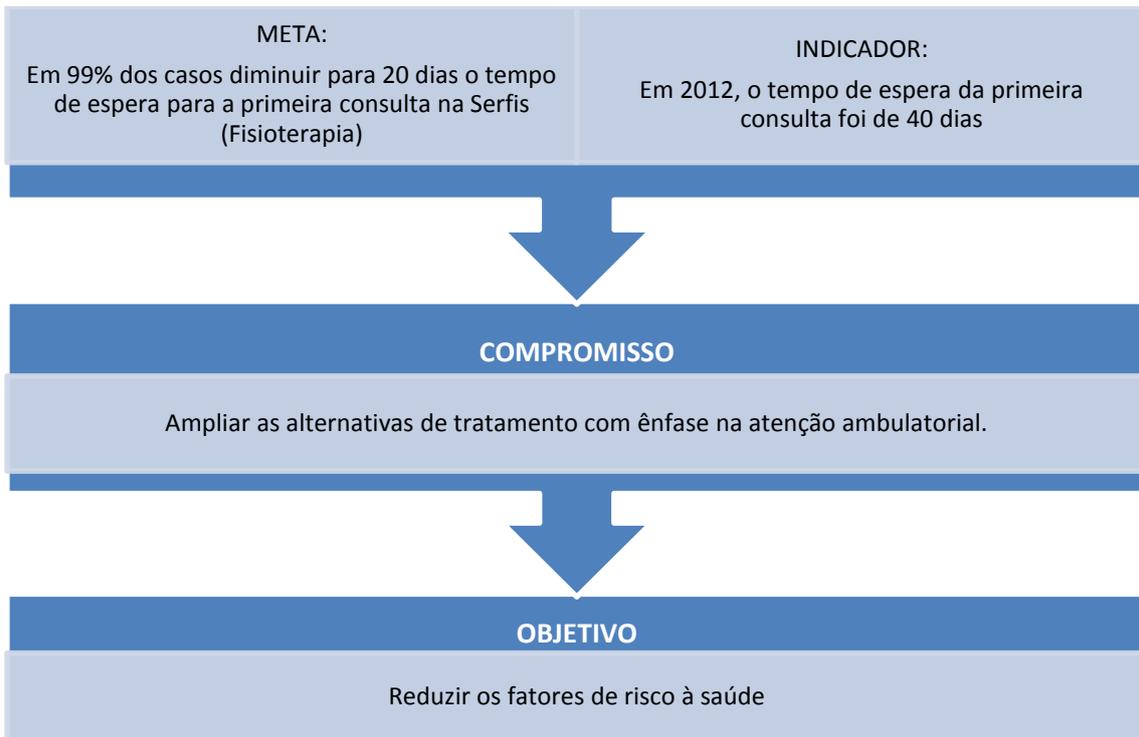


Figura 5 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.100

## Secretaria de Finanças, número 134:

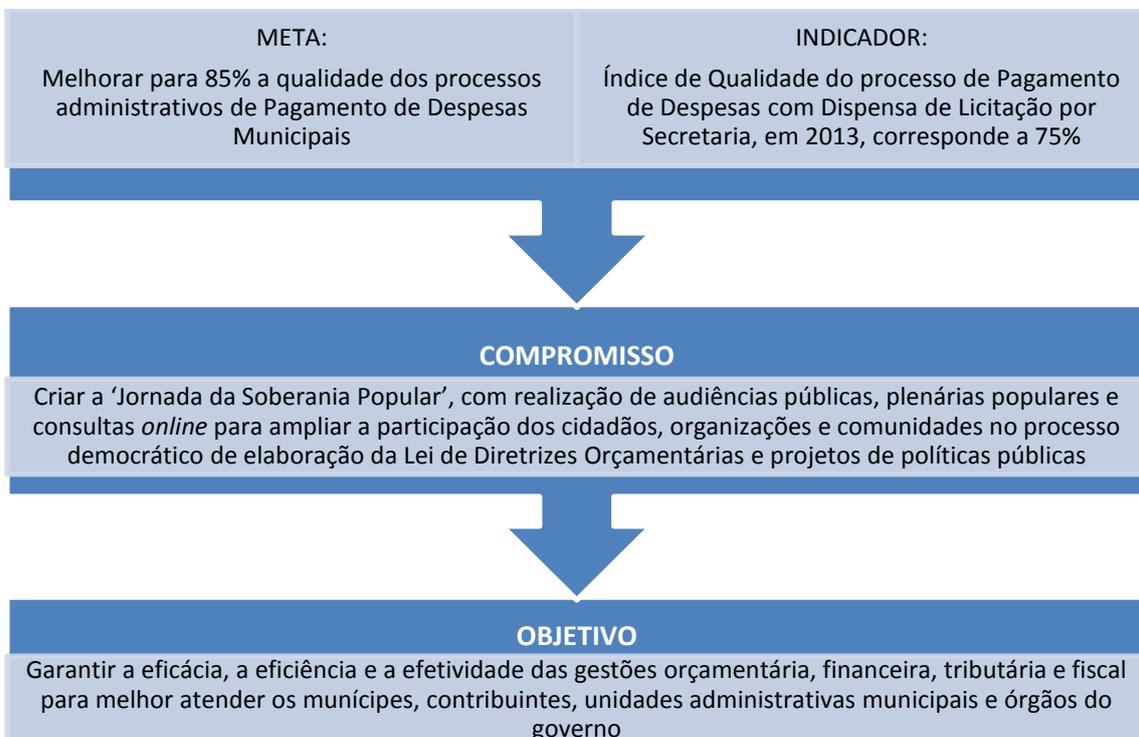


Figura 6 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.173

Secretaria de Assistência Social, número 151:

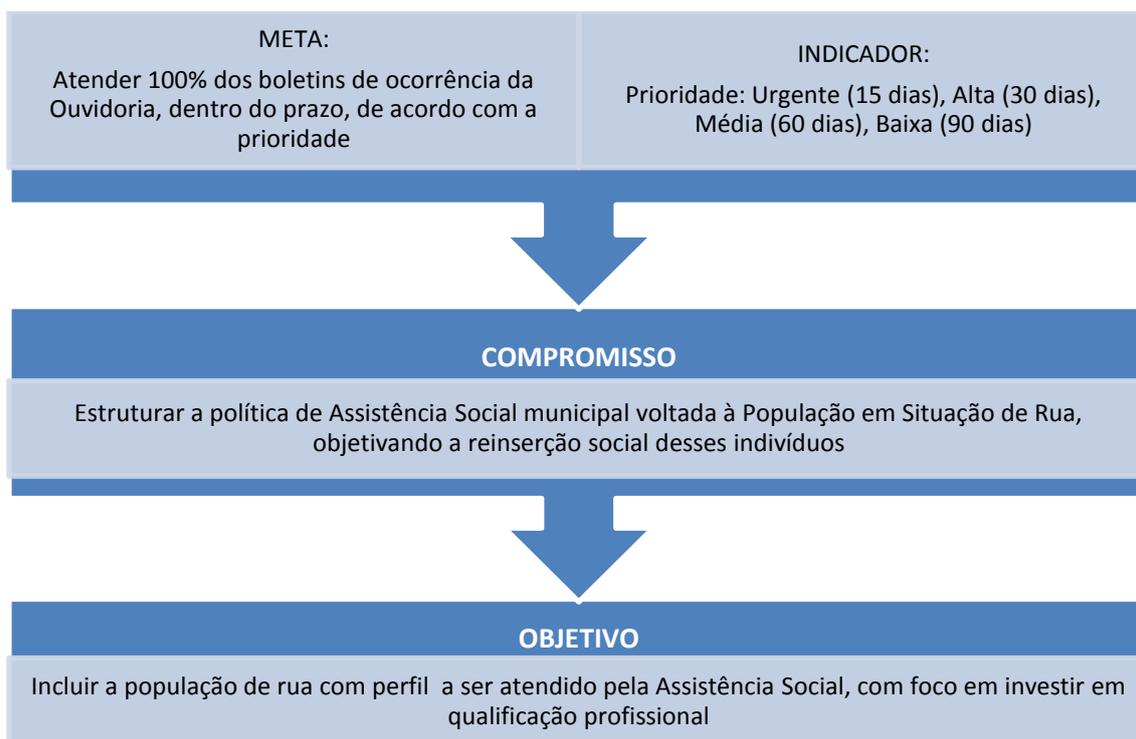


Figura 7 – adaptado de Relatório PDR 2ª edição, p.194

As 151 metas e os 151 indicadores, em conjunto com os compromissos vinculados ao PPA, Plano de Governo e os objetivos a serem alcançados estão catalogados, neste trabalho, e podem ser consultados no Anexo 6. Os dados estão *ipsis litteris* à publicação, em formato de livro, intitulada “PDR – Participação Direta nos Resultados”, fornecida pelas fontes ligadas à prefeitura de Santos para a realização desta pesquisa e disponível para *download*, no portal (como já mencionado anteriormente).

Ao analisarmos a estrutura de recursos humanos disponível no município de Santos, tomando por base a série histórica de quantidade de servidores ativos e o crescimento demográfico da cidade, notaremos que nos últimos vinte anos a quantidade de servidores por habitante vem aumentando.

Há um maior número de habitante por servidor, saindo de 50 habitantes por servidor, em 1983, para 36 habitantes por servidor, em 2014, o que demonstra que o ingresso de novos servidores, ao longo desses vinte anos, vem acompanhando o desenvolvimento demográfico do município de maneira positiva.

Os problemas expostos, nas áreas de Saúde e Educação, anteriormente, parece não estar intimamente ligados ao número de habitante por servidor, sobretudo, no que concerne à

principal preocupação, que é na área de saúde pública da cidade, a doença tuberculose. Logo, o fato de estar crescendo o número de servidor não dirime o problema. A mesma reflexão cabe para a situação de analfabetismo da cidade, embora não seja alarmante. (vide capítulo 1).

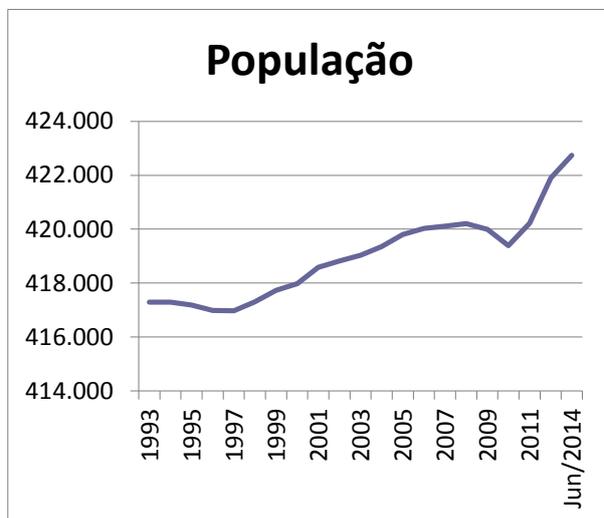


Gráfico 1 – Crescimento Populacional de Santos – adaptado

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/ Fundação Seade

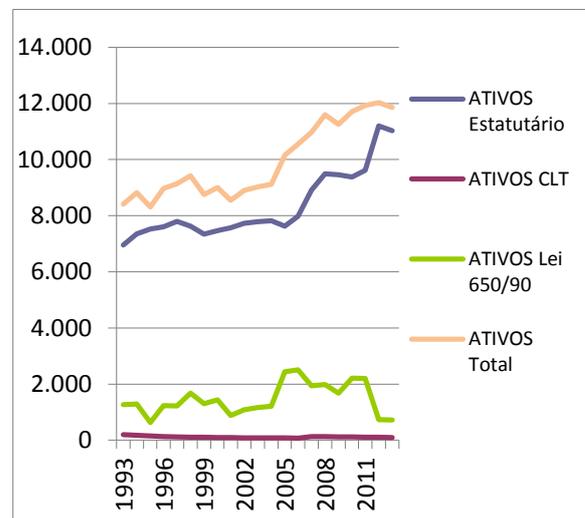


Gráfico 2 – Servidores Ativos de Santos – adaptado  
Fonte: Secretaria de Gestão de Santos

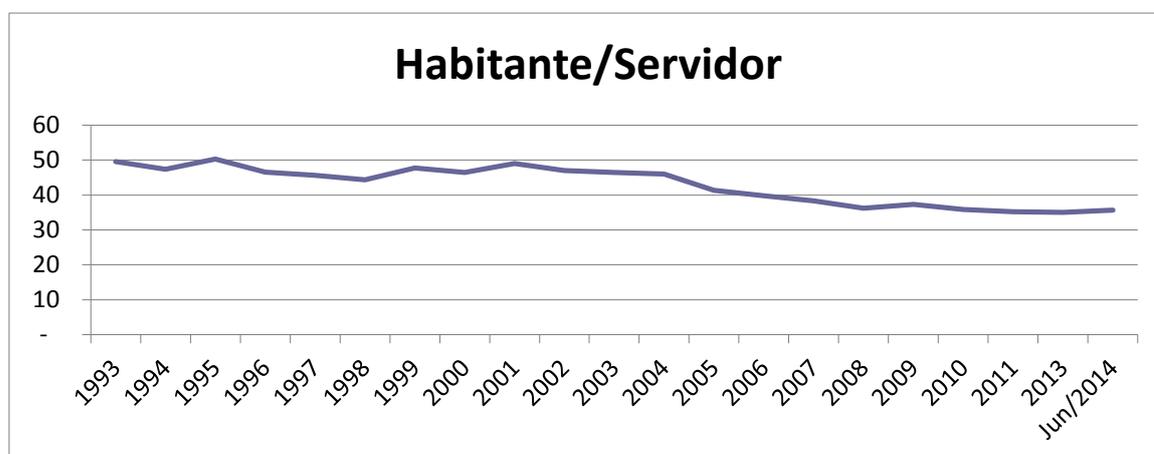


Gráfico 3 – Quantidade de habitantes/servidor – Santos – adaptado

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE/ Fundação Seade e Secretaria de Gestão de Santos

Nos últimos 17 anos correspondentes a quatro mandatos inteiros e ao que está em andamento, nota-se um incremento de 45% no quadro de servidores estatutários, o que poderia indicar mais capacidade do poder público do município no atendimento de demandas de seus munícipes.

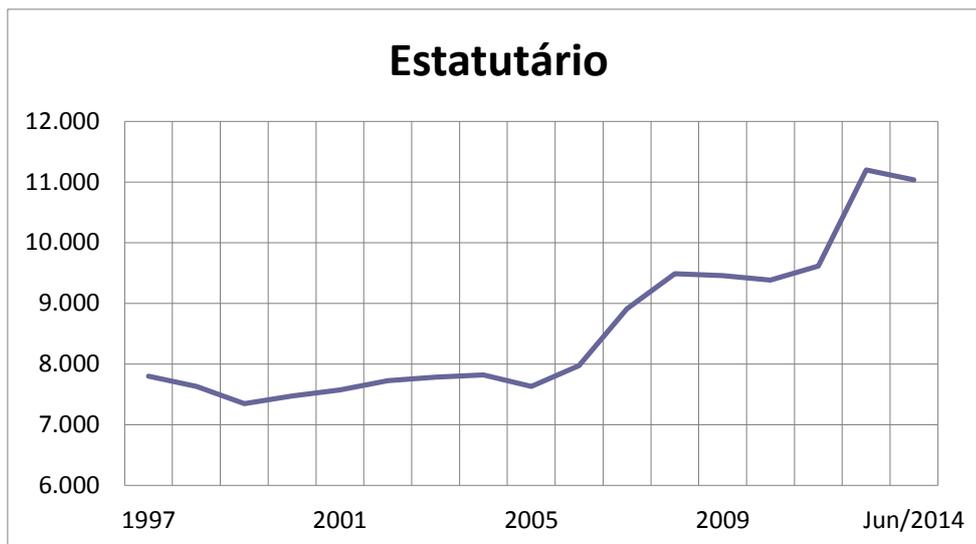


Gráfico 4 – Quantidade de servidores – Santos – adaptado  
Fonte: Secretaria de Gestão de Santos

De todo o contingente municipal, o Programa de Participação Direta nos Resultados, com a escolha das Secretarias de Saúde, Educação, Assistência Social, Cidadania, Gestão, Finanças e Ouvidoria Pública, nessa fase inicial de implantação, contemplam 9.222 servidores, correspondente a 77,8 % do total de seu quadro, com equivalência de 79,2% de sua folha de pagamento.

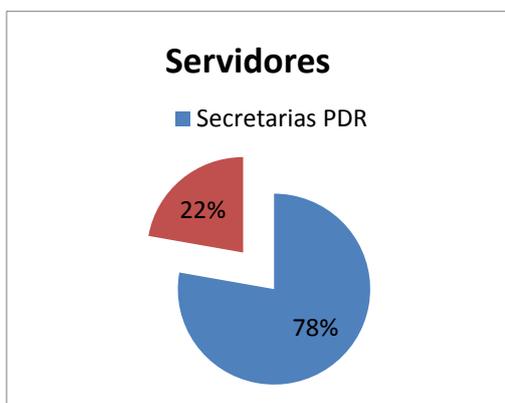


Gráfico 5 – Quantidade de servidores – PDR/Santos – adaptado  
Fonte: Secretaria de Gestão de Santos

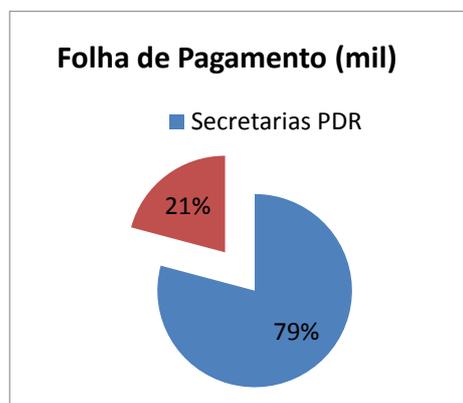


Gráfico 6 – Folha de Pagamento – PDR/Santos – adaptado  
Fonte: Secretaria de Gestão de Santos

Da população de 9.222 servidores, 120 ocupam cargos de comissão e representando 2,3% da soma do valor bruto da folha de pagamento das secretarias escolhidas. Desse grupo de 120 servidores, 72 pertencem ao quadro efetivo, sendo a maioria em cargos de chefia, e 48 ocupantes exclusivos de cargos de confiança.

A formação dos 173 facilitadores do PDR que atuaram em todo o processo junto aos seus setores, na formação dos indicadores de desempenho, identificação dos projetos críticos e de critérios para o estabelecimento de metas, originou-se em sua maior parte, desse grupo de servidores que ocupam cargos de comissão e, especialmente, daqueles em cargos de chefia.

Considerando o total de 9.222 servidores envolvidos diretamente no PDR, esses 173 facilitadores representam menos de 2% do quadro e são os maiores responsáveis pelo seu desenvolvimento e acompanhamento.

### 3. CAPITULO 2: CONTRATUALIZAÇÃO POR RESULTADOS

#### 3.1. Programas de Remuneração Variável

O Contrato de Gestão é oriundo da França<sup>4</sup>. No Brasil, esse instrumento surgiu durante o primeiro ano de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995), a partir de Emenda Constitucional, aprovada no ano de 1998, como parte do contexto do qual se encaixam as reformas propostas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE, 1995). “Em consonância com a experiência internacional, o Estado brasileiro passaria a adotar a contratualização de resultados, como instrumento para melhoria de resultados no setor público” (Pacheco, 2010, p. 14).

Estudos sobre o tema Contrato de Gestão atestam que essa ferramenta, pode auxiliar com mais clareza os tópicos inerentes a cada contratualização, metas e objetivos a serem atingidos. Esses aspectos também se traduzem em transparência e atributos que favorecem o monitoramento entre todas as partes do contrato, culminando em um mecanismo que colabora para a melhoria da gestão pública.

A tomada de decisão, no que diz respeito à utilização e aplicação dessa ferramenta, se deu devido à necessidade de se criar um instrumento capaz de atrair órgãos e entidades, de modo a pactuar suas metas com o governo.

No Brasil, o estado de Minas Gerais destaca-se pela expansão e iniciativas, no que concerne a políticas, envolvendo a temática Reforma da Gestão Pública:

“Criado em 2003, o programa Choque de Gestão envolve planejamento estratégico, foco em resultados e contratualização de resultados em todas as áreas do governo, com pactuação de metas e concessão de flexibilidades gerenciais. Ele tornou-se uma referência nacional e internacional de administração pública gerencial (Gomes, 2009, p. 18)”.

No estado de Minas Gerais, o sistema de remuneração variável caminha obtendo consolidação. Há pouco tempo, ele foi estendido para mais de 300 mil servidores públicos,

---

<sup>4</sup> O Contrato de Gestão ou Contrato de Programas surgiu na França, no final dos anos 60. Foi aplicado nos anos 70 e 80 em oito grandes empresas públicas. A partir de 1990, passou a ser aplicado a unidades da administração pública direta. Foi rapidamente adotado por países, cuja influência francesa era marcante. Depois foi utilizado na Argentina, México, Índia, Coréia e em outras partes do mundo. No Brasil, esse instrumento foi introduzido no estado de São Paulo, antes de o Governo Federal assinar um Contrato de Gestão com a Companhia Vale do Rio Doce, em 1992. Fonte: [www.milenio.com.br/siqueira/Trab.028.doc](http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.028.doc)

constituindo um patamar inédito dentro da administração pública brasileira, somando mais de 99% dos servidores em atividade do Poder Executivo Estadual.

Com isso, estudiosos afirmam que a remuneração variável, já há algum tempo utilizada pelas empresas privadas no Brasil e no mundo, é consolidada como política geral, por meio principalmente do Prêmio por Produtividade, diretamente atrelado aos Acordos de Resultados, além de outras modalidades como o Adicional de Desempenho e gratificações vinculadas a determinadas carreiras, variáveis de acordo com resultados alcançados, definidos pelos protocolos de avaliação.

A adesão desses modelos rumou progressivamente até chegar a uma expansão, datada de 2007/ 2008. A inovação recente do processo em Minas Gerais é a premiação por produtividade, baseada em metas específicas de cada unidade gerencial, como escolas, hospitais, unidades prisionais etc. Na região, a medida implantada em 2008/ 2009, gerou percepção de premiações diferenciadas por servidores, dependendo do grau de sucesso nas metas de cada unidade e suas atribuições, em alguns setores.

Instituídos pela Lei 14.694, de 30 de julho de 2003, o Prêmio por Produtividade e o Acordo de Resultados tiveram suas características reformuladas pela Lei 17.600, de 1º de julho de 2008, que foi regulamentada pelo Decreto 44.873, de 14 de agosto de 2008.

A experiência de contratualização de resultados e premiação por produtividade, em Minas Gerais, é dona de uma significativa aprendizagem e maturidade, tanto por parte do órgão gestor do modelo (Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão), quanto pelos diversos órgãos e entidades do executivo, signatários do Acordo.

Os cálculos para a premiação passaram por certos ajustes até chegarem a um denominador comum que unisse os quesitos desempenho, produtividade e capacidade real da fonte de recursos para o pagamento das remunerações.

Projetos administrativos, de modo geral, requerem participação de todos os envolvidos para que alcancem resultados positivos ou o mais próximo do esperado. Sendo assim, todo tipo de implantação depende de força tarefa para a capacitação dos profissionais, a fim de que eles possam atuar tanto no início de todo o processo, como ao longo de sua concretização, acompanhamento, chegando até os resultados finais e, se necessário, ajustes e redirecionamentos. É fundamental que haja empoderamento dos atores estratégicos e de ponta, que executam as políticas públicas, e que os gestores sejam responsivos e *accountable* em suas ações.

Segundo Trosa (2001), “os resultados dos trabalhos realizados pelo governo, nos quais são utilizados contratos de gerenciamento e tutela, são positivos quando as metas são negociadas, discutidas e, em conjunto, definidas. Elas não devem ser impostas unilateralmente, pois isso dificulta a interação, o envolvimento e, conseguinte, o comprometimento dos servidores, os quais realizarão os serviços que chegam diretamente ao cidadão”.

Conforme Assis (2012), “graves problemas têm sido detectados com a utilização de incentivos financeiros no setor público”. Para afirmar tal constatação, ele utiliza os estudos de OECD, 2005; Perry, Engberg&Jun, 2009, e completa: “Apenas uma pequena parte dos empregados acredita que a *PRP (Remuneração Variável por Desempenho*, na tradução livre) os induz a produzir acima dos requisitos do trabalho”. Outros estudiosos chegaram à mesma conclusão:

“O modelo acaba desmotivando os servidores em caso de tarefas interessantes” (Weibel, Rost&Osterloh, 2010).

Bowman (2001) não afirma de forma diferente. “Os servidores poderiam se sentir ofendidos quando percebessem que estariam sendo manipulados com incentivos financeiros”.

Conforme Pacheco (2009, p. 14), “existem normalmente os conflitos internos decorrentes de modelagens individuais de premiação ou ainda de debatida dificuldade em se mensurar o desempenho das atividades públicas” (*apud*. Assis).

Assis (2012, p. 15) explica que “Estudos recentes revelam que a prática de mensurar o desempenho tem sido a base para uma série de inovações na gestão pública – dentre elas a remuneração por desempenho – mas uma série de distorções têm sido evidenciada, especialmente quando há pressão e cobrança para que metas sejam cumpridas: foco na meta mesmo que o objetivo seja comprometido, resultados numéricos são conquistados com perda da qualidade, ou ainda interpretação criativa e oportunista dos resultados, quando não, fraude nos números” (*apud*, Hood, 2006; 2007). Esses aspectos dificultam o sucesso do Programa e devem estar na pauta das preocupações dos governos que adotam tal ferramenta, para que haja medidas a fim de impedir que eles ocorram.

Outro argumento a chamar a atenção para falhas no PDR aponta que:

“Importantes estudos realizados pela OECD, 2005; por Perry et al 2009; por Marsden, 2010, e Burgess e Ratto, 2003, enfatizam que as limitações dos modelos de remuneração variável no setor público são

sérias, recorrentes e estão relacionadas às más condições institucionais, estruturais, ambientais e a falhas de implementação”. (Assis, 2012, p. 19).

Os especialistas devem ser estudados cautelosamente por responsáveis pela concretização do PDR, com o objetivo de elencar tomadas de decisões capazes de suprimir os resultados negativos, já constatados em outras iniciativas estudadas. “Embora a visão econômica apresente riscos envolvidos na utilização de modelos coletivos, eles estão crescentemente ganhando força nas experiências de *PRP* nos governos. Os modelos focados em indivíduos, embora possam promover forte incentivo em função da ligação direta desempenho individual-premiação, também possuem aspectos negativos, principalmente vinculados à cooperação. Gehardt (2009) argumenta que o uso de modelos de incentivo individuais pode fomentar a desagregação e dificultar o trabalho em grupo, na medida em que cada servidor será avaliado e recompensado individualmente e o resultado coletivo do trabalho pode deixar de ser prioridade. O estudos da (OECD, 2005) e de Perry *et al* (2009) corroboram essa visão e concluem que modelagens focadas em equipe parecem ter melhores resultados no setor público do que esquemas baseados na avaliação individual de desempenho”. Assis (2012, p. 23).

Mais adiante, após suas pesquisas e averiguações, Assis aponta para uma inovação dos métodos e processos. Sua sugestão é a de que a implantação, assim como todo o mecanismo que a envolve seja dinâmico, atuante, que estimule a melhoria de seu escopo, execução em todas as etapas, além de trabalhar com a possibilidade de adaptação de metas mais próximas da realidade de cada pasta.

“O nível estratégico das instituições já identificou que os ganhos mais importantes já foram conquistados e que é necessário, agora, inovar. Estas evidências mostram que sistemas de metas devem ser “vivos” e terem novos desafios constantemente colocados. Após poucos ciclos de pactuação e avaliação os indicadores devem ser revistos e novos problemas devem orientar a pactuação. (...) As evidências apontam para a necessidade de compreender o uso de metas como um processo incremental. Alguns ciclos de tentativas, acertos e erros são necessários para se calibrar de forma adequada desafio com factibilidade. Deve-se compreender, ainda, que não é possível atacar todas as frentes de uma só vez”. (Assis, 2012, p. 165)

Segundo o texto *Performance-related Pay Policies for Government Employees of Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OECD), 2005, “as graves dificuldades econômicas dos anos de 1970 - refletidas no crescimento muito fraco e na baixa produtividade combinada com a alta taxa de desemprego e inflação - desencadearam grandes ajustes nos setores públicos de alguns países membros da OECD. Limitar os custos salariais no setor público tornou-se uma prioridade, na medida em que a massa salarial é o maior item nos orçamentos de muitos países membros da OECD. Nesse contexto, melhorando o desempenho do setor público e produtividade (fazer mais com menos pessoal) assumiu uma nova urgência. Isso não significa que o desempenho não tenha sido uma prioridade nas décadas anteriores. No entanto, a tentativa sistemática de incorporar - pelo menos formalmente - objetivos de desempenho e indicadores na gestão de recursos humanos e orçamento foi claramente um novo desenvolvimento”.

Conforme o texto, acima mencionado, *performance* é uma ideia aparentemente simples, mas enganosa. Simples, porque é fácil para expressar conceitos e objetivos-chave; enganoso, porque é difícil de aplicar essas ideias no governo. O desempenho pode ser definido como a capacidade de uma organização ou autoridade para adquirir uma melhor arrecadação e usá-la de forma eficiente ( $input1 - output2$ ) e eficaz ( $output - outcome3$ ) para alcançar as metas e objetivos de produção e de resultado .

As políticas de remuneração relacionadas ao desempenho foram as primeiras a serem promovidas pela OECD, juntamente com outras reformas de pagamento do serviço público, como a simplificação de escalas de salários e remuneração variável ligada à avaliação do trabalho.

Segundo o texto referido, “a gestão orientada para o desempenho envolve a ligação das metas da unidade para os objetivos estratégicos da organização. Sistemas de gestão de desempenho são destinados a ligar a gestão de pessoas com objetivos institucionais e estratégias, assim como o processo de avaliação de desempenho do pessoal de uma maneira formal é muitas vezes referido como o sistema de avaliação de desempenho. Para a organização, avaliação de desempenho é uma metodologia e um conjunto de procedimentos adotados com fins de classificar o desempenho de trabalho de indivíduos, de acordo com normas e critérios objetivos aplicados uniformemente através de uma ou várias organizações”.

Dessa forma, o pagamento relacionado ao desempenho precisa ser cuidadosamente distinguido de outros tipos de subsídios não ligados ao desempenho, assim

como de aumentos salariais automáticos e da remuneração variável, correspondente à avaliação do trabalho.

Essa verba relacionada ao desempenho é amplamente utilizada no setor privado, segundo a OECD (2005). “Pagamentos individuais de desempenho têm sido usados durante muito tempo, mas eram tradicionalmente usados como um pagamento de mérito para além do prêmio de pagamento anual. Mais aplicado como um meio de recompensar “bom comportamento”, ao invés de desempenho. Foi também em grande parte concentrada em ocupações gerenciais. Desde a década de 1980, houve um prolongamento do PRP para todas as categorias de pessoal no setor privado. Esquemas de PRP têm sido cada vez mais correlacionados aos objetivos organizacionais, nos quais indivíduos são avaliados em uma base anual. Há uma gama de diferentes sistemas que utilizam uma variedade de bases de critérios individuais, de equipe e de perícia, para atribuição de tais recompensas - na realidade, os regimes, muitas vezes envolvem alguma combinação dos três. Em muitos sistemas, os funcionários envolvidos agora possuem o seu aumento salarial anual concedido através desse método”.

Conforme a Organização, a introdução de sistemas de remuneração relacionada ao desempenho no final de 1980 e 1990 foi um desenvolvimento muito importante. Essa política foi introduzida de maneira sistemática, utilizando mecanismos que consolidaram a relação dos pagamentos por desempenho, dos aumentos salariais e pensões, tendo um efeito de longo prazo sobre eles.

“A primeira onda de políticas PRP foram postas em prática em países da OECD no final da década de 1980. Os governos centrais da Dinamarca, Holanda, Nova Zelândia, Espanha, Suécia, Reino Unido e dos Estados Unidos adotaram o PRP, de uma forma ou de outra. Políticas experimentais foram testadas durante a década de 1980, em certas organizações na Finlândia e no serviço postal alemão. Uma segunda rodada de criação de sistemas de PRP começou no início de 1990, com a adoção de políticas de PRP na Austrália, Finlândia, Irlanda e Itália. Mais recentemente, no final de 1990 e início de 2000, países como a Alemanha, Coreia e Suíça, bem como alguns da Europa Oriental (República Checa, Hungria, Polônia, República Eslovaca) começaram a utilizar mecanismos PRP. Em 2004, a França começou a experimentar a introdução do PRP para nível superior

de funcionários públicos (nível do diretor) em seis ministérios piloto (Ministérios das Finanças, Defesa, do Interior, Equipamentos, Agricultura, Serviço Civil). O PRP consiste em obedecer a um formato de bônus, até um máximo de 20% do salário base”. (OECD), 2005.

A OECD defende que sistemas de remuneração relacionados ao desempenho não devem ser estáticos. Aspectos de sua concepção podem ser inadequados para o ambiente em que são aplicados e, como todos os sistemas de pagamento, esse também está susceptível a ter um ciclo de vida. Sistemas de pagamento podem começar com princípios claros, mas, com o tempo, eles têm de ser adaptados de forma pontual, com base nas novas exigências organizacionais e pressões do mercado de trabalho. Como resultado, ao longo do tempo, eles precisam ser profundamente reformados ou substituídos. Não há nenhuma razão para acreditar que os regimes de PRP atuais são diferentes dos seus antecessores a esse respeito.

Entre os resultados da pesquisa da OECD sobre Estratégia de Recursos Humanos, consta que poucos países têm desenvolvido políticas sistemáticas para tratar do mau desempenho. Tradicionalmente sistemas de carreira do serviço público possuem procedimentos, geralmente correlatos à punição a má conduta, ao invés de tentativas de impacto positivo sobre aqueles que apontam bom desempenho.

Porém, as razões apresentadas para a introdução de PRP, ampliando sua cobertura dentro dos serviços públicos nos países membros da OECD são variadas. Relatórios dos países e a literatura acadêmica demonstram que alguns países têm muitas vezes múltiplos objetivos para os seus sistemas de PRP. A principal razão dada é que incentiva e proporciona recompensas extrínsecas, na forma de pagamento e recompensas intrínsecas, mediante o reconhecimento do esforço e da realização.

“A teoria psicológica da expectativa foi pioneira por escritores como Lawler (1971) e Vroom (1964). Ela propõe uma relação simples entre o valor da recompensa para o desempenho do empregado e da probabilidade de obtê-lo, se eles fornecerem o esforço necessário, resultando na melhoria da motivação e, portanto, de desempenho”. (OECD), 2005.

De acordo com o texto, “para entender por que esquemas PRP são pensados para melhorar a motivação, devemos considerar sua utilização como complemento ou substituição dos sistemas de incentivos utilizados. Os incentivos nos regimes de pagamento anteriores compreenderam uma mistura de avanço das tabelas salariais para cada grau, com algumas oportunidades de promoção para o próximo grau acima. Apesar da progressão salarial por

atribuição de notas não ter sido a intenção de ser automático, na prática, isso foi muitas vezes o caso, como em destaque na Grã-Bretanha pelo relatório Megaw (1982) e na França pelo relatório Guilhamon (1988)”. (OECD), 2005.

Em relação ao envelhecimento da força de trabalho e o fato de que, desde 1990, os grupos com idade entre 50 a 59 anos e de 60 anos ou mais terem visto a sua quota no serviço público aumentar no mercado de trabalho (OECD, 2002c), as oportunidades de promoção na última década vêm sendo limitadas. Como resultado, um grande número dessa faixa etária permanece com a mesma faixa de remuneração ou dentro de faixas estreitas de pagamento e a gestão teve pouco a oferecer em termos de novos incentivos financeiros. Por exemplo, no serviço público do grupo administrativo do Reino Unido, na década de 1980, um recém-promovido *Senior Executive Officer* poderia esperar, em média, mais de 20 anos para ser promovido à primeira série com responsabilidades de gestão significativas. A introdução do PRP é, também, compreendida, como um instrumento alternativo indicado para estimular os funcionários.

Para uma faixa de servidores mais velha, o tipo de pagamento, por meio de algum tipo de bonificação, pode surgir como benefício inesperado, quando não se espera mais a possibilidade de promoção.

No debate sobre mensuração de resultados no setor público, dois paradigmas bastante distintos têm sido discutidos na literatura e têm se mostrado presentes nas experiências de aplicação de técnicas de mensuração em governos em todo o mundo: o modelo anglo-americano e o modelo nórdico.

Os países nórdicos e a Inglaterra simbolizam pressupostos bastante distintos em relação ao *propósito* da mensuração. Os primeiros são exemplo daquilo que Kettl (1997) chamou da lógica do “*let managers manage*”, a partir da qual o propósito da mensuração é criar um ambiente de aprendizado mútuo, de diálogo e negociação, estruturado a partir do princípio da confiança, da igualdade e do incrementalismo (Jonhsen *et al* 2006). O segundo pressuposto, chamado de “*make managers manage*” foi aplicado inicialmente na Nova Zelândia e mais recentemente no caso inglês, cria mecanismos tipicamente de mercado, associados a recompensas e sanções em torno de determinados resultados, buscando criar uma nova forma de controle sobre o gestor público, a partir de um paradigma baseado na escolha racional.

O modelo nórdico é associado ao igualitarismo, ao modelo do *stakeholder* e ao incrementalismo. Igualitarismo se refere ao uso intensivo de mecanismos *bottom-up*, ou seja, se relaciona à importância de ouvir e captar na ponta (nível operacional) informações e opiniões sobre a implementação da política pública.

“O modelo *stakeholder* assume que os interesses comunitários têm reais implicações nas organizações públicas e privadas e não apenas os acionistas e políticos eleitos. O incrementalismo implica em processos graduais, usualmente consensuais, que envolvem aprendizado em contraposição às reformas mais radicais” (Johnsen, Norrekli e Vakkuri, 2006).

Deve ser incluído também o fator relacionamento. Jann e Reichard, 2002, defendem que o diálogo e a confiança são valores básicos para o povo nórdico. “Nesta perspectiva, os contratos de metas são vistos como instrumentos flexíveis que proporcionam ajuste e aprendizado organizacional, e não como instrumentos de controle e comando. O objetivo é, a partir do uso de indicadores, produzir um diálogo mais bem-estruturado e informado sobre as prioridades”.

Com vistas a essa afirmativa pode-se afirmar que a ausência de identificação dos executores com o que estabelece o PDR fragiliza a própria execução, assim como a ausência de uma relação dialógica entre os funcionários e suas respectivas chefias.

Já o modelo anglo-americano parte da perspectiva do acionista, do líder, do político eleito. Johnsen *et al* (2006) citam o método do *Balanced Scorecard (BSC)*, proposto por Kaplan e Norton (2001) como símbolo da lógica anglo-americana. Parte-se da formulação explícita dos objetivos. Esses objetivos são traduzidos em indicadores de desempenho. Em seguida, recompensas e incentivos, inclusive financeiros, são vinculados a estes indicadores. Enxergam-se os funcionários enquanto indivíduos maximizadores de seus interesses, extrinsecamente motivados e que podem ser fortemente direcionados em função de incentivo e punição.

“Em função dos valores de igualdade, os nórdicos podem ficar facilmente confusos com a importância dada aos incentivos financeiros individuais na cultura anglo-americana. Boa parte das experiências negativas a respeito da mensuração do desempenho parece ser causada pela vinculação entre mensuração e incentivos financeiros”. (Johnsen *et al*, 2006)

O argumento de Johnsen *et al* (2006) reforça a proposição de que os efeitos de incentivo vinculados a implantação da remuneração variável amplificam as consequências disfuncionais e perversas verificadas quando se implementa mecanismos de mensuração do desempenho.

Conforme Bruijin, 2002, “A mensuração do desempenho tem uma grande variedade de funções e propósitos. Essas funções incluem, dentre outras, aprimorar a transparência, controlar os funcionários, melhorar o aprendizado organizacional e avaliar o desempenho. À medida que aumenta o número de funções e usos compulsórios para a mensuração, ela tende a ser vista como mais injusta. Assim, quanto mais ambiciosos forem os objetivos da mensuração do desempenho, mais efeitos negativos e perversos serão apurados”.

“É interessante observar que mesmo considerando que o *BSC* tenha sido largamente adotado nas organizações dos países nórdicos, nesses países o modelo é usualmente utilizado na tomada de decisão e é raramente vinculado a incentivos financeiros.” (Johnsen *et al*, 2006).

O método da remuneração variável por desempenho é visto com pouco entusiasmo nos países nórdicos, já que ele pode causar divisão entre os funcionários da organização e gerar senso de injustiça. Uma cultura mais individualista e com menor aversão ao risco, como a britânica, é mais propícia à remuneração variável e à exposição pública de metas e resultados (Pollitt, 2006).

Ao analisar as práticas de gestão por desempenho em quatro países (Inglaterra, Finlândia, Suécia e Holanda), Pollitt (2006) concluiu que é no Reino Unido essa prática se disseminou de forma mais ampla e rápida e, onde, possui um forte grau de implementação.

“Estudos observaram que durante o governo de Tony Blair, a Inglaterra levou esse modelo de gestão aos seus limites, utilizando indicadores de desempenho e metas como instrumento básico de cobrança e controle dos gestores das agências públicas— inclusive de demissão, em caso de insucesso nos resultados” (Kelman, 2006; James, 2004).

A remuneração variável era utilizada em algumas das organizações inglesas, mas não havia modelo único. Os acordos de metas - ou *Public Service Agreements (PSAs)* – eram estabelecidos e seus resultados cobrados pelo próprio governo e pela imprensa. Um aspecto

central do modelo eram os sistemas de *ranking*, em que se publicavam dados comparativos de escolas e hospitais, identificando aqueles que tiveram melhores e piores desempenhos.

A aplicação de um ou outro modelo traz diferentes consequências organizacionais, inclusive nas relações de solidariedade entre os membros da organização. Uma dinâmica social que se estrutura em relações de confiança e aprendizado entre a cúpula (definidora das metas) e a base (cumpridora das metas) é bastante distinta de outra dinâmica onde a desconfiança, a competição e a postura de premiar e punir é levada ao limite.

“As consequências organizacionais podem ser muito significativas: considerando uma separação entre controladores e executores, numa perspectiva mais próxima ao modelo anglo-americano, a relação entre quem estabelece e quem cumpre as metas pode ser entendida como uma relação do tipo *agent x principal*” (Eisenhardt, 1989).

Uma das características da relação, em que o controlador e controlado não compartilham dos mesmos objetivos, ocasionando um contexto de assimetria informacional, pode gerar uma postura de desconfiança, levando à ineficiência e baixo desempenho dos funcionários, já que os controlados nunca poderão ser suficientemente vigiados por seus controladores e não estarão, nesse caso, suficientemente motivados a agir em conformidade com as orientações recebidas. Já uma postura de confiança pode induzir a cooperação mútua entre controladores e controlados. Nesse sentido, parece necessário que se construa entre o controlador e o controlado as relações de confiança, gerando compartilhamento de objetivos entre eles, com a finalidade de chegar a possíveis implicações positivas dessas relações nos resultados propostos.

Metas estabelecidas estão distantes de criar uma responsabilização de seus executores, ainda visto apenas como obrigação de cumprimento.

A literatura tem discutido que diferentes propósitos e diferentes usos da informação sobre o desempenho podem provocar distintas consequências no interior das organizações. Behn (2003) propõe oito diferentes usos para a informação sobre o desempenho: *avaliar, controlar, alocar recursos, motivar, promover bons resultados, celebrar, aprender e melhorar o desempenho*. Conforme o estudioso, todos se subordinam ao último: o objetivo do gestor público é melhorar o desempenho, os sete primeiros são meios para se chegar a esta melhoria.

Já Dooren *et al* (2010) propõe uma classificação mais sintética e robusta analiticamente. Para os autores, a mensuração do desempenho teria três propósitos: a) *aprendizado*, b) *direcionamento e controle* e c) *transparência e responsabilização*. Cada uso tem uma consequência:

- a) *Aprendizado*: o foco é avaliar o que funciona e o que não funciona para melhorar o desempenho. Planejamento estratégico e *benchmarking* são dois métodos que se utilizam *da* informação sobre o desempenho para produzir aprendizado organizacional; nesse caso, a implantação encontra-se *em um contexto* de aprendizado, em que a eventual correção de rotas poderá ser necessária para o adequado atingimento dos resultados esperados.
- b) *Direcionamento e controle*: identificar, premiar e penalizar instituições e funcionários. Remuneração variável por desempenho e orçamentação por desempenho são métodos utilizados dentro dessa categoria;
- c) *Transparência e responsabilização*: a questão é como comunicar sobre o desempenho com o mundo exterior. O pressuposto é que divulgar a informação para o público vai resultar em pressão externa sobre as organizações. Sistemas de *ranking* e contratos de desempenho divulgados publicamente são métodos utilizados nesta categoria.

Uma questão crucial diz respeito a de que forma a informação será utilizada: um uso leve (*soft*) ou pesado (*hard*). “Dependendo do uso tem-se maior ou menor propensão a se obter efeitos disfuncionais” (Dooren *et al*, 2010).

Dois dimensões se relacionam ao uso *soft* ou *hard*. A primeira é o quanto a informação está vinculada, ou não, ao julgamento. Um contrato de metas que estipula sanções para uma organização é um exemplo de uso *hard*. Já um estudo de *benchmarking* para alimentar discussões internas é um exemplo de uso *soft*. A segunda dimensão se refere às consequências (impacto) do julgamento. Situações onde variações no desempenho implicam em consequências financeiras são exemplos *hard*, enquanto situações em que variações nos resultados implicam apenas em memorandos internos, comentando o desempenho, podem ser consideradas *soft*.

“O uso mais *hard* tem uma maior propensão a gerar efeitos disfuncionais. Um exemplo da intensidade do funcionamento do sistema de metas do Reino Unido eram as consequências da

divulgação anual do *ranking* de resultados do desempenho dos hospitais. O modelo de *star ratings* (classificação por estrelas) atribuía de zero a três estrelas a cada hospital, em função da evolução de seu desempenho em um conjunto de metas estabelecidas”. (Dooren *et al*, 2010, p. 103).

Conforme (Bevan e Hambling, 2009), “No primeiro ano de aplicação do modelo dos 12 hospitais com zero estrela, seis tiveram seus diretores demitidos. No quarto ano, o jornal *The Sun*, um dos mais lidos do Reino Unido, publicou reportagem de duas páginas nomeando e criticando os diretores dos nove hospitais com nota zero e tratando o episódio como um escândalo. O efeito foi devastador: enfermeiras destes hospitais tinham que trocar o uniforme para sair na rua com medo das críticas da população”.

Uma série de resultados positivos e emblemáticos foi alcançada com a aplicação do modelo. Um exemplo é o fato de que “o número de pacientes aguardando internações eletivas por mais de nove meses na Inglaterra era próximo de 200 mil em 1998. Após a publicação dos *star ratings* esse número ficou próximo de zero em 2004” (Bevan e Hood, 2006). Portanto, efeitos funcionais e disfuncionais são observados em larga escala com o aumento da intensidade do uso da informação sobre o desempenho, ou seja, o uso mais *hard*.

Bevan e Hambling (2009) estudaram o impacto de diferentes formas de uso da informação sobre o desempenho nos resultados das organizações. Os autores pesquisaram o caso do Reino Unido, que implantou a mensuração do desempenho nas escolas e hospitais da Inglaterra, Escócia e País de Gales. Foi instituído um sistema de *ranking* e divulgação pública dos resultados na Inglaterra, enquanto na Escócia e País de Gales houve rejeição à divulgação pública dos resultados.

O estudo do impacto releva que a melhoria dos resultados foi muito mais significativa na Inglaterra do que nos outros países. A razão é o efeito na reputação: aqueles que tinham desempenho ruim tomavam fortes atitudes para melhorar seus resultados com medo da reputação negativa criada com a divulgação pública do *ranking* (Bevan e Hambling, 2009).

É importante ressaltar que esse *ranking* era divulgado em jornais locais e nacionais, na internet e na televisão. Na Escócia e no País de Gales, embora houvesse a mensuração, não havia publicação sistemática do desempenho e sistema de *ranking* e não havia a preocupação de divulgar para o público o desempenho. Nessas regiões, o desempenho praticamente se manteve, enquanto na Inglaterra houve uma forte melhoria nos resultados.

Bevan e Hambling (2009) articulam as evidências colhidas em seus estudos com outros autores e concluem: “o fator chave para explicar a melhoria do desempenho é um sistema que permite distinguir aqueles que têm bom e mau desempenho, e a variável explicativa para isso não seria financeira, mas a reputação, o status e o orgulho profissional que mobilizaram os gestores a sair de situações negativas e alcançarem resultados excepcionais”.

“As quatro características observadas por Hibbard estavam presentes apenas na experiência da Inglaterra e, somente lá houve melhoria significativa de desempenho, dentre os casos estudados” (Bevan e Hambling, 2009).

Os argumentos acima apresentados mostram que quanto mais intensamente sejam utilizados mecanismos de publicização e ranqueamento, que permitam diferenciar desempenho de diferentes unidades comparáveis e gerar efeitos de reputação, mais fortes são os resultados alcançados em termos de melhoria do desempenho. Entretanto, a intensidade dos efeitos não é apenas positiva: nessas condições os efeitos disfuncionais e perversos também crescem vertiginosamente. Não por acaso, foi neste ambiente em que floresceu um grande número de estudos em relação às distorções e disfunções originadas em sistemas de cobrança de metas.

Segundo Locke e Latham (2002), metas estabelecidas afetam o desempenho por meio de quatro mecanismos e devem ser difíceis e específicas:

- 1) *Direção*: metas têm uma função de direcionar. Elas dirigem a atenção e o esforço em torno daquilo que está especificado enquanto metas e afastam o esforço daquilo que é irrelevante para seu cumprimento. Este efeito é tanto comportamental quanto cognitivo.
- 2) *Esforço*: metas difíceis levam a maiores esforços do que metas fáceis. Este efeito foi identificado tanto em tarefas essencialmente físicas quanto tarefas cognitivas.
- 3) *Persistência*: metas afetam a persistência empreendida na tarefa. Quando se permite o controle do tempo gasto em uma tarefa, metas difíceis prolongam o esforço.
- 4) *Aprendizado de estratégias*: metas afetam indiretamente a ação levando à procura, descoberta e uso de conhecimentos e estratégias relevantes para o cumprimento dela.

Além destes mecanismos, a teoria identifica quais os moderadores, ou seja, fatores que facilitam ou dificultam a operacionalização dos mecanismos. São eles:

- a) *Comprometimento com a meta*: a relação entre meta e desempenho é mais forte quando as pessoas se comprometem com suas metas. Duas variáveis-chave facilitam o comprometimento: fatores que fazem da meta algo importante para as pessoas (inclusive a importância dos resultados que elas esperam como consequência de seu trabalho) e a crença delas de que a meta pode ser atingida (autoeficácia).
- b) *Importância atribuída à meta*: existem muitas maneiras de convencer as pessoas de que atingir a meta é importante. Fazer um compromisso público e a comunicação inspiradora dos líderes que indicam apoiar a perseguição das metas são meios para aumentar essa importância.
- c) *Autoeficácia*: ou seja, o julgamento de que a pessoa tem a capacidade de organizar e executar as ações necessárias para que a meta seja atingida, aumenta o comprometimento com a meta. Os líderes podem aumentar a autoeficácia de seus funcionários da seguinte maneira: garantindo treinamento adequado, procurando ou modelando ícones aos quais as pessoas possam se identificar, ou persuadindo por meio da comunicação expressando confiança de que a pessoa pode atingir a meta. Esse último ponto pode ser estimulado pelos líderes ao repassarem aos funcionários informações e estratégias para atingir a meta.
- d) *Feedback*: para que as metas sejam efetivas, as pessoas precisam de *feedbacks* que sintetizem o progresso em relação ao resultado esperado. Do contrário, é difícil, até mesmo impossível, para elas ajustarem o nível ou a direção de seu esforço, ou ainda as estratégias que a meta requer.
- e) *Complexidade da tarefa*: à medida que a complexidade da tarefa aumenta, o nível de habilidade necessária para executá-la cresce e as estratégias que estão automatizadas já não são mais tão funcionais. Assim, o efeito da meta depende da habilidade em descobrir novas estratégias adequadas.

“Quando se estabelece uma meta muito difícil e sobre a qual não se sabe ainda as estratégias e caminhos mais adequados para atingi-la, os estudos demonstraram que é mais eficaz estabelecer uma meta de

aprendizado, ou seja, estabelecer como compromisso a busca de conhecimento e melhores práticas, de forma a permitir, no futuro, melhorar o desempenho. Neste caso específico, metas de aprendizado são mais eficazes do que uma meta muito difícil” (Locke e Latham, 2002).

É interessante observar a relação entre metas, desempenho e satisfação. De acordo com Locke e Latham, 2002, p.709, “Na medida em que se alcança a meta, mais satisfeitas as pessoas ficam”. Pessoas com metas difíceis produzem mais porque não estão satisfeitas com pouco. A pesquisa empírica sobre esse tema levou ao desenvolvimento do que se chamou de “ciclo de alto desempenho”. Esse ciclo explica como metas difíceis levam ao aumento do desempenho, o que leva a melhores recompensas, como reconhecimento e promoções. Recompensas resultam em melhor satisfação e aumento da noção de autoeficácia. Nesse ciclo, a alta satisfação é o resultado e não a causa do alto desempenho.

Finalmente, cabe destacar os estudos realizados pelos autores para avaliar se a forma de definir a meta (participativa ou impositiva) tem relação com o desempenho futuro. A conclusão é a de que, do ponto de vista motivacional, metas definidas de forma participativa não são melhores do que metas definidas de forma impositiva. Entretanto, do ponto de vista cognitivo, aqueles que participam do processo de formulação de estratégias tem melhor desempenho, pois são mais capazes de compreender o sentido da meta e de trocar informações sobre estratégias. Os estudos concluíram que metas comunicadas sem uma explicação detalhada sobre seu sentido geram baixo desempenho.

Assis, baseado em suas pesquisas e averiguações, aponta para uma inovação dos métodos e processos. Sua sugestão é a de que a implantação, assim como todo o mecanismo que a envolve seja dinâmico, atuante, que estimule a melhoria de seu escopo e execução em todas as etapas e trabalhe com a possibilidade de adaptação de metas mais próximas da realidade de cada pasta.

“O nível estratégico das instituições já identificou que os ganhos mais importantes já foram conquistados e que é necessário, agora, inovar. Estas evidências mostram que sistemas de metas devem ser “vivos” e terem novos desafios constantemente colocados. Após poucos ciclos de pactuação e avaliação os indicadores devem ser revistos e novos problemas devem orientar a pactuação. (...) As evidências apontam para a necessidade de compreender o uso de metas como um processo incremental. Alguns ciclos de tentativas, acertos e erros são

necessários para se calibrar de forma adequada desafio com factibilidade. Deve-se compreender, ainda, que não é possível atacar todas as frentes de uma só vez”. (Assis, 2012, p. 165)

Para Shein (1991), ainda assim, caso o trabalhador do setor público não absorva uma nova modalidade de gestão que tenha sido implantada, de nada adiantará, e justifica quando define que cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos *e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas*. (grifo nosso).

É possível, diante das variadas expressões dos autores abordados neste trabalho sobre o tema de remuneração por desempenho, criar duas tabelas de apresentação entre aspectos favoráveis e aspectos não tão favoráveis à implantação de uma remuneração variável por desempenho, com a finalidade de colaborar com o projeto de Santos:

<b>ARGUMENTOS À REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO</b>
<b>FAVORÁVEIS</b>
Melhora o desempenho do setor público
Elaboração de indicadores na gestão de recursos humanos
Relaciona as metas dos serviços com os objetivos
Favorece a avaliação do trabalho
Pensados para estimular e incentivar o profissional
Aprimorar a transparência
Servidores avaliados anualmente
Melhora o aprendizado organizacional
Avalia o desempenho
Exposição pública de resultados e dados comparativos
Cria sentimento de solidariedade entre os atores
Cooperação mútua entre controladores e controlados
Sistema que permite distinguir os servidores que tem bom e mau desempenho
Fomenta o orgulho profissional
Criar sistema de <i>ranking</i> de desempenho

Sistema inovador na gestão pública
Meritocracia

<b>ARGUMENTOS À REMUNERAÇÃO POR DESEMPENHO</b>
<b>CONTRÁRIOS</b>
Associação entre desempenho e incentivo financeiro
Automatizar progressão salarial por atribuição de notas
Pode gerar senso de injustiça
Criar sentimentos de desconfiança e competição
O controlado e o controlador podem não compartilhar dos mesmos objetivos
Com o ranqueamento (sistema de <i>ranking</i> ) de desempenho causa disfunções graves
Conflitos internos decorrentes da premiação
Pressão e cobrança para que as metas sejam cumpridas
Más condições institucionais, estruturais e ambientais dos serviços públicos
Uso de mecanismos <i>bottom-up</i>
Incentivo individual pode desagregar o grupo de trabalho
Controlar os funcionários
Cultura mais individualista
Assimetria entre controlador e controlado
Não garante a responsabilização dos servidores
Não garante a motivação dos servidores
Metas e mensuração não são garantia de boa gestão

Quadro 2 – Quadro de Argumentos – elaboração própria

Diante dessas inúmeras forças antagônicas que rondam a avaliação de desempenho e remuneração variável, as organizações públicas enfrentam uma verdadeira luta de forças entre o “novo e o velho”, ou seja, as inovações diante de uma burocracia arraigada. Além disso, têm que integrar os aspectos políticos e técnicos necessários para a prestação de serviços eficientes à sociedade. As forças inovadoras buscam introduzir, nas organizações públicas, flexibilidade e empreendedorismo para as rápidas transformações do mundo contemporâneo.

Para Guimarães (2000, p.127) “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras”. Segundo ele, a transformação só é possível se ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e se houver uma nova cultura de gestão.

Pires e Macedo (2006) ratificam o que já é conhecido – “o setor público é percebido como um terreno onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas. O sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança.”

Dessa maneira, a cultura de organizações públicas acaba não atendendo às necessidades dos cidadãos, por conta disso difundem-se cada vez mais no setor público inovações consideradas exitosas no setor empresarial.

Como destaca Arruda (2006) “não é possível compreender cultura sem o seu aspecto dinâmico, como é aprendida, passada para frente e transformada, o que faz compreender cultura como um processo contínuo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana” (*apud* Schein, 2001). “A cultura está sempre em evolução, pois há, constantemente, alguma forma de aprendizado acontecendo sobre como se relacionar ao ambiente externo e como gerenciar as situações internas da organização. Para ele, o aprendizado não é apenas cognitivo, é também emocional, uma vez que envolve o grupo em busca de soluções para problemas apresentados pelos ambientes externo e interno, os quais criam incertezas e ansiedades”. (*apud* Schein, 1984; 1996).

Segundo essa autora, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- 1) Nível dos artefatos visíveis (ambiente constituído da organização, representado por sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, comunicações abertas etc.). (*apud* Schein, 1984, p.6).
- 2) Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou

seja, o código ético e moral do grupo. É o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos. (*apud* Schein, 1984, p.6).

- 3) Nível dos pressupostos básicos (paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas). (*apud* Schein, 1984, p.6).

Sabe-se que a cultura tende a se perpetuar, e que só pode ser transformada por meio de um processo de construção social. Com as características acima descritas, e atuando em um contexto globalizado, os resultados das organizações públicas no Brasil demonstram a necessidade de aperfeiçoamento tanto durante os processos de criação até a implantação e monitoramentos, com vistas a ajustes e avaliação contínuos. “Os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público, que deveria representar as aspirações da sociedade organizada, deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade”. (Pires & Macedo, 2006)

#### 4. CAPÍTULO 3: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PDR

A metodologia adotada para a pesquisa foi inicialmente uma minuciosa análise de toda a documentação que fundamentou o projeto, buscando informações pertinentes que balizassem a compreensão deste, além disso, foram estudadas as publicações elaboradas pela prefeitura, tanto impressa como no sítio oficial, assim como as publicações que veicularam na mídia local, principalmente as publicadas na internet. Esses estudos constituem o capítulo 5.1 do presente trabalho, em que é apresentado o PDR de Santos.

No entanto, como a situação problema, encontrada no termo de referência, deixa claro que: “os Servidores, em sua maioria, não se sentem motivados a participar de projetos inovadores e tendem a se acomodar em sua zona de conforto, tendo bastante resistência a assimilar a mudança de cultura”, levando assim o problema a uma dimensão mais subjetiva, foi proposta também, a realização de entrevistas com todos os atores envolvidos, sendo o prefeito, os secretários, os gestores e os servidores, entretanto nem todas foram possíveis.

A entrevista com o prefeito tinha o objetivo de extrair a visão política do projeto, a visão da pessoa eleita pelo o povo e que deve ter a sensibilidade de seus anseios, porém a agenda conturbada do líder de uma das maiores cidades do estado de São Paulo, não possibilitou que essa percepção política fosse aqui apresentada. No que tange as entrevistas com os gestores/multiplicadores (Anexo 2) e servidores (Anexo 3), essas não foram possíveis devido ao exíguo espaço de tempo, uma vez que uma pesquisa que pudesse representar de forma fidedigna as opiniões dos 8.000 servidores envolvidos e os 173 gestores/multiplicadores deveria atender todos os preceitos científicos, para que então, pudesse ser utilizada como fonte legítima para este trabalho. O que foi possível e que de certa forma trouxe uma grande quantidade de informações relevantes foram às entrevistas com os secretários, que dos sete gestores, quatro deles foram sabatinados, inclusive o idealizador do projeto, Fábio Ferraz, que expôs as dificuldades encontradas e as estratégias adotadas na formulação do projeto.

Outra característica, extremamente relevante ao caso, é o fato de a implantação do PDR ser muito recente, ou seja, não existem produtos e resultados mensurados que pudessem ser estudados. Com isso, talvez as opiniões que estivessem presentes nas pesquisas com os atores que estiveram mais distantes do *core* que formulou e implantou o programa, os servidores, por exemplo, poderiam ser prematuras, ou seja, este trabalho debruçou sobre processo de implantação do PDR.

Vale ressaltar, ainda, que o presente trabalho não pretendeu em nenhum momento, nem mesmo no termo de referência, que os indicadores e metas fossem objeto de estudo. Isso, certamente, devido ao fato de sua fase de implantação, mas, principalmente, devido à extrema complexidade que envolve a escolha dos indicadores e das metas, e mais profundamente a dimensão de suas efetividades. Certamente, o aprofundamento de uma análise para o conjunto de indicadores e metas para cada secretaria daria um trabalho exclusivo para cada uma.

A pesquisa (Anexo 2) inicialmente tentava entrevistar, além do prefeito, os sete gestores, representantes dos órgãos participantes do PDR – Santos. São eles: Fábio Alexandre Fernandes Ferraz, da Seges (Secretaria Municipal de Gestão); Rosana Maria Russo André Leite Soares, à frente da Seas (Secretaria Municipal de Assistência Social); Carlos Alberto Ferreira Mota, da Secid (Secretaria Municipal de Defesa da Cidadania); Venúzia Fernandes do Nascimento, no comando da Seduc (Secretaria Municipal de Educação); Álvaro dos Santos Silveira Filho, da Sefin (Secretaria Municipal de Finanças); Marcos Estevão Calvo, à frente da SMS (Secretaria Municipal de Saúde) e Flávio Ramirez Jordão, representando a Ouvidoria Pública Municipal (OPM).

Para tanto, foram realizados diversos contatos por e-mail e, por último, foram agendadas as entrevistas durante o mês de maio, por intermédio de Haroldo de Oliveira Souza Filho. No entanto, três dos dirigentes não puderam atender a agenda fechada para as entrevistas com os participantes do grupo, que ficaram marcadas somente no dia 26 de maio de 2014, presencialmente, conforme se descreve abaixo:

- Realizada – das 09 às 10 horas, na Ouvidoria – Presente o ouvidor Flávio Ramirez Jordão.
- Realizada – das 10 às 11 horas, na Sefin (Secretaria de Finanças) – Presente o secretário Álvaro dos Santos Silveira Filho.
- Não Realizada – das 11 às 12 horas, na Seduc (Secretaria da Educação) – Ausente a secretária Venúzia Fernandes do Nascimento, que segundo sua secretaria, ela estava atendendo a compromisso externo.
- Não Realizada – das 14 às 15 horas, na Ses (Secretaria da Saúde) – Ausente o secretário Marcos Estevão Calvo, cujo agendamento ocorreu na ocasião da ausência da secretária da Educação. Porém, ele não pôde atender o grupo.

- Realizada – das 15 às 16 horas, na Secid (Secretaria da Defesa da Cidadania)– Presente o secretário Carlos Alberto Ferreira Mota.
- Realizada – das 16 às 17 horas, na Seges (Secretaria de Gestão)– Presente secretário Fábio Alexandre Fernandes Ferraz.
- Não Realizada - das 17 às 18 horas, na Seas (Secretaria Municipal de Assistência Social) – Ausente a secretária Rosana Maria Russo André Leite Soares, que, de acordo com sua assistente teve de cumprir compromisso de última hora.

Quadro 3 – Quadro de Entrevistas – elaboração própria

Com vistas ao quadro acima, cada uma das entrevistas realizadas contou com a duração de cerca de 60 minutos, incluindo respostas no questionário e quando autorizado, gravação. Dezoito perguntas, que seguem abaixo, foram pautadas no questionário elaborado pela equipe responsável por este estudo a partir das análises e leituras sobre o PDR e serviram de âncora para as entrevistas.

	<b>QUAL SUA AVALIAÇÃO QUANTO:</b>
1	Seu envolvimento no desenvolvimento das metas do PDR foi:
2	O envolvimento de outros servidores de sua pasta no desenvolvimento das metas do PDR foi:
3	A compreensão das pessoas ligadas diretamente a implantação do PDR é:
4	A compreensão dos demais servidores do PDR é:
5	O auxílio de programas anteriores como o CONVIVER na implantação do PDR foi:
6	As metas estabelecidas para a Secretaria onde trabalha são:
7	Vincular remuneração/prêmio ao desempenho no trabalho é:
8	A compreensão dos servidores de sua pasta quanto à relação desempenho x remuneração é:
9	Afirmar que vinculação desempenho x remuneração auxiliou a motivar os servidores é:
10	Afirmar que vinculação desempenho x remuneração auxiliou o desempenho dos servidores é:
11	A prestação de serviços de sua pasta antes do PDR era:
12	A prestação de serviços neste momento após a implantação do PDR é:

13	Avaliar resultados em sua pasta pelo PDR é:
14	Afirmar que o PDR auxilia a melhoria na prestação dos serviços de sua pasta aos munícipes é:
15	Dizer que o PDR atende as aspirações da pasta é:
16	Dizer que o PDR atende as aspirações do Secretário é:
17	Dizer que o PDR atende as aspirações dos Servidores é:
18	Dizer que o PDR atende as aspirações dos Munícipes é:

Quadro 4 – Quadro de Perguntas – elaboração própria

As respostas das perguntas de cada gestor foram atribuídas, de acordo com a interpretação do grupo que realizou a pesquisa, a uma classificação, indicada abaixo:

- 1 - Nada adequado
- 2 - Razoavelmente adequado
- 3 - Adequado
- 4 - Além do esperado

Todos os integrantes do grupo participaram das entrevistas realizadas e puderam intervir ao longo de seu curso, acrescentando outros questionamentos e realizando suas próprias anotações.

Não há necessidade de trazer aqui as respostas individuais de cada entrevistado, tanto pelo fato da exposição desnecessária quanto pelo fato de não ser relevante para o estudo esse nível de detalhamento. Também não será apresentada uma análise para todas as questões, uma vez que algumas suscitaram grande dificuldade de serem respondidas, devido ao fato de o projeto ter sido implantado recentemente. Portanto, serão discutidas a seguir as questões que apresentaram mais relevância aos estudos. Posteriormente o trabalho fará uma análise geral do projeto.

É interessante destacar as respostas das três primeiras perguntas:

- Seu envolvimento no desenvolvimento das metas do PDR foi?
- O envolvimento de outros servidores de sua pasta no desenvolvimento das metas do PDR foi?
- A compreensão das pessoas ligadas diretamente a implantação do PDR é?

Na primeira, dois dos quatro entrevistados apontaram que o envolvimento deles no desenvolvimento das metas não foi muito adequado, ou seja, o que pode apontar um sério problema, principalmente dentro das argumentações de Trosa (2001), que defende que as metas devem ser discutidas e negociadas com o máximo de atores possíveis. Um dos entrevistados inclusive foi enfático ao dizer que poderia existir melhoras no processo. Em contrapartida, as respostas da segunda e da terceira pergunta indicam que a participação dos servidores de suas Pastas no desenvolvimento das metas foi adequada. Nesse caso foi possível perceber que eles estavam se referindo aos servidores chefes de departamento e coordenadorias, que não necessariamente são os servidores da ponta, de carreira. Alguns dos secretários delegaram a tarefa de discutir mais minuciosamente as metas aos seus subordinados.

Também foi unânime a resposta de que a compreensão das pessoas envolvidas diretamente na implantação do PDR, os que participaram das discussões, foi adequada. Em relação à compreensão do PDR pelos demais servidores, os secretários, de maneira geral, avaliaram como razoavelmente compreendido, enquanto um deles não soube avaliar. Essa última questão confirma o cerne do trabalho, de que os servidores de uma maneira geral, aqueles que não participaram da elaboração, não compreenderam o significado do PDR. Como destacam os estudos da OCDE, 2005 (Perry, Engberg&Jun, 2009), “essa restrição da participação dos servidores, que não fazem parte das chefias, na elaboração do programa, pode ocasionar que uma pequena parte dos empregados acreditem no PDR e que isso os induz a produzir acima dos requisitos do trabalho”.

Quando o assunto são as metas estabelecidas para as suas secretarias, todos os entrevistados apontam que elas são ousadas, mas, apesar disso, estão adequadas à realidade de cada órgão. No entanto, três deles pontuam que elas demandam implantação de novas ferramentas de atendimento e acompanhamento para serem alcançadas, ou seja, infraestrutura. Aqui a prática parece dialogar bem com o que foi apresentado por Locke e Latham, 2002, em que a pesquisa empírica sobre esse tema levou ao desenvolvimento do que se chamou de “ciclo de alto desempenho”. Esse ciclo explica como metas difíceis ocasionam aumento do desempenho, o que leva a melhores recompensas, como reconhecimento e promoções. Porém, há de se atentar que, por outro lado, a falta de infraestrutura pode transformar as metas em ações inexecutáveis e, portanto, levar a desmotivação.

Quando questionados sobre a vinculação remuneração/prêmio ao desempenho no trabalho, a questão da infraestrutura voltou à tona como problema central, porém dessa vez

um dos entrevistados reforçou que também seria necessário um ajuste do ambiente de trabalho para que essa vinculação surtisse melhores efeitos. O apontamento do fator ambiente de trabalho remete a discussões sobre a cultura organizacional, que no caso de Santos ainda se apresenta como uma cultura burocrática onde os servidores estão preocupados com o recebimento de pequenas promoções horizontais que lhes dão bonificação e que estão vinculadas normalmente ao tempo de serviço e não ao seu desempenho. Assis (2012) aponta que más condições institucionais são fatores preponderantes para falhas em programas de remuneração por desempenho. Além dele, Guimarães (2000) como dito anteriormente, assinala que “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras” e que a transformação deve ocorrer com uma ruptura com os modelos tradicionais. Portanto vê-se no caso de Santos um cenário que é comum na literatura sobre a remuneração variável vinculada a desempenho e por isso esse cenário deve ser alvo de grande atenção.

Quando questionados sobre as aspirações deles como secretários, se o PDR auxilia na melhoria da prestação de serviço e se o PDR será bom para os munícipes, as respostas são todas positivas.

Além das respostas ao questionário os secretários teceram comentários, sendo que alguns deles são de grande valia a este estudo. Portanto seguem alguns apontamentos relevantes para que se entenda a percepção dos gestores em relação ao PDR. Nesses casos os nomes serão citados, pois versam sobre comentários extras ao questionário.

O Secretário de Finanças Álvaro dos Santos Silveira Filho relata que já tinha algumas metas internas, independente do PDR, e que algumas delas não entraram no Programa. Inicialmente, ele manifestou-se contra ao PDR, devido a questões envolvendo custos, mas foi convencido, após a equipe responsável ter acrescentado metas de redução de gastos e aumento de receita em todas as secretarias. Ou seja, essas ações irão custear a despesa com o PDR. Essa iniciativa é interessante, pois o programa tentará se apresentar de forma autossustentável, o que parece ser uma inovação, uma vez que na literatura estudada há pouca referência sobre o custeio de programas desse tipo. Ele também estima que o pagamento do prêmio seja cerca de 50% de um salário, ao ano.

O Secretário de Finanças praticamente não participou do estabelecimento das metas, mas sim os chefes de departamentos e de setores, além dos servidores mais especializados. Segundo ele, é grande o comprometimento dos chefes e gestores com o

programa de metas e afirma acreditar que a chefia é quem deve cobrar e estimular os servidores a atingirem as metas. Ele ressalta perceber um movimento interno positivo no que tange a agilidade, por parte dos chefes, os quais, de acordo com ele, estão preocupados em dinamizar os processos para o alcance das metas propostas.

O Secretário de Defesa e Cidadania Carlos Alberto Ferreira Mota exercia a função de Secretário de Assistência Social, quando das discussões das metas. Ele defende a opinião de que as discussões das metas limitaram-se aos chefes de departamento e chefes das coordenadorias. No seu ponto de vista, a compreensão das metas é maior ou menor, dependendo da coordenadoria, e, sendo assim, ainda, deve haver confusões na cabeça dos servidores. Nesta entrevista ainda, tanto o secretário quanto os dois chefes que estavam presentes, afirmam desconhecer a figura do multiplicador, destinada a “treinar” os servidores quanto ao PDR. Os três acreditam que a missão dada nos treinamentos foi a de elaboração das metas. O secretário relata que questionou a necessidade de discutir mais profundamente o Contrato de Gestão para vincular condições de contraprestações, a fim de atender as metas, ou seja, apontou a necessidade de mais infraestrutura e ampliação do quadro de funcionários, além de mais equipamentos, investimento em recursos financeiros, veículos e outras estruturas, de forma em geral, com o intuito de tornar possível e estimulador o atingimento das metas.

O Secretário Carlos Alberto, inclusive, afirmou ter “ouvido dizer” que não estão claros aos servidores os cálculos do prêmio ao atingirem as metas e, para ele, se for constatado tal comentário, esse fato terá impacto na motivação das pessoas. Os entrevistados afirmam que o PDR está colaborando na criação de mecanismos de monitoramento inexistentes até então, mas sentem falta de um planejamento econômico que financiará a estrutura necessária para o alcance das metas. O secretário manifestou certa insatisfação ao ressaltar que possui metas próprias, as quais não foram inseridas no PDR, mas são qualificadas como prioritárias em sua avaliação.

O dirigente transpareceu ter dúvida sobre quando será demandado a responder sobre as metas, assim como suas respectivas revisões. Por fim, na entrevista, ele ressalta que o PDR, ainda, não é o foco das ações da secretaria, ou seja, não está no topo da agenda política-estratégica dessa pasta.

À frente da Ouvidoria Pública, o secretário Flávio Ramirez Jordão aponta grande dependência de outras secretarias para atender as suas metas. Um exemplo é o prazo de respostas relacionadas a reclamações de cidadãos encaminhadas a outros órgãos. Ele deixa

clara a dependência de mais disponibilização de infraestrutura para atingir as metas estabelecidas e afirma que os chefes de seção, funcionários de carreira, participaram da elaboração das metas e que os funcionários públicos ficariam com o melhor, já que, teoricamente, terá mais estabilidade empregatícia. O ouvidor indica que somente o PDR isolado não deflagra a solução do serviço público. Em sua opinião, são necessárias ações internas para impulsionar o rendimento dos servidores. Finalizando, ele aponta uma preocupação com a falta de clareza do PDR por parte dos funcionários, ao afirmar que na “rádio peão”, eles dizem que vão ganhar apenas 50 reais de prêmio e que isso não os incentiva.

O Secretário de Gestão Fábio Alexandre Fernandes Ferraz reafirma que a compreensão do programa por parte de seus chefes de departamento não é plena, uns acreditam e compreendem, no entanto, outros o entendem parcialmente. Logo, o conhecimento sobre o tema não está nivelado entre eles.

Ele diz haver metas internas que posteriormente entraram no PDR, mas que já estavam na agenda da secretaria e reconhece que o PDR é um norte, porém, são necessárias outras ações paralelas. Ele sinaliza como realidade o fato de não estar clara para todos os servidores a vinculação desempenho versus remuneração. Há uma grade expectativa, por parte da gestão, causada pelo PDR de dar muito certo, de ser compreendido pelos servidores, até abril de 2015, quando visualizarão em seus holerites, o prêmio por terem atingido as metas, descritas no PDR.

O gestor aposta que para os chefes de departamento, multiplicadores e todos aqueles que participaram da formulação do PDR estão claros e consolidados os conceitos do plano. Fábio Alexandre conta que os multiplicadores receberam capacitação para levar até a ponta (servidores) as informações do PDR, lembrando que esse papel não foi reconhecido pelos outros secretários. Mas, ele reconhece que os multiplicadores têm a vontade de levar o funcionamento do Programa a todos os servidores, porém não estão conseguindo.

Ele revelou, na época da entrevista, em maio, que verificaria o andamento dos indicadores no primeiro *checkpoint*, a ser realizado em junho e usaria esses números para fazer uma forte campanha interna. Antes de concluir a redação final desta pesquisa foi constatada a realização dessas etapas na secretaria. O secretário confirmou que as revisões das metas e dos contratos não estão programadas, mas se o diagnóstico constatar essa necessidade, a prática poderá ocorrer.

Como idealizador do PDR, Fábio Alexandre esclarece ter feito, em conjunto com sua equipe, uma autoavaliação e, por meio desse trabalho, percebeu que a ordem era decidir primeiro os indicadores para depois atuarem no plano de governo e no PPA. Para ele, talvez tenha sido um equívoco, primeiro definir o plano de governo para posteriormente o PPA e, por fim, os indicadores e metas a dar sustentação à efetivação do plano de governo. Isso fará parte de uma das propostas que apresentaremos neste trabalho, a vinculação dos indicadores ao plano de governo e PPA.

Como idealizador do projeto, o Secretário de Gestão Fábio Alexandre Fernandes Ferraz respondeu – a mais – as seguintes perguntas:

**Grupo** - O PDR foi uma solução para um problema de Recursos Humanos ou para a realização do Plano de governo?

**Resp.:** Não é uma política de RH, é um programa de governo para o governo, ou seja, para auxiliar o governo a colocar em prática suas decisões. É uma política de Gestão.

**Grupo** - O PDR foi pensado como uma política de Governo ou de Estado?

**Resp.:** Foi pensado como política de Estado, com o intuito de instituir a meritocracia. Imagino que ao servidor começar a receber os prêmios, eles irão se apoderar do programa e exigir do governo.

**Grupo** - Foi pensado em algum momento oferecer autonomias aos gestores e secretários no caso de atingirem as metas?

**Resp.:** Foi pensado, mas no primeiro momento nem pensar.

Encerrou a entrevista e não esclareceu o sentido do por que a colocação: “nem pensar”. Ao ser questionado pela banca, o secretário explicou que a sua resposta significa que nesse momento não há grau de maturidade para ofertar autonomia aos gestores e secretários. Ainda há dificuldades que precisam ser sanadas para que o Programa alcance maturidade e, depois, dar autonomia a todos em sentido amplo. “Esse é um projeto piloto da Secretaria de Gestão, que, por determinação do prefeito, passou a abranger mais seis órgãos”.

Ele arriscou a dizer que talvez no segundo ou terceiro ano a agenda do secretário necessariamente vai contemplar discussões dirigidas somente ao PDR, pois esse aspecto ainda não é prioridade de muitos dos secretários, e, dessa forma, passar a ter autonomia para traçar suas metas. Logo, nem pensar agora, mas pode ser pensado no futuro. “Isso é um processo. Não há um rompimento grande do modelo clássico estatutário, há uma dinâmica”.

Enfim, com todas as apurações em mãos foi possível então perceber que a preocupação apontada tanto no termo de referência quanto na entrevista inicial, com o idealizador do projeto, de que os servidores não estavam motivados com o PDR parece ser real uma vez que os estudos demonstraram que apesar de estar previsto no projeto a figura do multiplicador ou facilitador que seria o ator responsável por disseminar o programa, levando as orientações necessárias aos servidores da ponta, isto não está ocorrendo. Esses atores são os mesmos que participaram dos Workshops que trabalharam os indicadores e as metas e a análise feita é a de que os treinamentos e encontros focaram exclusivamente nesta função, deixando de lado a formação, *stricto sensu*, do multiplicador, deixando claro que ele tinha a função não só de discutir as metas, mas também de reunir todos os subordinados para esclarecimentos e orientações. Todas as discussões do PDR ficaram na esfera das chefias, em algumas secretarias mais profundamente, incluindo chefes de seções, e outras mais superficialmente, se limitando aos coordenadores e secretários. Também foi possível identificar que parece coincidir a figura dos facilitadores com a dos nomeados para cargos de livre provimento o que pode ser uma boa estratégia ao pensar que estes têm maior compromisso com a gestão. Por outro lado, se eles não conseguirem levar as informações até a ponta, o envolvimento no projeto se limitará à gestão e não à administração como um todo. Portanto é novamente importante ressaltar aqui as argumentações de Trosa (2001) que defende que as metas devem ser discutidas e negociadas com o máximo de atores possíveis para que seja possível um verdadeiro comprometimento de todos. Lembrando que elas não devem ser impostas unilateralmente, pois isso dificulta a interação, o envolvimento e, conseguinte, o comprometimento dos servidores, os quais realizarão os serviços que chegam diretamente ao cidadão.

As conversas com os secretários também permitiram outras impressões como a necessidade de investimentos em infraestrutura para que fosse possível o alcance de várias das metas. Alguns deles deixaram claro que gostariam que constassem nos contratos algumas contrapartidas no que tange a equipamentos e pessoal, por exemplo, para que tivessem como atingir o alvo. Ficou claro que limitações de infraestrutura podem constranger o trabalho e comprometer o atingimento de algumas metas. Nesse caso a literatura estudada, Assis (2012), que apresenta os estudos realizados pela OCDE, 2005; por Perry *et al* 2009; por Marsden, 2010, e Burgess e Ratto, 2003, aponta que experiências internacionais contêm limitações recorrentes dos modelos relacionados às más condições institucionais, estruturais e

ambientais, demonstrando que essa questão sobre a infraestrutura, encontrada em Santos, é séria e deve ser tratada com atenção.

É válido trazer outras questões pertinentes apontadas pelos entrevistados a respeito do programa, alguns deles apontaram uma grande preocupação com o fato de muitas metas que estão na agenda de suas secretarias e que para eles são prioridades, não estarem contempladas no PDR. Esta questão deve certamente ser discutida e quem sabe revista, pois ela coloca um verdadeiro obstáculo na viabilidade da execução do programa uma vez que esta situação trará com certeza uma dúvida: Qual será de fato a prioridade política do líder da pasta?

Foi apresentado também, por dois dos entrevistados dúvidas quanto ao processo de acompanhamento do programa por parte do gabinete ou secretaria de gestão. Não estavam claros a eles os procedimentos aos quais seriam submetidos, com o intuito de prestarem contas sobre cada estágio de sua secretaria, em relação ao programa. No entanto, a lei complementar 803 e os Contratos de Gestão tratam especificamente dessa questão ao instituírem a Comissão de Acompanhamento e Avaliação, além da necessidade da publicação de relatórios trimestrais, ou seja, talvez os treinamentos e workshops não tenham sido efetivos na orientação. O fato é que há esse tipo de dúvida ligada ao dia a dia do programa. Vale constar que até a finalização da captação de informações deste trabalho a comissão não havia se reunido e também não havia relatórios publicados. Isso, devido ao fato de ainda não ter sido alcançado o prazo, que é trimestral, para os mesmos ocorrerem, portanto eles não foram objeto de estudos.

Apesar de haver essas observações de questões que devem ser rediscutidas, houve apontamentos positivos, apesar do curto tempo de implantação do programa. Foi possível observar que aqueles que participaram diretamente da formulação e implantação do PDR, os secretários, coordenadores e chefes, estão verdadeiramente comprometidos com o projeto, apesar de terem externado algumas das preocupações já elencadas, estão claramente preocupados e interessados no sucesso do programa. Não há como afirmar que só esse envolvimento e comprometimento dos gestores são suficientes para alcançar as metas, porém certamente essa é uma das principais ferramentas para isso, uma vez que serão eles que estarão constantemente cobrando e monitorando o trabalho de seus subordinados.

Todos os entrevistados teceram comentários positivos ou considerações no intuito de melhorar o programa e certamente só puderam fazê-los porque estão trabalhando, de fato,

dentro de suas secretarias, para implantar o PDR. Logo, se não tivessem o programa na pauta de prioridades, possivelmente não teriam já identificado pontos a melhorar.

Há também de serem apresentados aqui impactos gerenciais importantes que já estão ocorrendo na administração, em todas as secretarias estudadas. Foi possível identificar um aprimoramento, ou em alguns casos até a implantação, de mecanismos de monitoramento até então inexistentes ou ineficazes que a partir do momento em que o PDR foi instituído, os órgãos devem controlar e acompanhar os indicadores, para tanto é necessário o desenvolvimento destes instrumentos, afinal não há o que se falar em controle e acompanhamento, em indicador ou meta se não há meios para medir. Esses avanços do ponto de vista de gestão são fundamentais para o alcance do objetivo principal do PDR como uma política de gestão que é a melhora da qualidade da entrega do serviço público e o aumento da eficiência e eficácia da máquina administrativa. Por mais que seja cedo para avaliar se o PDR de Santos será capaz de melhorar a entrega do serviço público aos cidadãos, é possível prever que, da maneira que o programa foi implementado, parece que ele será realmente capaz de alcançar pelo menos os dois propósitos iniciais da mensuração do desempenho propostos por Dooren *et al* (2010), o de aprendizado e do direcionamento e controle. A transparência e responsabilização das áreas de trabalho levarão mais tempo para produzirem materiais, a fim de propiciarem avaliação.

## 5. CAPÍTULO 4: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O quadro teórico utilizado como parâmetro para melhor estudar a fase de implantação do PDR na cidade de Santos demonstra que a iniciativa de buscar inovações nas políticas de gestão pública e recursos humanos é positiva e colabora com a busca pela qualidade da entrega do serviço público, de forma a aumentar a eficiência e eficácia da máquina administrativa. É exatamente essa intenção que abarca o programa PDR - Participação Direta nos Resultados daquela Prefeitura. Como exposto ao longo deste trabalho, o sistema de remuneração variável, vinculado a um sistema de indicadores de desempenho e resultados, tem como principal objetivo, por meio da bonificação, valorizar os serviços realizados pelos servidores. Essa bonificação será oferecida a esses servidores mediante o alcance das metas previstas nos contratos de gestão, firmados entre a Prefeitura e secretários. A intenção é englobar todos os órgãos e secretarias. Nesse contexto, é perceptível, que essa iniciativa do governo motiva os trabalhadores na execução das suas funções que, sendo bem desempenhadas, garantem melhor atendimento à população santista.

O presente trabalho tem como finalidade analisar todo o processo de implantação do PDR. Isto é, como se deram as relações e ações institucionais que permearam a implementação do projeto. Porém, mais do que somente investigar, o intuito é, também, apresentar possíveis diretrizes e ações que podem fortalecer e consolidar o programa.

As percepções e conclusões apresentadas neste trabalho não puderam ser comprovadas empiricamente. Porém, a análise das documentações, das publicações e das entrevistas permitiu identificar tendências e percepções que basearam a constatação de pontos positivos e negativos do projeto apresentados no capítulo anterior. Com isso, foi possível discorrer sobre possíveis caminhos que o governo de Santos pode trilhar para desenvolver ainda mais o programa.

Inicialmente, é necessário que a Prefeitura de Santos siga o que Guimarães (2000, p. 127) diz ser uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e implantar uma nova cultura de gestão. Segundo o autor, é aconselhável transformar as estruturas burocráticas e, fortemente hierarquizadas, tendendo a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras.

Um ponto importante do PDR de Santos é o fato de a ação ser ousada e simultaneamente cometida, no sentido de começar com boa abrangência (em sete órgãos da prefeitura), porém com prêmio baixo, de forma a permitir ajustes e controle de direção no que

diz respeito à cultura organização, que serão comentados com mais profundidade nos tópicos a seguir. Desse modo, é fundamental ter como prioridade a intenção de envolver todos os servidores para que o Programa seja fortalecido mais e mais até a sua consolidação como tal.

## **Recomendações**

### **1 – Cultura e transformação**

Para tanto, fica latente a necessidade de o governo local investir na transformação da cultura organizacional, alicerçada em uma estrutura burocrática, para uma estrutura voltada à administração gerencial focada em resultados. Como argumenta a maioria dos debates sobre o assunto, a cultura está sempre em evolução, o aprendizado sobre como gerenciar situações internas é constante.

Assim, para transformar os paradigmas atuais da estrutura organizacional da Prefeitura de Santos, é essencial que o referido programa, a fim de alcançar seus objetivos, promova ações contínuas de comunicação.

Em relação ao papel do multiplicador, que, segundo análise, não foi adequadamente incorporado pelos atores envolvidos na implantação do PDR, serão necessárias capacitações continuadas e treinamentos para que, futuramente, todos os servidores se apropriem do plano. Em paralelo, e complementar à missão de multiplicação, o ambiente organizacional deve ser transformado: todos os servidores, de todos os níveis da organização, devem ter claro o significado do programa PDR, como tópicos sobre quais são seus objetivos, como ele funciona, quais são os benefícios para o próprio servidor público, para a cidade e para os cidadãos santistas. No entanto, é evidente que garantir esse nível de clareza a todos é um desafio para o programa, sendo esse obstáculo superado por meio de treinamentos, palestras, publicações e divulgação de todos os resultados, sejam positivos ou negativos. É fundamental, com brevidade, a realização de campanhas esclarecedoras do programa envolvendo pessoas com cargos estratégicos e de ponta, que executam as políticas públicas, cargos menos diretos até que ele chegue à população santista.

Parte da teoria utilizada neste trabalho defende que a forma de definir a meta (participativa ou impositiva) não apresenta melhoria de uma contra a outra. Entretanto, do ponto de vista cognitivo, aqueles servidores que participam do processo de formulação de estratégias têm melhor desempenho, pois são mais capazes de compreender o sentido da meta e de trocar informações sobre estratégias. Portanto, quanto maior for a capacidade da administração em envolver os servidores nas discussões, ajustes e manutenção, melhor deverá

ser os resultados do PDR, promovendo assim um empoderamento do programa por parte de todos.

## **2 – Imagem e transparência**

Para dar maior sustentação à proposta de mudança de cultura organizacional, é importante que a gestão municipal exerça a mensuração de desempenho com maior transparência e de forma justa, portanto, é necessário garantir a publicização dos relatórios trimestrais e também das regras e cálculos, que serão usados para basear o prêmio que será recebido por eles ao final do período. Fazem-se necessárias publicações que cheguem diretamente aos servidores, seja de forma virtual ou impressa, mas que garantam que o servidor tenha acesso ao avanço dos indicadores e compreenda que seus esforços não estão sendo em vão, mas que também perceba que deve ser empenhar mais para alcançar determinada meta, quando for o caso.

Porém, não só a transparência interna é importante. Publicações externas de todos os resultados são sugestões que podem ser implantados. Conforme debates já publicado, a transparência e responsabilização podem resultar em pressão da sociedade sobre as organizações que estarão cobrando e acompanhando a evolução dos indicadores. Como o PDR de Santos já obteve uma aceitação por parte da mídia e da sociedade em geral, vale intensificar esse acompanhamento externo. A prática de publicização externa dos resultados e seus impactos no desempenho dos servidores já foram estudados por teóricos no Reino Unido. O estudo do impacto releva que a melhoria dos resultados foi muito mais significativa na Inglaterra, que utilizou da publicização externa, do que nos outros países que não se utilizaram deste artifício. A razão argumentada por eles é simples: o efeito da reputação, ou seja, aqueles que tinham desempenho ruim tomavam fortes atitudes para melhorar seus resultados com medo da reputação negativa criada com a divulgação pública dos resultados. Essas discussões teóricas já foram abordadas no quadro teórico deste trabalho, mas vale novamente serem citadas aqui como reforço da proposta.

## **3 – Coordenação e acompanhamento**

As análises da implantação do PDR na Prefeitura de Santos, na etapa em que ela estava até a conclusão deste trabalho, final do mês de julho – já que ele foi entregue na primeira quinzena de agosto, a fim de cumprir o prazo determinado – apontam a ausência de acompanhamento, monitoramento e orientação mais próximos da rotina de atribuições de cada uma das sete pastas, no que se refere à execução das metas estabelecidas. Assim, foi

percebido, nos estudos que existe certa lacuna entre os gestores dos órgãos envolvidos e a gestão central do PDR. Equipes específicas para essas recomendações são fundamentais para mais alinhamento entre as partes e os serviços prestados.

Associado a isso, seria necessário o fortalecimento da coordenação e acompanhamento pela Secretaria de Gestão, pois isso, possivelmente daria maior controle e percepção do caminhar do projeto para o núcleo estratégico do governo.

#### **4 – Proximidade**

A liderança do projeto deve estar próxima dos gestores das diversas secretarias, tanto para cobrar cumprimentos de metas, como para oferecer as devidas orientações para que elas sejam cumpridas a contento e de acordo com as expectativas. Dessa forma, os líderes terão mais um subsídio para sua avaliação e mensuração de cada etapa dos serviços e simultaneamente os gestores estarão mais conhecimento e segurança sobre os caminhos a serem seguidos.

#### **5 – Exclusividade no acompanhamento**

Constata-se ser relevante a criação de uma ou mais equipes exclusivas para acompanhar as ações do PDR, secretaria a secretaria, gestor a gestor, promovendo assim uma aproximação do corpo gestor do programa com os executores, intensificando assim mecanismos *bottom-up*, relacionados à importância de ouvir e captar na ponta (nível operacional) informações e opiniões sobre a implementação da política pública; além de, promover orientações mais próximas e mais rápidas para todas as dúvidas referentes ao PDR que venham a ocorrer no dia a dia e que hoje não são respondidas.

#### **6 – Ajustes e Resultados**

Como o que está sendo sugerido não é uma tarefa simples, a Prefeitura de Santos poderia optar por fazer um laboratório mais aprofundado do PDR na secretaria de Gestão, vinculando infraestrutura, treinamentos constantes, desenvolvimentos de ferramentas de controle; e até possíveis revisões dos indicadores aos resultados obtidos e esperados. Tudo isso de forma constante, para que após um período de experiência, discussões e correções, fosse possível distribuir as soluções que deram resultados, às demais secretarias. Essa sugestão pretende diminuir a complexidade do problema a um patamar sobre o qual os idealizadores do projeto tenham controle direto, sendo possível fazer ajustes e testes de forma mais rápida e mais clara até que cheguem a um modelo mais próximo do ideal.

## **7 – Discussões e flexibilidade**

Seria muito interessante que os formuladores do PDR colocassem na agenda dos ajustes do programa atenção especial ao fato de a agenda política dos secretários não estar totalmente em consonância com os indicadores e metas propostas no PDR. Isso poderia ser resolvido com a possibilidade de os secretários proporem diretamente um conjunto de indicadores e metas próprias da secretaria. Esse processo poderia se dar na forma de mais um anexo ao contrato de gestão, em que as metas propostas pela pasta fossem pontuadas com determinados pesos, que devem ser discutidos com maior profundidade, mas que de certa forma atenderia aos anseios dos secretários. Aliado a essa proposta de inclusão de indicadores e metas, a gestão deve se atentar a revisões e ajustes de todo o programa, pois como defendido por teóricos do assunto, o sistema de metas deve ser vivo, ou seja, ter seus desafios constantemente recolocados e adequados aos desafios que apareçam, ajustando o projeto e compreendendo o uso de metas como um processo incremental. Há estudiosos que reforçam essa ideia ao defenderem que o processo de reformas administrativas não deve ser radical e rígido, sendo os contratos de metas vistos como instrumentos flexíveis, que proporcionam ajustes e aprendizado organizacional, e não ser aplicado somente, como instrumentos de controle e comando. Enfim, não há problema algum em fazer revisões e ajustes no projeto.

## **8 – Planejamento e infraestrutura**

Além da dimensão da cultura organizacional, é importante que os idealizadores e fomentadores do PDR se atentem às abordagens sobre infraestrutura que estão presentes nos comentários de todos os entrevistados. Problema apresentado como sendo instrumento imprescindível à implantação, mas que ainda apresenta certa carência. É interessante que o governo tente vincular no planejamento das metas a estrutura necessária para atingi-las. Esse ponto é muito importante no projeto, pois pode realmente restringir a capacidade de gestão dos órgãos, além de poder ser usado como desculpa pelos gestores e servidores, no caso de não atendimento das metas.

## **9 – Revisões periódicas e flexíveis**

Por último, mas antes de finalizar, ressaltam-se novamente o pouco tempo de vida do programa. Com base nessa constatação, aconselham-se novos estudos e pesquisas, a fim de poder oferecer mais dados para análises e avaliações e, conseqüentemente, aprofundamento de sugestões para alinhamento, de maneira a garantir o sucesso da implantação e cumprimento do PDR, assim como o sucesso e o insucesso das sugestões aqui propostas. Além do estudo

aqui desenvolvido, seria interessante um aprofundamento das discussões acerca dos indicadores e metas escolhidas, que não foi objeto de estudos neste trabalho, porém, com possibilidade de se vislumbrar novos objetos de estudo.

Finalmente, pode-se dizer que a implantação do PDR de Santos é uma iniciativa importante e pode vir a colaborar com uma nova cultura, baseada na meritocracia, com ênfase nos resultados. Ao criar um programa que se preocupa com os servidores municipais e também com a melhoria da entrega do serviço público, o governo municipal se coloca na vanguarda da busca por uma gestão pública mais eficiente, eficaz, efetiva e, com a proposta de aprofundar o seu compromisso perante os cidadãos correlatos. Um projeto dessa monta enfrentará desafios, de acordo com as literaturas aqui mencionadas e a experiência do governo de Minas Gerais. Portanto, deve-se ‘olhar’ para esses dois aspectos com vistas a tomar esses exemplos e alertas para corrigir e prevenir possíveis insucessos. Dessa forma, o município de Santos certamente sairá ganhando.

#### **10 – Décimo quarto salário**

É fundamental trabalhar essa remuneração para que não seja compreendida como o décimo quarto salário, conforme o que aconteceu em secretarias tanto do estado de Minas Gerais quanto no de São Paulo, além do fato de que a Justiça do Trabalho muitas vezes admite o celetista na categoria de estatutário. Isso prejudicaria não somente a produtividade e qualidade dos serviços como também o plano da prefeitura em monitorar os trabalhos, a fim de colher material de forma a traçar mais planos estratégicos. Esse é um dos grandes desafios desse projeto atrelar o bônus às metas e objetivos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Arruda, M. F. (2006). Cultura Organizacional e Inovação. *Estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo*, Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas., 24-28. São Paulo, SP.

Assis, L. O. (2012). Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais. *Dissertação*, 176. (CMAPG, Ed.) São Paulo, SP: Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Elaina, J. (s.d.). *Edgar Schein - o criador do conceito "Cultura Organizacional"*. Acesso em 16 de Julho de 2014, disponível em Portal Gestão: <http://www.portal-gestao.com/item/6900-edgar-schein-o-criador-do-conceito-cultura-organizacional.html>

Gomes, E. G. (2009). Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. *Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas*, 187. São Paulo, SP: EAESP/FGV.

OECD - Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2005). *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. Paris.

Oliveira, A. C. (2012). Flexibilidade de gestão e desempenho do aparelho do estado: Explorando causalidades e conexões. *Dissertação*, 149. (CMAPG, Ed.) São Paulo, SP: Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Pacheco, R. S. (2009). Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. In: Consad (Ed.), *Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil*. São Paulo: CONSAD.

Pires, J. C., & Macedo, K. B. (Fevereiro de 2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública - RAP*, 40 (1).

Prefeitura Municipal de Santos. (s.d.). *A Prefeitura*. Acesso em 19 de Maio de 2014, disponível em Prefeitura de Santos: <http://www.santos.sp.gov.br/aprefeitura/prefeito>

Prefeitura Municipal de Santos. (2013). *Programa de Participação Direta nos Resultados*. Santos: Prefeitura de Santos.

Prefeitura Municipal de Santos. (s.d.). *Resumo Historico*. Acesso em 19 de Maio de 2014, disponível em Porto de Santos: <http://www.portodesantos.com.br/historia.php>

Prefeitura Municipal de Santos. (2014). *Sobre Santos*. Acesso em 19 de Maio de 2014, disponível em Santos Cidade: <http://www.turismosantos.com.br/ptb/sobre-santos>

Santos, P.M.(2014). *Cidade Aberta*. Fonte:

[http://www.santos.sp.gov.br/cidadeaberta/sites/default/files/relatorio\\_pdr2edicao.pdf](http://www.santos.sp.gov.br/cidadeaberta/sites/default/files/relatorio_pdr2edicao.pdf)

Dados IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=354850&idtema=16&search=sao-paulo|santos|sintese-das-informacoes>

Cidades Brasileiras e Estatísticas. <http://revistaescola.abril.com.br/politicas-publicas/modalidades/cidades-brasileiras-livres-analfabetismo-594376.shtml>

## 7. ANEXOS

### 7.1. ANEXO 1 – TERMO DE REFERÊNCIA

Secretaria de Gestão – Município de Santos

Incentivo à cultura de resultados:

Implantação do Programa Participação Direta nos Resultados

#### **Antecedentes**

Em 19 de julho de 2013, o Município de Santos publicou a Lei Complementar nº 803 com o objetivo de implantar um sistema de remuneração variável vinculado a indicadores de desempenho e de resultado, chamado PDR - Participação Direta nos Resultados.

A previsão legal autoriza a formalização de Contratos de Gestão a serem celebrados entre o Gabinete do Prefeito Municipal e órgãos da Administração direta e indireta.

Estrategicamente, o processo de implantação foi seccionado em três momentos distintos, sendo que na primeira fase de implantação foram selecionados sete órgãos, como segue: Secretária Municipal de Gestão, Secretaria de Finanças, Secretaria de Saúde, Secretaria de Educação, Secretaria de Assistência Social, Secretaria de Cidadania, e a Ouvidoria Pública Municipal.

As premissas para a escolha dos sete primeiros órgãos levaram em consideração as demandas apontadas pela sociedade civil e a quantidade de servidores alocados nos órgãos, entre outras variáveis de menor peso.

O processo de implantação do PDR teve início em abril de 2013, com a apresentação do Projeto aos Secretários responsáveis pelas pastas, apresentação do Projeto às lideranças sindicais, envio do Projeto a Câmara, aprovação do Projeto, *benchmarking* junto a outras instituições públicas, levantamento detalhado dos indicadores e formalização de toda a documentação para a assinatura do Contrato de Gestão, sendo encerrada essa última etapa em janeiro de 2014, com previsão para assinatura dos contratos no mês de março de 2014.

Durante esse período, foram envolvidos diversos atores do primeiro, segundo e terceiro escalão de todas as Secretarias. Por meio de Workshops, participação no processo de identificação dos Indicadores de desempenho e de resultado, estabelecimento de metas e

capacitação dos gestores envolvidos, a Administração Municipal buscou a sensibilização de todos os ocupantes de cargos estratégicos.

Todos esses instrumentos foram utilizados como ferramentas para aumentar o comprometimento dos Gestores com a mudança de cultura que se pretende com a implantação do PDR.

Vencidas todas essas etapas, a Administração Municipal efetuou a implantação do projeto.

### **Situação problema**

O Município de Santos tem aproximadamente 12.000 servidores vinculados à Administração Pública Direta. Em torno de 85% deles, estão alocados nas Secretarias que fizeram parte da primeira etapa de implantação do PDR.

Apesar de o Município de Santos, ao longo dos últimos anos, ter avançado, consideravelmente, na utilização de modernas ferramentas de gestão e de sistemas de Informação, as estruturas hierárquicas seguem o modelo tradicional, departamental e rígido, com excesso de formalidade e burocracia.

A Administração Municipal está no começo do segundo ano de governo e desde o início de sua gestão se posicionou a criar um ambiente favorável para a implantação do PDR, lançando logo no início de 2013, o Programa ComViver, composto por diversos projetos direcionados aos Servidores.

Contudo, a nossa percepção é a de que eles, em sua maioria, não se sentem motivados a participarem de projetos inovadores e tendem a se acomodar em sua zona de conforto, tendo bastante resistência a assimilar uma mudança de cultura de caráter tão inovador, em que um bônus somado aos seus rendimentos passarão a ser vinculados aos resultados alcançados tanto individualmente quanto por equipe, mesmo que uma vez por ano, como se estabelece o PDR, nesse primeiro momento.

A leitura da Secretaria de Gestão frente a esse quadro é a de que a falta de compreensão da base de sua estrutura, em relação aos objetivos do projeto, como também a ausência de uma cultura organizacional voltada para a gestão focada em resultados, são fatores que merecem uma atenção especial por parte da Administração Municipal e que podem ser o diferencial para que se atinja o resultado esperado.

## **Objetivos**

A finalidade do projeto é que a partir da análise de todo o **processo de implantação\*** do PDR, bem como da **estrutura de Recursos Humanos e Orçamentários\*** de que a Administração Municipal dispõe, seja proposto um conjunto de diretrizes e ações para lidar com a situação problema, de forma a fortalecer e consolidar o projeto ao longo do primeiro ano de implantação do mesmo.

\* (o detalhamento do processo de implantação e a estrutura de Recursos Humanos e Orçamentários serão disponibilizados no início dos trabalhos).

## **Abordagem**

- Análise de toda a documentação produzida ao longo do processo de implantação (legislação, Indicadores, Processos de Capacitação, entrevista com os gestores de cada secretaria envolvidos no projeto).
- Avaliação de experiências bem sucedidas de outros órgãos públicos no processo de implantação e manutenção de sistemas de remuneração variável vinculada ao atingimento de metas.
- Mobilização de Atores.
- Proposição de ações inovadoras que facilitem o alcance dos objetivos do projeto.

## **Metodologia**

A ser definida em conjunto com a equipe.

## **Produtos**

- Relatório final, 60 a 70 páginas, Times New Roman 12, espaço 1,5, acrescidas de anexos e referências bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV até 31 de julho de 2014.
- Apresentação do relatório diante de banca, com participação de dirigente da organização envolvida.

## **Conteúdo**

### **Relatório elaborado pela equipe contendo:**

- Diagnóstico da situação e análise.

- Proposta de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas. As medidas propostas devem ser priorizadas e diferenciadas para o curto, médio e longo prazo.
- Anexos: lista de participantes do grupo; o presente termo de referência; lista de pessoas entrevistadas; fontes de dados consultadas.

### **Referências bibliográficas:**

#### **Referências preliminares:**

Lei Complementar nº 803/2013 do Município de Santos

<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados>

#### **Organização**

Secretaria Municipal de Gestão – Prefeitura de Santos

#### **Contato e pessoas responsáveis:**

Fábio Alexandre Ferraz – Secretário Municipal de Gestão – [fabioferraz@santos.sp.gov.br](mailto:fabioferraz@santos.sp.gov.br)

Assessoria Técnica:

Haroldo de Oliveira Souza filho – [haroldosouza@santos.sp.gov.br](mailto:haroldosouza@santos.sp.gov.br)

Rosandra Elizabeth Padron Armada – [rosandrapadron@santos.sp.gov.br](mailto:rosandrapadron@santos.sp.gov.br)

## 7.2. ANEXO 2 – FORMULÁRIO DE PESQUISA/ENTREVISTA

Por favor, leia as questões abaixo e marque o quadrado à direita que mais se aproxima com a sua avaliação quanto ao que se apresenta em relação a iniciativa de Participação Direta nos Resultados - PDR da Prefeitura Municipal de Santos, considerando:

- 1 - Nada adequado
- 2 - Razoavelmente adequado
- 3 - Adequado
- 4 - Além do esperado

	QUAL SUA AVALIAÇÃO QUANTO:	1	2	3	4
1	Seu envolvimento no desenvolvimento das metas do PDR foi:				
2	O envolvimento de outros servidores de sua pasta no desenvolvimento das metas do PDR foi:				
3	A compreensão das pessoas ligadas diretamente a implantação do PDR é:				
4	A compreensão dos demais servidores do PDR é:				
5	O auxílio de programas anteriores como o CONVIVER na implantação do PDR foi:				
6	As metas estabelecidas para a Secretaria onde trabalha são:				
7	Vincular remuneração/prêmio ao desempenho no trabalho é:				
8	A compreensão dos servidores de sua pasta quanto a relação desempenho x remuneração é:				
9	Afirmar que vinculação desempenho x remuneração auxiliou a motivar os servidores é:				
10	Afirmar que vinculação desempenho x remuneração auxiliou o desempenho dos servidores é:				
11	A prestação de serviços de sua pasta antes do PDR era:				
12	A prestação de serviços neste momento após a implantação do PDR é:				
13	Avaliar resultados em sua pasta pelo PDR é:				
14	Afirmar que o PDR auxilia a melhoria na prestação dos serviços de sua pasta aos munícipes é:				
15	Dizer que o PDR atende as aspirações da pasta é:				
16	Dizer que o PDR atende as aspirações do Secretário é:				
17	Dizer que o PDR atende as aspirações dos Servidores é:				
18	Dizer que o PDR atende as aspirações dos Munícipes é:				

**Caso necessário, utilize o espaço abaixo para suas sugestões:**

---

---

---

---

---

---

### **7.3. ANEXO 3 – Formulário de Pesquisa para todos servidores:**

**Você conhece iniciativa de Participação Direta nos Resultados - PDR da Prefeitura de Santos?**

- 1 - Não**
- 2 - Razoavelmente**
- 3 - Sim**
- 4 - Sim e apoio a iniciativa**

**Você sabe que poderá ganhar um bônus atingindo as metas de sua pasta?**

- 1 - Não**
- 2 - Razoavelmente**
- 3 - Sim**
- 4 - Sim e apoio a iniciativa**

**Você acredita que o PDR pode melhorar a prestação de serviços da Prefeitura?**

- 1 - Não**
- 2 - Razoavelmente**
- 3 - Sim**
- 4 - Sim e apoio a iniciativa**

#### 7.4. Anexo 4 – Lei Complementar nº 803/2013

### **LEI COMPLEMENTAR Nº 803**

### **DE 19 DE JULHO DE 2013**

***DISCIPLINA O CONTRATO DE GESTÃO, A AUTONOMIA GERENCIAL, ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA, O PRÊMIO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE, A APLICAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS PROVENIENTES DE ECONOMIAS COM DESPESAS CORRENTES NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.***

**PAULO ALEXANDRE BARBOSA**, Prefeito Municipal de Santos, faço saber que a Câmara Municipal aprovou em sessão realizada em 27 de junho de 2013 e eu sanciono e promulgo a seguinte:

### **LEI COMPLEMENTAR Nº 803**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DISPOSIÇÕES PRELIMINARES**

**Art. 1º** Esta lei complementar disciplina, no âmbito do Poder Executivo, o contrato de gestão, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira previstos no parágrafo 8º do artigo 37, da Constituição Federal, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes, nos termos do parágrafo 7º do artigo 39, da Constituição Federal e o pagamento de Prêmio de Qualidade e Produtividade.

§ 1º Aplica-se o disposto nesta lei complementar às autarquias e fundações de direito público e, no que couber, às fundações de direito privado instituídas por lei, empresas públicas e sociedades de economia mista.

§ 2º As empresas controladas pelo Município poderão celebrar Contrato de Gestão com vistas à ampliação da autonomia orçamentária, gerencial e financeira, nos termos do artigo 47, da Lei Complementar nº 101/2000 –

Lei de Responsabilidade Fiscal, na forma e com a abrangência prevista no Capítulo VI desta lei complementar.

**Art. 2º** Para os fins desta lei complementar, entende-se por:

**I** - Contrato de Gestão: aquele celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão;

**II** – dirigente: o responsável legal pela direção de órgão e entidade;

**III** – contratante: o Prefeito, responsável pelo acompanhamento, pela avaliação e pelo controle dos resultados, bem como pelo provimento dos recursos e meios necessários ao alcance das metas pactuadas no Contrato de Gestão;

**IV** – contratado: o órgão ou entidade, da Administração direta ou indireta, responsável pela execução das ações necessárias para o atingimento das metas pactuadas no Contrato de Gestão;

**V** – interveniente: o órgão signatário do Contrato de Gestão que seja responsável pelo suporte necessário ao contratante e ao contratado, para o cumprimento das metas estabelecidas;

**VI** - público interessado: os afetados direta ou indiretamente pelas atividades específicas do contratado;

**VII** – desempenho: o grau de atendimento de exigências de otimização dos recursos disponíveis, o atingimento das metas propostas e a qualidade dos resultados obtidos na atuação pública;

**VIII** – indicador: o valor absoluto, o valor relativo ou a característica utilizada para mensurar a qualidade do desempenho do contratado;

**IX** - meta de desempenho: o nível desejado de desempenho em prazo determinado, indicado de forma objetiva e quantificável.

**Art. 3º** O Contrato de Gestão será formalizado mediante instrumento que especifique as metas de desempenho, os prazos de cumprimento e os padrões de controle preestabelecidos e terá por contrapartida o enquadramento do órgão ou da entidade nas disposições desta lei complementar, aplicáveis unicamente aos órgãos e às entidades que mantenham fiel cumprimento do Contrato de Gestão.

**Parágrafo único.** Fica vedada a ampliação de autonomia gerencial, orçamentária e financeira por instrumento diverso do previsto nesta lei complementar.

## **CAPÍTULO II**

### **DO CONTRATO DE GESTÃO**

#### **Seção I**

##### **Das Características Gerais**

**Art. 4º** O Contrato de Gestão observará os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade e economicidade.

**Art. 5º** O Contrato de Gestão terá como objetivos fundamentais:

**I** - aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;

**II** - estimular, valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram o seu papel individual, institucional ou social;

**III** - racionalizar a execução das despesas correntes;

**IV** - aperfeiçoar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública;

**V** - promover a consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência na prestação dos serviços públicos;

**VI** - fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades;

**VII** - compatibilizar as atividades desenvolvidas com as políticas públicas e os programas governamentais;

**VIII** - dar transparência às ações dos órgãos públicos e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa;

**IX** - aperfeiçoar as relações de cooperação, supervisão e fiscalização entre o contratante e o contratado;

**X** - promover o desenvolvimento e o aprimoramento de modelos de gestão vinculados ao desempenho institucional.

## **Seção II**

### **Da Elaboração**

**Art. 6º** Os Contratos de Gestão de que trata esta lei complementar conterão, sem prejuízo de outras especificações, cláusulas que estabeleçam:

**I** - metas, indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos, prazos de consecução, otimização de custos e medidas da eficácia na obtenção dos resultados;

**II** - estimativa dos recursos orçamentários e cronograma de desembolso dos recursos financeiros necessários à execução das ações pactuadas, durante sua vigência;

**III** - direitos, obrigações e responsabilidades do contratante e do contratado, em especial em relação às metas estabelecidas;

**IV** - compromissos dos intervenientes, quando for o caso;

**V** - sistemática de acompanhamento, controle e avaliação, com critérios, parâmetros e indicadores a serem considerados na sua avaliação;

**VI** - penalidades aplicáveis aos signatários, em caso de descumprimento injustificado de metas e obrigações pactuadas, bem como do cometimento de eventuais faltas;

**VII** - vedação, ao contratado, da utilização dos recursos pactuados no Contrato de Gestão como garantia na contratação de operações de crédito;

**VIII** - critérios para o cálculo Prêmios de Qualidade e Produtividade atribuídos ao pessoal do órgão ou entidade participante, provenientes da economia com despesas correntes ou ampliação real de receitas, observado o disposto no Capítulo V desta lei complementar;

**IX** - condições para revisão, renovação, prorrogação e rescisão do Contrato de Gestão;

**X** - prazo de vigência, que não poderá ser superior a 2 (dois) anos ou ao final do mandato do Prefeito Municipal.

## **Seção III**

## Da Formalização

**Art. 7º** É condição para a assinatura do Contrato de Gestão o pronunciamento favorável da Secretaria Municipal de Gestão e de órgão colegiado específico, a ser definido pelo Poder Executivo, sobre o pleno atendimento das exigências desta lei complementar e a compatibilidade das metas e dos indicadores de desempenho pactuados com as finalidades da entidade ou do órgão contratado, as prioridades governamentais e as disponibilidades orçamentárias e financeiras.

**Art. 8º** São signatários do Contrato de Gestão:

**I** - O Prefeito do Município de Santos e os dirigentes máximos dos órgãos e entidades da administração municipal;

**II** - quando forem necessários intervenientes, poderão ser ou o Secretário Municipal de Gestão, ou o Secretário Municipal de Finanças, ou o Secretário Municipal de Comunicação e Resultados e/ou o Chefe de Gabinete do Prefeito.

**Art. 9º** Na formulação de indicadores de desempenho, para efeito da avaliação das metas propostas, será considerada a eficiência, eficácia, efetividade, qualidade e produtividade dos processos finalísticos do contratado.

## Seção IV

### Do Controle, da Avaliação, da Fiscalização e da Execução

**Art. 10.** Para o acompanhamento e a avaliação do Contrato de Gestão, o contratante contará com o apoio de Comissão de Acompanhamento e Avaliação instituída por seu dirigente máximo em ato próprio e integrada, obrigatoriamente, pelos seguintes membros:

**I** – representante(s) da Secretaria Municipal de Gestão, indicado(s) por seu titular;

**II** – representante de cada interveniente, quando houver, por ele indicado;

**III** – representante(s) do órgão ou entidade contratado, indicado(s) por seu titular;

**IV** - representante dos servidores do órgão ou entidade contratados, indicado, preferencialmente, pelos sindicatos dos servidores.

**Parágrafo único.** A Comissão de Acompanhamento e Avaliação reunir-se-á ordinariamente duas vezes ao ano e, extraordinariamente, sempre que necessário.

**Art. 11.** À Comissão de Acompanhamento e Avaliação compete:

**I** - acompanhar e avaliar os resultados alcançados pelo contratado, considerando as metas e indicadores de desempenho previstos no Contrato de Gestão;

**II** - recomendar, com a devida justificativa, alterações no Contrato de Gestão, principalmente quando se tratar de necessidade de alinhamento de indicadores, metas e resultados, recursos orçamentários e financeiros; e

**III** - recomendar, com a devida justificativa, a revisão, a renovação ou a rescisão do Contrato de Gestão.

**Parágrafo único.** As avaliações realizadas pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação incluirão, sem prejuízo de outras informações, os fatores e circunstâncias que tenham dado causa ao descumprimento pelo contratado das metas estabelecidas, bem como as medidas que este último tenha adotado para corrigir as falhas detectadas.

**Art. 12.** Serão levados em consideração, na avaliação do Contrato de Gestão, o volume de reclamações referentes à oferta ou à qualidade dos serviços prestados e as representações relativas à aplicação de recursos públicos e à atuação de seus agentes, registradas no âmbito da Ouvidoria Pública Municipal.

**Art. 13.** A Comissão de Acompanhamento e Avaliação de que trata o artigo 10 poderá contar com o suporte técnico de especialistas externos nas áreas de conhecimento das ações previstas no Contrato de Gestão e com o auxílio de especialistas em auditoria de desempenho, respeitando as normas para contratação pública.

**Art. 14.** Compete ao contratante dar o apoio logístico necessário ao funcionamento da Comissão de Acompanhamento e Avaliação, bem como o custeio de eventuais despesas necessárias às contratações de que trata o artigo 13.

**Art. 15.** A Comissão de Acompanhamento e Avaliação encaminhará à Secretaria Municipal de Gestão relatório conclusivo sobre a avaliação realizada, no prazo de 30 (trinta) dias contados da data do recebimento dos relatórios gerenciais.

**Art. 16.** Por ocasião do término do Contrato de Gestão, o contratante realizará avaliação conclusiva sobre os resultados alcançados.

**Art. 17.** Os créditos orçamentários necessários ao cumprimento do Contrato de Gestão serão liberados em conformidade com o cronograma de desembolso, não ficando sujeitos à outra forma de contingenciamento

além daquelas já previstas na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 - Lei de Responsabilidade Fiscal.

## **Seção V**

### **Da Vigência, da Renovação e da Revisão**

**Art. 18.** O Contrato de Gestão terá vigência mínima de 1 (um) ano e máxima de 2 (dois) anos, observado o limite do mandato do Prefeito, podendo ser renovado, por acordo entre as partes, após avaliação favorável dos resultados por parte da Comissão de Acompanhamento e Avaliação, ratificada pelo contratante.

**Art. 19.** A Comissão de Acompanhamento e Avaliação poderá recomendar a revisão parcial ou total do Contrato de Gestão, devidamente fundamentada, quando verificar a necessidade de:

**I** - alteração de objetivos, obrigações, indicadores e metas;

**II** - adequação à lei orçamentária anual.

§ 1º A recomendação da revisão parcial ou total do Contrato de Gestão deverá ser ratificada pelo Prefeito Municipal, mediante parecer favorável da Secretaria Municipal de Gestão.

§ 2º A revisão parcial ou total do Contrato de Gestão será formalizada mediante termo de aditamento, celebrado, na hipótese prevista no inciso I, entre contratante e contratado, após aprovação da Secretaria Municipal de Gestão e de órgão colegiado específico, a ser definido pelo Poder Executivo.

## **Seção VI**

### **Da Suspensão e da Rescisão**

**Art. 20.** O Contrato de Gestão poderá ser suspenso pelo contratante, pelo prazo máximo de 90 (noventa) dias, para adequação de seu objeto, se ocorrer fatos que possam comprometer-lhe a execução.

**Art. 21.** O Contrato de Gestão poderá ser rescindido em caso de descumprimento grave e injustificado, por ato unilateral e escrito do contratante ou por acordo entre as partes, independentemente das demais medidas legais cabíveis.

**Art. 22.** Os conflitos decorrentes da execução do Contrato de Gestão serão, sempre que possível, resolvidos por acordo entre a

Secretaria Municipal de Gestão e o contratado e, caso não ocorra, pelo Prefeito do Município.

### **CAPÍTULO III**

#### **DAS OBRIGAÇÕES E DAS RESPONSABILIDADES DOS DIRIGENTES**

**Art. 23.** Os dirigentes dos órgãos e entidades contratados promoverão as ações necessárias ao cumprimento do Contrato de Gestão, sob pena de responsabilidade solidária por eventual irregularidade, ilegalidade ou desperdício na utilização de recursos ou bens.

**Art. 24.** Sem prejuízo da medida a que se refere o artigo 23, se houver indícios fundados de malversação de bens ou de recursos ou quando assim o exigir a gravidade dos fatos ou o interesse público, os responsáveis pela fiscalização representarão aos órgãos competentes para a adoção das medidas administrativas e judiciais cabíveis, visando à proteção do patrimônio público e à punição dos infratores, sob pena de se tornarem solidariamente responsáveis.

### **CAPÍTULO IV**

#### **DA AMPLIAÇÃO DA AUTONOMIA GERENCIAL, ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA**

**Art. 25.** A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da Administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo poderão ser ampliadas mediante a celebração de Contrato de Gestão, observadas as exigências estabelecidas nesta lei complementar.

**Art. 26.** Os mecanismos de acompanhamento da execução orçamentária, financeira e patrimonial deverão ser estabelecidos pelas Secretarias Municipais de Gestão e de Finanças, em conjunto com o órgão contratado, tendo em vista as especificidades de cada área, considerando os prazos e os indicadores de desempenho previstos no Contrato de Gestão, não importando em perda de eficiência, eficácia, efetividade, qualidade ou produtividade.

**Art. 27.** Os servidores públicos lotados nos órgãos e entidades signatários de Contrato de Gestão permanecem submetidos às respectivas legislações salariais, sem prejuízo da diversidade das parcelas que integram a remuneração dos servidores do quadro efetivo.

### **CAPÍTULO V**

#### **DA APLICAÇÃO DE RECURSOS EM DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E PRÊMIO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

**Art. 28.** Os recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia ou fundação da Administração Pública Municipal poderão ser aplicados, na forma prevista nesta lei complementar, no pagamento de Prêmio de Qualidade e Produtividade e no desenvolvimento institucional, que compreende programas de:

**I** - qualidade e produtividade;

**II** - treinamento e desenvolvimento de pessoal;

**III** - modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público.

**Parágrafo único.** Os recursos a que se refere este artigo serão aplicados em consonância com as políticas, diretrizes e objetivos de modernização e reforma administrativa e de pessoal estabelecidos pelo Poder Executivo.

**Art. 29** Os recursos economizados serão apurados a cada exercício, e a metodologia de apuração da economia de recursos deverá ser definida no Contrato de Gestão de cada órgão ou entidade contratada, tendo em vista as especificidades e a organização das dotações orçamentárias em cada área.

§ 1º Adicionalmente ao disposto no "caput" deste artigo, o desempenho do órgão, entidade ou unidade administrativa será aferido em função das metas, da cobertura e da qualidade dos serviços prestados e das atividades realizadas no exercício, com a utilização dos indicadores definidos no Contrato de Gestão.

§ 2º A economia com despesas correntes não poderá ser gerada pela redução das metas, da cobertura ou da qualidade dos serviços prestados e das atividades realizadas, conforme disposto no Contrato de Gestão.

§ 3º As economias decorrentes da ação dos órgãos e entidades poderão ser neles aplicadas na forma e nos limites estabelecidos em regulamento, bem como nos seus respectivos Contrato de Gestão.

**Art. 30.** A estimativa de recursos de que trata o artigo 29 desta lei complementar constará da proposta orçamentária anual, em dotação própria consignada no orçamento do órgão ou entidade contratada, regulamentada no Contrato de Gestão.

§ 1º Os valores consignados na dotação referida no *caput* não serão computados para fins de fixação de tetos ou limites de despesa e não poderão ser objeto de contingenciamento durante a execução orçamentária e financeira.

§ 2º As dotações orçamentárias equivalentes aos recursos previstos no “*caput*” serão destacadas para execução pelos órgãos e entidades, após a apuração dos respectivos desempenhos.

**Art. 31.** Os recursos de que e desta Lei complementar poderão ser destinados ao pagamento de Prêmio de Qualidade e Produtividade aos servidores em exercício no órgão ou entidade com Contrato de Gestão em vigor.

§ 1º Os recursos destinados pelo órgão, entidade ou unidade administrativa, ao pagamento do Prêmio de Qualidade e Produtividade serão distribuídos entre os servidores, da seguinte forma:

**I** - 50% (cinquenta por cento), proporcionalmente ao valor do vencimento do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo, contratado temporariamente, e ocupantes, exclusivamente, de cargo de provimento em comissão, no âmbito de cada órgão, entidade ou unidade administrativa;

**II** - 50% (cinquenta por cento), no mesmo valor para os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo, contratado temporariamente e os ocupantes, exclusivamente, de cargo de provimento em comissão, no âmbito de cada órgão, entidade ou unidade administrativa.

§ 2º A unidade administrativa poderá, na forma do regulamento, ser de hierarquia inferior à do contratado, no caso de existir rateio orçamentário e financeiro das despesas e responsabilização por centro de custo.

**Art. 32.** O pagamento de Prêmio de Qualidade e Produtividade aos servidores só poderá ocorrer em órgão ou entidade com Contrato de Gestão em vigor e com o uso de instrumento de avaliação permanente do desempenho, por meio dos indicadores e metas de desempenho, conforme disposto no artigo 2º desta lei complementar.

§ 1º Os resultados da avaliação de desempenho do servidor, computados periodicamente, serão convertidos em pontuação, conforme previsto em regulamento, para fins de aferição dos valores individuais do Prêmio de Qualidade e Produtividade.

§ 2º O Prêmio de Qualidade e Produtividade só poderá ser percebido por servidor:

**I** - ocupante de cargo de provimento efetivo;

**II** - ocupante de cargo de provimento efetivo, quando no exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada;

**III** - servidor ocupante, exclusivamente, de cargo de provimento em comissão;

#### IV – servidor celetista estável.

§ 3º O montante disponível para o pagamento de Prêmio de Qualidade e Produtividade corresponde à soma dos recursos provenientes das economias com despesas correntes e da ampliação da arrecadação de receitas, observado o disposto nesta lei.

**Art. 33.** O Prêmio de Qualidade e Produtividade não se incorpora à remuneração nem aos proventos de aposentadoria ou pensão do servidor e não servirá de base de cálculo para qualquer outro benefício ou vantagem nem para a contribuição à seguridade social e à assistência médica.

**Art. 34.** Compete ao órgão colegiado específico, a ser definido pelo Poder Executivo, proceder à apuração das economias com despesas correntes obtidas na execução orçamentária e financeira, conforme previsto no artigo 29 desta lei complementar, e verificar o cumprimento dos requisitos e limites previstos para a sua aplicação.

**Parágrafo único.** A aferição das metas e das economias efetivamente realizadas será fiscalizada por meio de auditoria interna do Poder Executivo.

### CAPÍTULO VI

#### DA CELEBRAÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO, COM AS EMPRESAS CONTROLADAS PELO MUNICÍPIO

**Art. 35.** As empresas controladas pelo Município poderão firmar Contrato de Gestão, estabelecendo objetivos e metas de desempenho alinhadas com as políticas públicas definidas pelo acionista controlador, prevendo a substituição de controles estabelecidos em decretos específicos, por controle de resultados na forma disciplinada em instrumento que contemple a ampliação da autonomia gerencial e financeira da empresa signatária.

**Art. 36.** O Contrato de Gestão, celebrado com as empresas controladas pelo Município, deverá observar o disposto no artigo 47 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal.

**Parágrafo único.** O Contrato de Gestão, firmado com empresa pública, deverá, para melhor aferir a eficiência obtida pela empresa na realização de suas atividades, explicitar o montante de recursos públicos transferidos pelo acionista controlador para custear gratuidades ou outros subsídios tarifários.

**Art. 37.** As disposições constantes de Contrato de Gestão celebrados com fundações de direito privado instituídas por lei ou empresas controladas pelo Município, que importem ampliação de autonomia, devem ser previamente submetidas às Secretarias Municipais de Gestão e de Finanças.

§ 1º Classificam-se como matérias sujeitas à análise a que se refere o “caput” deste artigo:

- I - fixação e alteração de quadro de pessoal;
- II - plano de cargos e salários;
- III - abertura de concurso público;
- IV - concessão de reajustes, vantagens e benefícios salariais; e
- V - programa de participação nos lucros ou resultados.

§ 2º Uma vez aprovadas e incorporadas no Contrato de Gestão, as matérias de que trata este artigo dispensam manifestação das Secretarias retro mencionadas.

**Art. 38.** Não pode ser objeto de ampliação da autonomia concedida à empresa, disciplinada pelo Contrato de Gestão, a matéria que, por lei ou de acordo com o Estatuto Social da companhia, seja de competência da Assembleia Geral de Acionistas, bem como aquela inserida na alçada do Conselho de Administração e que esteja sujeita à orientação vinculante do acionista controlador.

**Art. 39.** O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados, na forma da Lei Federal nº 10.101, de 19 de dezembro de 2000, proposto por empresa superavitária controlada pelo Município deverá estar alinhado com os objetivos, metas e indicadores estabelecidos no Contrato de Gestão.

## **CAPÍTULO VII**

### **DA TRANSPARÊNCIA E DO CONTROLE SOCIAL**

**Art. 40.** O instrumento relativo ao Contrato de Gestão, inclusive seus anexos, aditamentos e avaliações periódicas, terão seus extratos publicados no Diário Oficial do Município, pelo Contratante, e disponibilizados, na íntegra, no sítio eletrônico, ou página, oficial da Prefeitura, do Contratado e da Secretaria Municipal de Gestão.

**Parágrafo único.** As informações referentes aos indicadores, metas pactuadas e resultados atingidos devem ser disponibilizadas de maneira simplificada e de fácil entendimento para o cidadão no sítio eletrônico do contratado e nos locais onde haja atendimento presencial dos usuários dos serviços prestados pela contratada, no prazo máximo de vinte dias contados de sua assinatura.

## **CAPÍTULO VIII**

## DISPOSIÇÕES FINAIS

**Art. 41.** No caso de haver déficit fiscal, os recursos orçamentários economizados na forma do artigo 28 serão aplicados na proporção de 50% (cinquenta por cento) para amortização da dívida pública municipal e de 50% (cinquenta por cento) para as atividades previstas nos artigos 28 e 30.

**Art. 42.** No primeiro ano de vigência do Contrato de Gestão de cada órgão ou entidade, as economias ou ampliação real de receita serão apuradas da data de celebração até o dia 31 de dezembro do exercício.

**Art. 43.** O disposto nesta lei complementar será regulamentado pelo Poder Executivo.

**Art. 44.** Esta lei complementar em vigor na data de sua publicação.

Registre-se e publique-se.

Palácio “José Bonifácio”, em 19 de julho de 2013.

**PAULO ALEXANDRE BARBOSA**

*Prefeito Municipal*

Registrada no livro competente.

Departamento de Registro de Atos Oficiais do Gabinete do Prefeito Municipal, em 19 de julho de 2013.

**ANA PAULA PRADO CARREIRA**

*Chefe do Departamento*

## 7.5. ANEXO 5 – MODELO DE CONTRATO DE GESTÃO

**CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS QUE ENTRE SI CELEBRAM O MUNICÍPIO DE SANTOS E XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, COM O OBJETIVO DE PROMOVER A QUALIDADE E A EFICIÊNCIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL, DE ACORDO COM A LEI COMPLEMENTAR Nº 803, DE 19 DE JULHO DE 2013.**

Considerando os princípios gerais da Administração Pública;

Considerando o que dispõe o artigo 37, §8º, da Constituição Federal;

Considerando os postulados gerais da Lei Orgânica do Município de Santos;

Considerando o que dispõe a Lei Complementar Federal nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal);

Considerando o disposto na legislação vigente, em especial na Lei Complementar nº 803/2013 e nas leis orçamentárias municipais,

O **MUNICÍPIO DE SANTOS**, representado pelo Excelentíssimo Senhor Prefeito, **PAULO ALEXANDRE BARBOSA**, brasileiro, inscrito CPF nº 259.283.698-59, com domicílio legal na Praça Mauá s/nº - 1º andar, no Centro Histórico, em Santos, doravante denominado **MUNICÍPIO** e

A **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, representada por seu Secretário Municipal, Sr. **XXXXXXXXXXXXXXXXXXs**, doravante denominado **XXXXXXX**, tendo como interveniente:

O **GABINETE DO PREFEITO**, representado por seu Secretário Chefe de Gabinete Municipal, Sr. **ROGÉRIO PEREIRA DOS SANTOS**, brasileiro, gestor público, inscrito no CPF nº108. 436.928-12 com domicílio legal, na Praça Mauá s/nº - 1º andar, no Centro Histórico, em Santos, doravante denominado **GABINETE**, resolvem firmar o presente **CONTRATO DE GESTÃO**, que se regerá pelas seguintes cláusulas e condições:

### **CLÁUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO E DA FINALIDADE:**

I.i - O presente **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** tem por objeto estabelecer as metas a serem realizadas pela **XXXXXX** em sua gestão 2014, baseadas nas diretrizes definidas na Lei Orçamentária Anual, na Lei de Diretrizes Orçamentárias, no Plano Plurianual do município de Santos e nos Objetivos Estratégicos de Governo componentes do Modelo de Gestão, mantidas as atividades necessárias ao cumprimento de sua missão institucional.

I.ii – São finalidades do presente **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**, além dos objetivos fundamentais previstos no artigo 5º da Lei Complementar nº803/2013:

a - melhorar a eficiência institucional do órgão e a qualidade dos serviços prestados à sociedade;

b - propiciar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão, com base em informações objetivas e transparentes;

c - fortalecer o processo de supervisão e melhorar a utilização de recursos públicos;

d - aperfeiçoar o processo de fixação de metas de desempenho compatíveis com as políticas públicas e programas setoriais;

e - promover a gestão por resultados no âmbito da administração pública municipal, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos que alcancem suas metas e atinjam os resultados previstos;

f - dar transparência às ações da instituição pública envolvida e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa.

**PARÁGRAFO ÚNICO** – Para os fins dispostos nos incisos I, II, V e VIII do artigo 6º e inciso VI do artigo 5º, todos da Lei Complementar nº 803/2013, integram o presente instrumento os seguintes anexos:

**ANEXO I** – Estrutura do Sistema de Indicadores de Desempenho para suporte à implantação do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**, com os seguintes tópicos:

1. Informações estratégicas da Secretaria Municipal de Gestão;
2. Apresentação dos Indicadores de Desempenho e Processos e Programas Críticos;
3. As metas estabelecidas para cada um dos indicadores.

**ANEXO II** – Sistemática de Acompanhamento e Avaliação, com os seguintes tópicos:

1. Matriz de avaliação objetiva, contendo o Quadro de Faixas de Desempenho.
2. Modelo de relatório de execução orçamentária e financeira da **XXXXXX**, contendo a metodologia de apuração da economia de recursos.
3. Critérios para o cálculo do Prêmio de Qualidade e Produtividade atribuída no **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**.
4. **ESTIMATIVA DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO DE RECURSOS FINANCEIROS NECESSÁRIOS À EXECUÇÃO DAS METAS PACTUADAS.**

**CLÁUSULA SEGUNDA - DAS OBRIGAÇÕES DA XXXXXXXX:**

II - Obriga-se a **XXXXXXXX** a:

II.i – promover as ações necessárias para realizar com excelência as metas fixadas e os programas previstos no ANEXO I deste instrumento, a fim de alcançar os objetivos contratados, sem prejuízo de suas obrigações legais e regulamentares;

II.ii – zelar pela fiel utilização dos recursos disponíveis;

II.iii – observar, na execução de suas atividades, as diretrizes governamentais, respeitadas as competências dos respectivos órgãos públicos;

II.iv – aperfeiçoar a gestão de forma necessária ao cumprimento das metas previstas, promovendo a disseminação interna dos termos do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** e o comprometimento do corpo funcional do órgão com a execução do plano de trabalho;

II.v – prestar o devido apoio às atividades que dependam de ação própria em projetos coordenados por outros órgãos do **MUNICÍPIO**;

II.vi – participar das atividades de acompanhamento deste contrato junto à Comissão de Acompanhamento e Avaliação, conforme estabelece o art.10 da Lei 803, de 19 de julho de 2013, sujeitando-se a seus mecanismos de monitoramento;

II.vii – zelar pelo cumprimento de prazos e pela precisão e veracidade das informações apresentadas;

II.viii – prestar as informações adicionais solicitadas pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação, ou se for o caso, por Auditoria do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**, disponibilizando os respectivos documentos comprobatórios, sempre que solicitado;

II.ix – apresentar, sempre que solicitado, os resultados apurados, especialmente por meio dos relatórios de execução;

II.x – incluir metas e manter atualizados os resultados obtidos dos indicadores vinculados ao **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** no Portal de Gestão – “Cidade Aberta”;

II.xi – implantar plano de ação para coleta e processamento de novos indicadores acordados com o **MUNICÍPIO**, com vistas a permitir a inclusão desses novos indicadores quando da eventual prorrogação ou renovação deste contrato.

### **CLÁUSULA TERCEIRA - DAS OBRIGAÇÕES DO MUNICÍPIO:**

III - Obriga-se o **MUNICÍPIO**, por intermédio do Gabinete do Prefeito(interveniente), com o auxílio direto da Comissão Consultiva de Contratos de Gestão (Decreto nº6.673, de 15 de janeiro de 2014), a:

III.i – zelar pela pertinência, razoabilidade e viabilidade dos resultados contratados;

III.ii – supervisionar e avaliar a execução deste contrato;

III.iii – apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados pactuados, provendo os meios e os recursos financeiros necessários;

III.iv – dar publicidade às metas contratadas e aos relatórios de execução e suas consequências;

III.v – participar das atividades de acompanhamento e avaliação dos resultados, nas instâncias coletivas do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** quando reputar necessário.

**CLÁUSULA QUARTA - DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS:**

IV - Os recursos orçamentários e financeiros necessários ao cumprimento do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** são os estabelecidos no item 4, do Anexo II, do respectivo contrato, a qual se especifica:

IV. i - Estimativa dos recursos orçamentários necessários à execução das ações pactuadas no **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**;

**PARÁGRAFO PRIMEIRO** – O cronograma de desembolso dos recursos financeiros obedecerá ao processo de acompanhamento e avaliação dos resultados, e ainda, a sistemática prevista no ANEXO II do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**.

**PARÁGRAFO SEGUNDO** - A economia com despesas correntes não poderá ser gerada pela redução das metas, da cobertura ou da qualidade dos serviços prestados e das atividades realizadas, conforme disposto no **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**.

**PARÁGRAFO TERCEIRO** – Ao órgão contratado é expressamente vedada a utilização dos recursos pactuados no **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** como garantia na contratação de operações de crédito.

**CLÁUSULA QUINTA - DO ACOMPANHAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS:**

V - O acompanhamento, a supervisão e a avaliação dos resultados serão feitos pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação, conforme disposto na legislação vigente, à qual competirá:

V.i – monitorar a execução do contrato, bem como acompanhar, supervisionar e avaliar os resultados alcançados pela **XXXXXXXX**, a partir das metas e dos indicadores de desempenho expressos no **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**, por meio dos Relatórios de Avaliação Trimestral e do Relatório de Avaliação Anual;

V.ii - recomendar, com a devida justificativa, a prorrogação, rescisão ou revisão no **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**, principalmente, neste caso, quando se tratar de necessidade de alinhamento de indicadores, metas e resultados, sempre mediante autorização prévia do **MUNICÍPIO** e através de termo aditivo;

V.iii - convocar reuniões extraordinárias, sempre que estas se fizerem necessárias;

V.iv – providenciar a publicação dos Relatórios de Avaliação Trimestral e do Relatório de Avaliação Anual do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** e de seus eventuais aditamentos no Diário Oficial do Município;

V.v – garantir a presença e participação de seus representantes nas reuniões atinentes às instâncias coletivas de gestão, nas reuniões mensais da Comissão de Acompanhamento e Avaliação e nas atividades de avaliação e acompanhamento das metas de desempenho.

**PARÁGRAFO ÚNICO** – A Comissão de Acompanhamento e Avaliação deverá ser instituída e ter seus componentes nomeados após a assinatura deste instrumento, por ato formal do **MUNICÍPIO**, nos termos da Lei Complementar nº 803/2013.

**CLÁUSULA SEXTA – DO PAGAMENTO DO PRÊMIO POR PRODUTIVIDADE:**

VI – O processo de pagamento do prêmio por produtividade obedecerá ao disposto na legislação vigente e os critérios estabelecidos no ANEXO II deste instrumento.

**CLÁUSULA SÉTIMA - DA VIGÊNCIA:**

VII - O presente contrato vigorará da data de sua assinatura até 30/06/2015, podendo ser prorrogado ou renovado, nos termos dispostos no artigo 18 da Lei Complementar nº803/2013, de 19 de julho de 2013.

**CLÁUSULA OITAVA - DA REVISÃO:**

VIII - O **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** poderá ser revisto nas hipóteses previstas no artigo 19 da Lei Complementar nº 803/2013, observado o seguinte:

VIII. i – A revisão parcial ou total do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** poderá ser levada a efeito por recomendação da Comissão de Acompanhamento e Avaliação, mediante parecer favorável da Secretaria Municipal de Gestão, e ratificada pelo **PREFEITO MUNICIPAL**.

VIII. ii – A revisão parcial ou total do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** será formalizada mediante termo de aditamento, observado o disposto no parágrafo do artigo 19 da Lei Complementar nº 803/2013.

**CLÁUSULA NONA – DAS PENALIDADES**

IX – O cometimento de faltas, que não tenham natureza grave e não importem em descumprimento de metas definidas no Anexo I deste instrumento, sujeitará o signatário do **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** à sanção de advertência, a ser aplicada por escrito pelo **PREFEITO MUNICIPAL**.

**CLÁUSULA DÉCIMA - DA RESCISÃO:**

X - Este Contrato poderá ser rescindido, por consenso entre as partes, ou por ato unilateral e escrito do **MUNICÍPIO**.

X.i -O **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** será rescindido, unilateralmente, no caso de descumprimento grave e injustificado das obrigações dispostas neste instrumento e/ou das metas definidas no Anexo I e, amigavelmente, por acordo entre os signatários, no caso de haver conveniência e oportunidade para tal providência.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA - DA ALTERAÇÃO:**

XI - O **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS** poderá ser alterado, prorrogado ou renovado, nas hipóteses e condições estabelecidas na Lei Complementar

nº803/2013 e neste instrumento, desde que haja concordância entre seus signatários e demais órgãos intervenientes.

**CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA - DA PUBLICIDADE E DO CONTROLE:**

XII - O presente **CONTRATO DE GESTÃO DE METAS E RESULTADOS**, a sua avaliação anual e seus respectivos aditamentos, bem como as avaliações de resultados realizadas, serão objeto de publicidade interna e externa em fóruns, portais e eventos, conforme orientação do **MUNICÍPIO**.

E, por estarem assim de perfeito acordo assinam o presente instrumento, em 02 (duas) vias de igual teor e forma, na presença de 02 (duas) testemunhas adiante identificadas, para que surta toda a efeitos legais, pelo que eu, \_\_\_\_\_, o digitei, dato e assino.

Santos, de de 2014.

\_\_\_\_\_  
**PAULO ALEXANDRE BARBOSA**

Prefeito Municipal

\_\_\_\_\_  
**ROGÉRIO PEREIRA DOS SANTOS**

Secretário Chefe de Gabinete do  
Prefeito

\_\_\_\_\_  
**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

Secretário Municipal de XXXXXXX

\_\_\_\_\_  
**TESTEMUNHA**

\_\_\_\_\_  
**TESTEMUNHA**

## 7.6. Anexo 6 – Metas PDR

### Secretaria de Gestão

#### Meta 1:

Garantir disponibilidade de 99 % em:

- a) Rede de computadores;
- b) Instância de bancos de dados e
- c) Módulos dos servidores.

Indicador de referência para comparação:

Disponibilidade em 2013 no DETIC = 97,5%, no que se refere:

- a) Rede de computadores;
- b) Instância de bancos de dados e
- c) Módulos dos servidores.

#### Meta 2:

Atender 60% dos acordos de nível de serviço (SLA) preestabelecidos para os serviços de suporte de informática.

Indicador de referência para comparação:

Chamados abertos 21.480; Chamados atendidos 13.364; Corresponde a 37,78% dos serviços de informática atendidos no prazo.

#### Meta 3:

Garantir 90% de atendimento dos projetos de desenvolvimento de sistemas de informação.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de conclusão da implantação de projetos em 2013 = 77,3% dos projetos concluídos no prazo.

#### Meta 4:

Garantir 90% de atendimento dos projetos para infraestrutura de informática.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de 77,30% na conclusão da implantação de projetos para infraestrutura de informática.

Meta 5:

Atingir 80% de satisfação dos clientes internos em relação à limpeza e à manutenção do Paço Municipal.

Indicador de referência para comparação:

Coefficiente de satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados de limpeza e manutenção. Em 2012 = 60% de satisfação. Em 2013 não foi realizada pesquisa devido à reforma do prédio do Paço Municipal.

Meta 6:

Reduzir 10% do valor das contas de manutenção patrimoniais (Água, Luz e Telefone).

Indicador de referência para comparação:

Consumo de Manutenção (Água, Luz e Telefone). Valor total gasto em 2013 = R\$ 26.832.959,34.

Meta 7:

Reduzir 15% do valor das despesas com combustíveis.

Indicador de referência para comparação:

Valor total das contas com combustíveis = R\$ 2.715.827,40. Valor médio gasto por veículo em 2013: R\$ 527,55.

Meta 8:

Diminuir 10% no valor total dos alugueis contratados.

Indicador de referência para comparação:

Valor total dos alugueis contratados em 2013 = R\$ 11.501.073,63.

Meta 9:

Reduzir em 10% o tempo de manutenção dos veículos da frota.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de manutenção dos veículos da frota em 2013 = 10 dias (entrada e saída).

Meta 10:

Emissão de certidões aos munícipes em até 10 dias úteis.

Indicador de referência para comparação:

Tempo para emissão de certidões. Em 2013 = 12 dias úteis.

Meta 11:

Reduzir para 5 minutos o tempo médio de atendimento ao munícipe no Poupa Tempo.

Indicador de referência para comparação:

Tempo médio de atendimento ao munícipe no Poupatempo em 2013 = 05 minutos e 36 segundos.

Meta 12:

Reduzir em 50% o retrabalho de processos por erros da origem (Poupatempo).

Indicador de referência para comparação:

Há aproximadamente 08 processos devolvidos por ano.

Meta 13:

Realização de perícia médica em até dois dias úteis após a solicitação de agendamento em 80% das marcações.

Indicador de referência para comparação:

Tempo para realização de perícias médicas. Em 2013 = 46,85% das perícias realizadas em dois dias.

Meta 14:

Capacitação de 12 unidades por mês no Programa de Qualidade de Vida.

Indicador de referência para comparação:

Número de unidades capacitadas, em 2013 (a partir de outubro) = 08 unidades.

Meta 15:

Fiscalizar 80% de equipamentos.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de Equipamentos fiscalizados, em 2013 = 48,13%.

Meta 16:

Reduzir para 07 dias o tempo de espera para atendimento psicológico.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de espera para atendimento psicológico, em 2013 (2º semestre) = 10 dias.

Meta 17:

Reduzir para 15 dias úteis o tempo para exames admissionais.

Indicador de referência para comparação:

Tempo para realização de exames admissionais. Em 2013 = 18 dias úteis.

Meta 18:

Aumentar em 50% o número de servidores capacitados em “Atos Inseguros”.

Indicador de referência para comparação:

Número de servidores participantes dos programas de treinamento sobre “Atos Inseguros” (Segurança do Trabalho), em 2013 = 877.

Meta 19:

Reduzir para 10 dias o tempo de conclusão do laudo de elegibilidade para readaptação ao ambiente de trabalho.

Indicador de referência para comparação:

Tempo da conclusão do laudo de elegibilidade de readaptação ao ambiente de trabalho, em 2013 = 15 dias.

Meta 20:

Atender em 90% dentro do prazo para cada modalidade de licitação. Tempo máximo para a conclusão do processo licitatório (até a publicação do edital): a. Concorrência-90dias; b. Tomada de Preços-60 dias; c. Pregão: 30 dias; d. Convite-20 dias, e. Leilão-20 dias.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de processo licitatório. Trata-se de indicador novo, não havendo histórico e, baseado na experiência em 2013, trabalhou-se com o tempo máximo para a conclusão de processo licitatório: a) Concorrência - 150 dias; b) Tomada de Preços - 90 dias; c) Pregão - 60 dias; d) Convite - 35 dias; e) Leilão - 30 dias.

Meta 21:

Economicidade mínima de 30% em relação ao valor estimado em licitações.

Indicador de referência para comparação:

Valor contratado na licitação vencedora. Trata-se de novo indicador e, baseando-se na experiência, a economia é de 15% em média.

Meta 22:

Reduzir para 10 dias úteis o tempo de distribuição de material padronizado.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de distribuição de material padronizado, em 2013 = 15 dias úteis.

Meta 23:

Implantar pesquisa de satisfação no atendimento prestado aos servidores municipais e obter 90% de índice de “bom” e “ótimo”.

Indicador de referência para comparação:

Controle novo. Sendo que, pela experiência da equipe, a satisfação com o serviço está na escala de “bom” e “ótimo”, em 70% dos atendimentos.

Meta 24:

Reduzir o tempo de espera para atendimento presencial do DEGEP para 10 minutos.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de espera para atendimento presencial, em 2013 = 11,2 minutos.

Meta 25:

Atender 100% do plano de capacitação dos servidores no ano de 2014.

Indicador de referência para comparação:

Atender 100% do plano de capacitação dos servidores no ano de 2014.

Meta 26:

Atingir 99% de conformidade nos lançamentos da folha de pagamento.

Indicador de referência para comparação:

Conformidade aferida em 2013 = 99.98%

Meta 27:

Reduzir o tempo de tramitação dos processos para 40 dias.

Indicador de referência para comparação:

Tempo para andamento de processos, em 2013 (novembro) = 60 dias.

Meta 28:

Atender 100% dos boletins de ocorrência da Ouvidoria, dentro do prazo acordado, de acordo com a prioridade.

Indicador de referência para comparação:

Prioridade: Urgente (15 dias), Alta (30 dias), Média (60 dias), Baixa (90 dias). O tempo de resposta atual não está baseado em prioridade, sendo em média de 135 dias.

### **Dos Compromissos e Objetivos**

Metas de 1 a 28:

Compromissos vinculados ao Plano Plurianual PPA e Plano de Governo:

Promover a desburocratização da Administração Pública Municipal, principalmente com o aumento da informatização e a integração de seus órgãos para agilizar os procedimentos administrativos e aperfeiçoar o atendimento ao público.

Metas de 1 a 4; 11 a 20; 22 a 27:

Objetivos a serem alcançados:

Ampliar o controle da aplicação das tecnologias de informação e comunicações, promovendo a modernização das estruturas organizacionais e métodos de trabalho.

Metas 5, 7 e 9:

Objetivos a serem alcançados:

Aperfeiçoar a gestão do transporte e de serviços de limpeza e manutenção do Paço Municipal e Anexos.

Metas 6, 8, 10, 21 e 28:

Objetivos a serem alcançados:

a) Ampliar o controle da aplicação das tecnologias de informação e comunicações, promovendo a modernização das estruturas organizacionais e métodos de trabalho.

b) Aperfeiçoar a gestão do transporte e de serviços de limpeza e manutenção do Paço Municipal e Anexos.

### **Ouvidoria**

Meta 29:

Ampliar em 5% a quantidade de registros cadastrados pela Ouvidoria Pública.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013, a quantidade de atendimentos registrados e informações fornecidas = 21.492.

Meta 30:

Reduzir para 7 dias o tempo médio dos atendimentos registrados na Ouvidoria Pública.

Indicador de referência para comparação:

Tempo médio de atendimento registrado, reativações e reiteraões encerradas por mês, em 2013 foi de 11 dias.

Meta 31:

Reduzir para 9 dias o tempo médio de formulação das respostas aos munícipes pela Ouvidoria Pública.

Indicador de referência para comparação:

Tempo médio de formulação de respostas das ocorrências em 2013 = 13 dias.

Meta 32:

Ampliar para 30% o número de ocorrências encerradas por mês pela Ouvidoria Pública.

Indicador de referência para comparação:

Percentual do número de ocorrências para análise encerradas por mês, em 2013 = 23,42%.

Meta 33:

Implantar o monitoramento interno em 100% dos boletins de ocorrência da Ouvidoria<sup>5</sup>, visando atender às respostas no prazo acordado, de acordo com a prioridade.

Indicador de referência para comparação:

Prioridade: Urgente (15 dias), Alta (30 dias), Média (60 dias), Baixa (90 dias).

### **Dos Compromissos e Objetivos**

Metas de 29 a 33:

Compromissos vinculados ao Plano Plurianual PPA e Plano de Governo:

---

<sup>5</sup> Conforme o secretário de Gestão, a Ouvidoria conseguiu organizar sua rotina de monitoramento em relação a reduzir o tempo médio de respostas, a partir de outros setores que começaram a organizar os dados sistematicamente. Com isso, esse ganho respingou na rotina da Administração Direta. Essa informação foi dada pelo secretário na ocasião da apresentação deste trabalho à banca.

Ampliar em 50% a quantidade de Atendentes de Ouvidoria (SEATEND) para aumentar a capacidade de registros;

Ampliar em 50% o quadro da Seção de Comunicação (Secomunic) da Ouvidoria para aumentar a capacidade de resposta aos munícipes;

Criar setor de acompanhamento e monitoramento de registros de reclamações, sugestões e envio de respostas;

Ampliar o atendimento prestado pela unidade da Ouvidoria Móvel: de dois para cinco dias por semana.

Objetivos a serem alcançados:

Aumentar a capacidade de atendimentos da OPM com o objetivo de atender uma maior parcela da população.

Agilizar o processo de respostas ao munícipe para otimizar a velocidade de atendimento.

### **Secretaria de Educação**

Meta 34:

Garantir 100% de matrículas atendidas na Educação infantil, através da criação de 300 vagas (creche - 0 a 3 anos).

Indicador de referência para comparação:

Solicitação de matrículas não atendidas na Educação Infantil (creche), em 2013 iguais a 201.

Meta 35:

Atingir 70% no parâmetro de qualidade da educação infantil - crianças de 5 a 6 anos.

Indicador de referência para comparação:

Sondagens das hipóteses de escrita no reconhecimento silábico com valor, em 2012 = 37%.

Meta 36:

Aumentar em 5% o IDEB do ensino fundamental nos anos iniciais por UME (Unidade Municipal de Ensino)

Indicador de referência para comparação:

IDEB do Ensino Fundamental- anos iniciais por UME, em 2011 = 5,6.

Meta 37:

Aumentar em 5% o IDEB do ensino fundamental nos anos finais por UME(Unidade Municipal de Ensino)

Indicador de referência para comparação:

IDEB do Ensino Fundamental- anos finais por UME, em 2011 = 4,5.

Meta 38:

Aumentar em 5% o IDESP do ensino fundamental nos anos iniciais por UME (Unidade Municipal de Ensino).

Indicador de referência para comparação:

IDESP do Ensino Fundamental- anos iniciais por UME, em 2011 = 3,6.

Meta 39:

Aumentar em 5% o IDESP do ensino fundamental nos anos finais por UME (Unidade Municipal de Ensino)

Indicador de referência para comparação:

IDESP do Ensino Fundamental - anos finais por UME, em 2011 = 2,4.

Meta 40:

Atingir no mínimo 95% de promoção no Ensino Fundamental.

Indicador de referência para comparação:

Índice de promoção dos alunos no Ensino Fundamental por UME, em 2012 = 93,63%.

Meta 41:

Atingir taxa maior ou igual a 85% de permanência dos alunos nos cursos da EJA.

Indicador de referência para comparação:

Alunos formandos no EJA por semestre, em 2012 = 69%.

Meta 42:

Ampliar em 10% o acesso à educação em período integral até o final de 2014, no Ensino Fundamental.

Indicador de referência para comparação:

Índice de alunos participando da Jornada Ampliada, em 2013 = 5.100 crianças.

Meta 43:

Aumentar para 50% a possibilidade de atendimento nos cursos pelo Núcleo de Educação à Distância (NuED).

Indicador de referência para comparação:

Formação de profissionais da educação atendidos pelo NuED, em 2013 = 48%.

Meta 44:

Atingir 70% de presença dos familiares e/ou responsáveis nas atividades desenvolvidas nas escolas de Educação Infantil (creche 0-3 anos).

Indicador de referência para comparação:

Participação das famílias e/ou responsáveis participantes nas atividades desenvolvidas nas escolas de Educação Infantil, em 2013 = 40%.

Meta 45:

Atender a 95% dos Boletins de Ocorrência abertos na Ouvidoria em cinco dias úteis, a partir, da data do recebimento pela COSUP.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de resposta aos Boletins de Ocorrência abertos na Ouvidoria Municipal, em 2013 = 08 dias.

### **Dos Compromissos e Objetivos**

Metas de 34 a 45:

Compromissos vinculados ao Plano Plurianual PPA e Plano de Governo:

Instituir plano de recuperação em tempo real para alunos com dificuldade de aprendizagem e adotar medidas para melhorar a qualidade do ensino fundamental e o desempenho nas avaliações institucionais;

Ampliar o número de vagas em creche para atender a demanda dos bairros Piratininga, Vila São Jorge, Jardim São Manoel, Chico de Paula, Rádio Clube, Morro São Bento, Jabaquara, Estuário, Aparecida e Caruara.

Metas de 34:

Objetivos a serem alcançados:

a) Proporcionar aos municípios o acesso e a permanência a uma educação inovadora de qualidade, que garanta eficiência, sucesso e desenvolvimento humano.

b) Garantir que todas as solicitações de matrícula para a Creche (0 a 3 anos) sejam atendidas.

Metas de 35 a 37; 39 e 40:

Objetivos a serem alcançados:

a) Proporcionar aos municípios o acesso e a permanência a uma educação inovadora de qualidade, que garanta eficiência, sucesso e desenvolvimento humano.

b) Garantir a efetivação da aprendizagem do aluno.

Metas de 38, 44 e 45:

Objetivos a serem alcançados:

a) Proporcionar aos municípios o acesso e a permanência a uma educação inovadora de qualidade, que garanta eficiência, sucesso e desenvolvimento humano.

b) Garantir que todas as solicitações de matrícula para a Creche (0 a 3 anos) sejam atendidas.

c) Garantir a efetivação da aprendizagem do aluno.

d) Garantir a matrícula, a permanência e a formação dos alunos na modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos).

Metas de 41 a 43:

Objetivos a serem alcançados:

a) Proporcionar aos municípios o acesso e a permanência a uma educação inovadora de qualidade, que garanta eficiência, sucesso e desenvolvimento humano.

b) Garantir a efetivação da aprendizagem do aluno.

c) Garantir a matrícula, a permanência e a formação dos alunos na modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos).

Secretaria de Defesa da Cidadania

Meta 46:

Ampliar em 30% o total de ocorrências de primeiro atendimento ao cidadão em seus direitos de defesa da cidadania.

Indicador de referência para comparação:

Número de orientações (primeiro atendimento) por coordenadoria: Mulher - 595 / Pessoa com Deficiência - 615 / Orientação Jurídica Gratuita - 1.628 / Igualdade Racial e Étnica - 0 / Cidadania - 150.

**Meta 47:**

Ampliar em 20% o total de ocorrências de assistência ao cidadão em seus direitos de defesa da cidadania.

Indicador de referência para comparação:

Número de pessoas assistidas, incluídas ou capacitadas por coordenadoria: Mulher - 260 / Pessoa com Deficiência - 365 / Orientação Jurídica Gratuita - 520 / Igualdade Racial e Étnica - 0 / Cidadania - 0.

**Meta 48:**

Implantar pesquisa de satisfação do cidadão quanto ao atendimento em seus direitos de defesa da cidadania, e obter 80% de índice de “bom” ou “ótimo”.

Indicador de referência para comparação:

Utilizamos como referência índices de qualidade de atendimento ao cidadão no setor público - Metas utilizadas pelo PROCON.

**Meta 49:**

Ampliar em 50% o número de encaminhamentos para assistência, inclusão ou resolução de problemas relativos à cidadania através de redes de colaboração governo-sociedade.

Indicador de referência para comparação:

Número de encaminhamentos aos parceiros por coordenadoria: Mulher - 47 / Orientação Jurídica Gratuita - 468.

**Meta 50:**

Implantar pesquisa de satisfação do cidadão encaminhado aos serviços oferecidos pelos parceiros (OAB, CRAVI e ONG's) e garantir índice acima de 80% de “bom” ou “ótimo”.

Indicador de referência para comparação:

Satisfação do cidadão encaminhado quanto ao atendimento recebido pelos parceiros (OAB, CRAVI e ONGs) - Metas utilizadas pelo PROCON.

**Meta 51:**

Ampliar em 50% a capacidade de encaminhamento para assistência, inclusão ou resolução de problemas relativos à cidadania através de redes de colaboração governo-sociedade.

Indicador de referência para comparação:

Aumento da capacidade de assistência, inclusão ou resolução de problemas relativos à cidadania. Mulher - 100 / Pessoa com Deficiência - 150 / Orientação Jurídica Gratuita - 468.

Meta 52:

Ampliar em 50% o primeiro atendimento ao cidadão em seus direitos como consumidor.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013 foram 18 mil primeiros atendimento ao cidadão.

Meta 53 a 55:

Implantar pesquisa de satisfação no atendimento ao cidadão em seus direitos como consumidor e obter índices acima de 85% de “bom” ou “ótimo”.

Indicador de referência para comparação:

Utilizamos como referência, índices de qualidade de atendimento ao cidadão no setor público - Metas utilizadas pelo PROCON.

Meta 57:

Ampliar em 50% o número de estabelecimentos fiscalizados.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013 foram 110 estabelecimentos visitados para fiscalização de rotina ou por denúncia do consumidor

Meta 58:

Atender 100% dos boletins de ocorrências da Ouvidoria dirigidas à SECID, de acordo com a prioridade.

Indicador de referência para comparação:

Prioridade: Urgente (15 dias), Alta (30 dias), Média (60 dias), Baixa (90 dias).

### **Dos Compromissos e Objetivos**

Metas de 46 a 58:

Compromissos vinculados ao Plano Plurianual PPA e Plano de Governo:

Disponibilizar atendimento social para pessoas vítimas de preconceito e discriminação;

Desenvolver Programa Municipal Contra Desigualdades para garantir condição de oportunidades na vida econômica, social, política e cultural a todos, independente de raça, etnia ou cor, e o enfrentamento a discriminação e a xenofobia;

Criar o Programa Meu Emprego para promover a inclusão social e produtiva de jovens defamílias em situação de vulnerabilidade social;

Ampliar a oferta de cursos profissionalizantes a jovens participantes de programas de transferência de renda;

Criar programas de capacitação e inclusão profissional de pessoas com deficiência para facilitar a contratação e a permanência desses trabalhadores nas empresas;

Criar o Banco de Currículos Profissionais de Pessoas com Deficiência para facilitar a inclusão no mercado de trabalho.

Objetivos a serem alcançados:

- a) Ampliar abrangência da divulgação dos direitos de cidadania à população do município.
- b) Ampliar a oferta de atendimento aos munícipes no exercício dos seus direitos de cidadão.

### **Secretaria de Saúde**

Meta 59:

Atingir 99% de cumprimento do Programa Nacional de Imunizações em crianças menores de um ano.

Indicador de referência para comparação:

95% Percentual de cobertura vacinal acumulada no ano.

Meta 60:

Garantir 90% do número de atendimentos do SAMU para pacientes de alto risco com tempo menor ou igual a 15 minutos.

Indicador de referência para comparação:

Tempo médio de atendimento registrado para pacientes de alto risco é de 18 minutos.

Meta 61:

Reduzir para 40 minutos o tempo médio entre a solicitação e entrega do resultado de exames de marcadores cardíacos.

Indicador de referência para comparação:

Tempo médio de entrega de resultados de exames de marcadores cardíacos é de 2 horas.

**Meta 62:**

Cobrir 74% dos imóveis para controle de dengue.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, o índice de cobertura foi de 69,10% dos imóveis da Cidade.

**Meta 63:**

Garantir em 80% a cobertura de visitas mensais em pontos estratégicos visando o controle da dengue.

Indicador de referência para comparação:

Índice de cobertura mensal em pontos estratégicos é foi de 54%, em 2012.

**Meta 64:**

Atingir 90% de cobertura nas escolas de ensino médio e fundamental com ações de prevenção a tabagismo, álcool e drogas.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de 4% de escolas foi atendida com ações preventivas contra tabagismo, álcool e drogas.

**Meta 65:**

Em 99% dos casos diminuir para 10 dias o tempo de espera para a primeira consulta para a SECRESA (Saúde Auditiva).

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, o tempo de espera da primeira consulta foi de 20 dias.

**Meta 66:**

Em 99% dos casos diminuir para 20 dias o tempo de espera para a primeira consulta na Serfis (Fisioterapia).

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, o tempo de espera da primeira consulta foi de 40 dias.

**Meta 67:**

Realizar exame citopatológico do colo do útero em 20% da população feminina na faixa-etária de 25 a 64 anos.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, foram realizados exames citopatológico em 15,14% da faixa-etária alvo.

Meta 68:

Aumentar em 20% a quantidade de testes de AIDS, Hepatite B e C.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012 = 11.037 testes realizados.

Meta 69:

Reduzir para, no mínimo, 12% o índice de absenteísmo de pacientes hipertensose diabéticos.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, índice de absenteísmo foi de 15%.

Meta 70:

Atingir 50% do número de escolas municipais com ações educativas em prevenção de acidentes e intoxicação.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, 35% das escolas receberam ações educativas e preventivas de acidentes e intoxicação.

Meta 71:

Atender 3,375% da população em ações coletivas de escovação dental supervisionada.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, 2,94% da população atendidas em ações coletivas.

Meta 72:

Implantar o Projeto Terapêutico Singular (PTS) em 90% dos pacientes dos Centros de Atenção Psicossocial.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013, percentual de 10% de registro de Projeto Terapêutico Singular.

Meta 73:

Implantar o Programa de Vigilância Ambiental na área portuária.

Indicador de referência para comparação:

Não existe programa de Vigilância Ambiental e eventos adversos.

Meta 74:

Preencher em 90% dos campos “ocupação” e “local de trabalho” nas notificações dos agravos e doenças relacionadas ao trabalho.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013, percentual de 50% de registro das informações.

Meta 75:

Garantir 100% de cobertura de gestantes em acompanhamento odontológico.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de 74% de cobertura de gestantes com acompanhamento odontológico em 2012.

Meta 76:

Garantir em 95% dos casos o início do pré-natal com idade gestacional menor ou igual a 20 semanas.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, o índice de pré-natal iniciado com idade gestacional menor ou igual a 20 semanas foi de 91%.

Meta 77:

Garantir 80% das gestantes com pelo menos seis consultas de pré-natal.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, o índice de gestantes com pelo menos seis consultas de pré-natal foi de 72% .

Meta 78:

Reduzir Coeficiente de mortalidade infantil para 12 casos para cada 1 mil nascidos vivos.

Indicador de referência para comparação:

Coeficiente de mortalidade infantil, em 2012 = 13,30.

Meta 79:

Garantir 100% investigação de óbitos maternos em 120 dias.

Indicador de referência para comparação:

100% de Investigação de óbito materno dentro do prazo.

Meta 80:

Alcançar 98% de investigação de óbitos infantis e fetais.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, percentual de 89,4% para investigação de óbitos infantis e fetais.

Meta 81:

Iniciar em 99% dos casos tratamento oncológico em mama, em até 60 dias.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012, 25% dos casos de tratamento oncológico em mama dentro do prazo.

Meta 82:

Atender 30% das mulheres entre 50 e 69 anos com exames de mamografia.

Indicador de referência para comparação:

Número de mamografias para rastreamento realizadas em mulheres de 50 a 69 anos, em 2012 = 23%.

Meta 83:

Implantar em 100% das unidades de saúde pesquisa de satisfação com índice ótimo e bom de 70%.

Indicador de referência para comparação:

40% das unidades de atendimento da SMS com “Pesquisa de Satisfação” implantada.

Meta 84:

Encerrar 90% dos processos da Ouvidoria SUS e OPM em até 90 dias.

Indicador de referência para comparação:

Nível de prioridade: Urgente (15 dias), Alta (30 dias), Média (60 dias), Baixa (90 dias).  
Manter linha de tendência.

Meta 85:

Implantar critérios de priorização dos atendimentos nos Prontos Socorros e atingir 70% de correção na aplicação.

Indicador de referência para comparação:

Unidades não possuem classificação de risco e avaliação.

Meta 86:

100% de oferta dos exames do rol da rede cegonha.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013, 80% de oferta de exames da Rede Cegonha.

Meta 87:

100% do índice de treinamento no protocolo da insulina Levemir.

Indicador de referência para comparação:

Trata-se da implantação de um novo protocolo para médicos e enfermeiros do Ambulatório de Especialidades.

Meta 88:

100% de atendimento dos processos judiciais no prazo.

Indicador de referência para comparação:

80% de índice de atendimento dos processos judiciais.

Meta 89:

Produzir 52 próteses odontológicas.

Indicador de referência para comparação:

Produção de prótese, em 2012 totais de 40.

Meta 90:

Aumentar para 90% o percentual de próteses e órteses fornecidas em até 180 dias.

Indicador de referência para comparação: Tempo em dias para prótese oferecida ao paciente, em 2012: SERFIS = 210 dias, SECRESA = 240 dias.

Meta 91:

Manter em 100% a taxa de ocupação de leitos do CAPS (Saúde Mental) com permanência média de 15 dias no leito.

Indicador de referência para comparação:

100% a taxa de ocupação de leitos do CAPS, com tempo máximo de permanência de 15 dias.

Meta 92:

Entregar 50% dos resultados de exames laboratoriais em até 2 horas.

Indicador de referência para comparação:

A equipe considera que o tempo médio atual é de 4 horas.

Meta 93:

Garantir índice de absenteísmo de pacientes agendados no período menor que 20% - SAÚDE BUCAL

Indicador de referência para comparação:

Absenteísmo de pacientes agendados. Em 2012: ENDODONTIA = 43,32%, PRÓTESE = 31,60%.

Meta 94:

Reduzir para menos que 30% o índice de absenteísmo dos pacientes agendados no Ambesp.

Indicador de referência para comparação:

Absenteísmo de pacientes agendados. Linha de base: 2012 = 40%

Meta 95:

Elaborar 4 projetos terapêuticos em UBS e USF.

Indicador de referência para comparação:

3 projetos terapêuticos elaborados.

Meta 96:

Alcançar 90% das licitações homologadas enviadas ao DERAT em tempo menor ou igual a 40 dias.

Indicador de referência para comparação:

Tempo médio de licitações homologadas enviadas ao Derat, em 2012 = 120 dias.

**Meta 97:**

Alcançar 90% de aprovação das minutas de edital pela Projur em primeira instância.

Indicador de referência para comparação:

80%, média de aprovação das minutas pela Projur.

**Meta 98:**

Chegar a 75% de taxa de ocupação hospitalar - Hospital Municipal Arthur Domingues Pinto (SHM-ADP).

Indicador de referência para comparação:

55,80%= Taxa de ocupação hospitalar. (SHM-ADP).

**Meta 99:**

Chegar a 70% de ocupação hospitalar - SHM-SF.

Indicador de referência para comparação:

57,45%= Taxa de ocupação hospitalar. SHM-SF

**Meta 100:**

Chegar a uma taxa de cancelamento de cirurgias menor que 24%.

Indicador de referência para comparação:

29,87%= Taxa de cancelamento de cirurgias.

**Meta 101:**

Diminuir para 38% o total dos partos por cesarianas.

Indicador de referência para comparação:

40,85%= Índice de cesarianas.

**Meta 102:**

Aumentar em 40% número de notificações para CAPTAÇÃO DE ORGÃOS.

Indicador de referência para comparação:

5 notificações de prováveis doadores em 2013

**Meta 103:**

Reduzir para 6% o índice de AIHs (autorização p/internações hospitalar) rejeitadas nas unidades hospitalares por erros de CNES.

Indicador de referência para comparação:

7,09% = Índice de AIHs rejeitadas nas unidades hospitalares.

Meta 104:

Inserir 100% das auditorias no Sistema de Auditorias (SIASUD).

Indicador de referência para comparação:

90% Taxa atual.

Meta 105:

Reduzir para 16% a demanda reprimida de exames e consultas especializadas.

Indicador de referência para comparação:

21%. Demanda reprimida de exames e consultas especializadas.

Meta 106:

Chegar a 100% dos leitos próprios de clínica médica regulada.

Indicador de referência para comparação:

70% Índice de leitos próprios de clínica médica regulados.

Meta 107:

Atender 70% das solicitações de licença de funcionamento com a primeira vistoria no local em até 90 dias.

Indicador de referência para comparação:

Índice de processos de solicitação de licença atendidos em até 90 dias, em 2012 = 40%.

Meta 108:

Alcançar 95% de colaboradores com perfil da força de trabalho da saúde elaborado.

Indicador de referência para comparação:

Trata-se de um projeto novo para adequação da força de trabalho da saúde.

Meta 109:

Diminuir em 20% a quantidade de horas extras realizadas pela secretaria de saúde.

Indicador de referência para comparação:

Quantidade de horas extras realizado. Novembro 2013 = 35.400 horas extras

Meta 110:

Atender 95% das solicitações pelo almoxarifado da Secretaria de Saúde, no prazo acordado.

Indicador de referência para comparação:

85% Índice de solicitações atendidas no prazo.

Meta 111:

Manter convênio Farmácia com Ministério da Saúde.

Indicador de referência para comparação:

Convênio existente.

Meta 112:

Encerrar 100% dos processos na Seção de Compras da Secretaria de Saúde (SEEC) em até 15 dias úteis.

Indicador de referência para comparação:

50% dos processos encerramento na SEEC dentro do prazo.

Meta 113:

Diminuir para taxa zero a aquisição de medicamentos e insumos<sup>6</sup> sem cobertura contratual.

Indicador de referência para comparação:

5% Taxa atual. (Exceção = ações judiciais)

Meta 114:

90% dos processos cadastrados em até 3 dias úteis.

Indicador de referência para comparação:

20% dos processos cadastrados no prazo.

---

<sup>6</sup> O secretário de Gestão informou, em dezembro, durante a banca desta pesquisa, que já é possível notar a diminuição de 15 dias para 10 dias a distribuição de insumos. Isso se deu com a mudança da data de retirada deles, do dia 25 para o dia 05 de cada mês.

**Meta 115:**

Enviar 100% dos processos pagos para arquivo em até dois meses

Indicador de referência para comparação:

20% de envio de processos pagos para arquivo no prazo.

**Meta 116:**

Emitir 100% de relatórios dos convênios da Secretaria de Saúde para monitoramento financeiro, com exceção de obras.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de relatórios de convênios da secretaria. zero

**Meta 117:**

Implantar grupo de trabalho em humanização em 100% das unidades hospitalares.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de unidades hospitalares com grupo de trabalho com humanização. zero

**Meta 118:**

Capacitar 70% da equipe dos hospitais e prontos-socorros sobre o tema acolhimento com classificação de risco.

Indicador de referência para comparação:

Percentual de capacitação de equipe. Zero.

**Meta 119:**

Capacitar 70% da equipe das unidades básicas sobre o tema Rede Cegonha.

Indicador de referência para comparação:

50% Percentual de capacitação de equipe.

**Meta 120:**

Capacitar 70% da equipe das unidades básicas sobre o tema saúde mental.

Indicador de referência para comparação:

60% Percentual de capacitação de equipe.

**Meta 121:**

Aumentar o faturamento em 25% por meio do CBO (código atividade dos profissionais) em relação ao ano anterior.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012 houve aumento de 26% do faturamento dos profissionais por CBO.

**Meta 122:**

Reduzir 20% das cópias em copiadoras padronizadas da secretaria.

Indicador de referência para comparação:

20.500 fotocópias efetuadas.

**Meta 123:**

Agilizar 90% da tramitação dos processos institucionais.

Indicador de referência para comparação:

Apenas 20% dos processos institucionais são atendidos no prazo.

**Meta 124**

Realizar abordagem em 50% da população em situação de rua com perfil de atendimento para a Secretaria de Saúde.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012 = 25%. Percentual de população de rua com abordagem.

**Meta 125:**

Acolher 50% do total de pessoas em situação de rua abordadas.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012 = 3%. Percentual de população de rua acolhida.

**Meta 126:**

Acompanhar 50% da população em situação de rua acolhida pela Secretaria de Saúde.

Indicador de referência para comparação:

3% Percentual de população de rua acompanhada.

Meta 127:

Garantir o programa de desratizações na orla com atividades educativas pelo menos a cada 3 meses.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012 foram realizadas 3 desratizações na orla.

Meta 128:

Manter tendência de queda da taxa de mortalidade por infarto agudo do miocárdio (IAM).

Indicador de referência para comparação:

2009 = 341 / 2010 = 339 / 2011 = 324 (óbitos).

Meta 129:

Garantir em 98% o índice de solicitações atendidas no prazo pelo setor de biossegurança.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012 = 90%

Meta 130:

Atingir 70% de atenção e acompanhamento contínuo do rol de ações de vigilância.

Indicador de referência para comparação:

São 11 sub-metas componentes do rol das ações de vigilância pactuadas com o Ministério da Saúde.

Meta 131:

Aumentar para 90% o índice de processos de pedido de contratação de funcionários para SAÚDE encaminhados em até dois dias úteis.

Indicador de referência para comparação:

Em 2012 apenas 55% dos processos encaminhados no prazo.

#### Dos Compromissos e Objetivos

Das Metas de 59 a 131:

Compromissos vinculados ao Plano Plurianual PPA e Plano de Governo:

Ampliar as alternativas de tratamento com ênfase na atenção ambulatorial; Segmentar a campanha educativa sobre prevenção às drogas com o uso de linguagem adequada às faixas etárias.

Das Metas de 59 a 77; 99; 117 a 120; 124 a 127; e 129 a 131:

Objetivos a serem alcançados:

Reduzir os fatores de risco à saúde.

Das Metas de 78 a 84; 128:

Objetivos a serem alcançados:

Aumentar a longevidade da população de Santos.

Das Metas de 85 a 88:

Objetivos a serem alcançados:

Melhorar a qualidade do acesso ao sistema de saúde.

Das Metas de 89 e 98; 100 a 116; 121 a 123:

Objetivos a serem alcançados:

Melhorar o uso dos recursos em saúde.

### **Secretaria de Finanças**

Meta 132:

Aumentar em 50% o número de municípios participantes do Programa Orçamento Participativo.

Indicador de referência para comparação:

Número de municípios presentes nas audiências do programa, em 2013 = 229 participantes.

Meta 133:

Incluir 55% das propostas do Orçamento Participativo na previsão orçamentária para o próximo exercício.

Indicador de referência para comparação:

Inclusão das propostas do Programa Orçamento participativo no orçamento anual, que pela experiência na SEFIN/DEORG é de 30%.

Meta 134:

Melhorar para 85% a qualidade dos processos administrativos de Pagamento de Despesas Municipais.

Indicador de referência para comparação:

Índice de Qualidade do processo de Pagamento de Despesas com Dispensa de Licitação por Secretaria. Em 2013 = 75%

Meta 135:

Diminuir para 35 dias o tempo de duração do processo Pagamento de Despesas com Dispensa de Licitação por Secretaria.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de duração do processo Pagamento de Despesas com Dispensa de Licitação por Secretaria. Em 2013 = 48 dias.

Meta 136:

Diminuir para 15 dias o tempo de duração das atividades da SEFIN dentro do processo Pagamento de Despesas com Dispensa de Licitação.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de duração das atividades da SEFIN dentro do processo Pagamento de Despesas com Dispensa de Licitação. Em 2013 = 17 dias

Meta 137:

Aumentar para 45% o número de empresas atendidas pela Nota Fiscal Eletrônica.

Indicador de referência para comparação:

Número de empresas atendidas pela Nota Fiscal. Em 2013 = 35%

Meta 138:

Diminuir para 60 dias o tempo de duração de abertura de micro/pequena empresa de baixo risco.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de duração da abertura de micro/pequena empresa de baixo, em 2013 = 135 dias.

Meta 139:

Diminuir para 240 dias o tempo de duração de abertura de micro/pequena empresa de alto risco.

Indicador de referência para comparação:

Tempo de duração da abertura de micro/pequena empresa de alto risco, em 2013 = 336 dias.

Meta 140:

Aumentar para 200 o número de servidores participantes em capacitação sobre o SIL (Sistema Integrado de Licenciamento) e o SES (Sala do Empreendedor Santista).

Indicador de referência para comparação:

Participação dos servidores municipais em capacitação sobre SIL e SES, em 2013 = 74 servidores capacitados.

Meta 141:

Aumentar em 5% acima da inflação, o volume de arrecadação de receita tributária da cadeia de serviços da área portuária.

Indicador de referência para comparação:

Volume de arrecadação de receita tributária da cadeia de serviços da área portuária. Linha de base = R\$ 201.000.000,00 (ano de 2012 + inflação)

Meta 142:

Aumentar para 50% o número de fiscalizações dirigidas finalizadas.

Indicador de referência para comparação:

Índice das fiscalizações finalizadas. Em 2013 = 35,71%.

Meta 143:

Atender 100% dos boletins de ocorrência da Ouvidoria dirigidas à SEFIN, de acordo com a prioridade.

Indicador de referência para comparação:

Prioridade: Urgente (15 dias), Alta (30 dias), Média (60 dias), Baixa (90 dias).

### **Dos Compromissos e Objetivos**

Compromissos vinculados ao Plano Plurianual PPA e Plano de Governo:

Promover ações para viabilizar programa Orçamento Participativo, com audiências públicas e debates por redes sociais e internet; Criar a “Jornada da Soberania Popular” com realização de audiências públicas, plenárias populares e consultas online para ampliar a participação dos cidadãos, organizações e comunidades no processo democrático de elaboração da Lei de Diretrizes Orçamentárias e projetos de políticas públicas.

Objetivos a serem alcançados:

a) Garantir a eficácia, a eficiência e a efetividade das gestões orçamentária, financeira, tributária e fiscal para melhor atender os municípios, contribuintes, unidades administrativas municipais e órgãos do governo.

b) Assegurar Orçamento Municipal eficiente e efetivo mediante planejamento e consolidação das leis orçamentárias com a participação dos municípios em sua elaboração.

### **Secretaria de Assistência Social**

Meta 144:

Inserir em programas de qualificação profissional 40% da população com perfil.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013 foram sete pessoas que ingressaram no programa de qualificação profissional.

Meta 145:

Aumentar em 25% a inclusão das famílias não cadastradas no Programa Bolsa Família.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013 foram 475 famílias cadastradas no programa Bolsa Família.

Meta 146:

Acompanhar 20% das famílias cadastradas no Cadastro Único - CADUNICO.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013, foram 1308 (9%) das famílias pertencentes ao Cadastro Único - CADUNICO, acompanhadas pela SEAS. Total de famílias no CADUNICO = 25 mil famílias.

Meta 147:

Cadastrar 95% das famílias com perfil para receber serviços de Assistência Social pela SEAS no CADUNICO.

Indicador de referência para comparação:

Em 2013, índice de 84,75% das famílias com perfil cadastradas.

Meta 148:

Realizar abordagem em 80% da população em situação de rua.

Indicador de referência para comparação:

Em Out/2013 foram 60% de abordagens realizadas pela SEAS em relação à população em situação de rua. CENSO FIPE 2013.

Meta 149:

Realizar acompanhamento de 64% das pessoas em condições para receber o acompanhamento da SEAS.

Indicador de referência para comparação:

Número total de acompanhamentos realizados pela SEAS em Outubro 2013 = 476. CENSO FIPE 2013. Referência = 32

Meta 150:

Ocupar 100% das vagas disponíveis nos acolhimentos da SEAS.

Indicador de referência para comparação:

Referência = Número total de posições disponíveis para acolhimento da SEAS em Janeiro 2014 = 184. Considera-se uma vaga ocupada se uma pessoa estiver na vaga por no mínimo 15 dias.

Meta 151:

Atender 100% dos boletins de ocorrência da Ouvidoria, dentro do prazo, de acordo com a prioridade.

Indicador de referência para comparação:

Prioridade: Urgente (15 dias), Alta (30 dias), Média (60 dias), Baixa (90 dias).

### **Dos Compromissos e Objetivos**

Compromissos vinculados ao Plano Plurianual PPA e Plano de Governo:

- ✓ Criar o Plano Municipal para Pessoas em Situação de Rua;
- ✓ Realizar busca ativa para aumentar o número de pessoas atendidas pelos programas sociais; ✓ Criar o Centro de Atendimento ao Dependente Químico Morador de Rua, com serviços para acolhimento e tratamento ao dependente químico morador de rua;

- ✓ Ampliar e estruturar o Programa Consultórios de Ruas (Governo Federal), com oferta de acolhimento e tratamento;
- ✓ Contratar jovens da comunidade para auxiliar na busca ativa de alunos que abandonaram o estudo, e também no trabalho de orientação e cadastro de famílias em programas sociais municipais, estaduais e federais;
- ✓ Estruturar a política de Assistência Social municipal voltada à População em Situação de Rua, objetivando a reinserção social destes indivíduos.

Objetivos a serem alcançados:

- a) Incluir a população de rua com perfil da Assistência Social em qualificação profissional.
- b) Incluir o total das famílias não cadastradas com perfil de Assistência Social no Programa Bolsa-Família.
- c) Realizar o acompanhamento das famílias cadastradas no CADUNICO no ano, com serviços de assistência social oferecidos pela SEAS.
- d) Efetuar o cadastro das famílias com perfil para receber serviços de Assistência Social pelas SEAS no CADUNICO anualmente.

## 7.7. ANEXO 7 – DOS GESTORES MUNICIPAIS

### **Prefeito**

Candidato pela Coligação Santos para Todos, Paulo Alexandre Barbosa (PSDB), foi eleito prefeito de Santos no último pleito de outubro de 2012, com 144.827 votos, o equivalente a 57,91% do total de votos válidos.

Deputado mais jovem eleito em 2006 com o maior número de votos na história do estado de São Paulo (182.654) foi reeleito em 2010, com 215.061 votos, tornando-se o segundo deputado mais votado em todo o estado e também o campeão de “cédula eleitoral” em Santos.

Foi secretário-adjunto de Educação do Estado de São Paulo, secretário de Desenvolvimento Social e secretário de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia. Na Educação, implantou e coordenou o maior programa de bolsas de estudo do país, o “Escola da Família”, que consistiu na abertura de todas as escolas estaduais aos finais de semana.

A iniciativa pioneira teve o reconhecimento da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização dos Estados Americanos (OEA). À frente do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, implantou o programa “Via Rápida Emprego”, que oferece capacitação profissional gratuita para os cidadãos em busca de uma oportunidade para ingressar no mercado de trabalho e que deve capacitar, até 2014, aproximadamente 400 mil cidadãos.

### **Vice-Prefeito**

Eustázio Alves Pereira Filho é servidor público municipal desde os anos 1980. Advogado, formado pela Universidade Católica de Santos, e psicólogo graduado, em 1980, pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, desenvolveu carreira sólida em Santos na implantação de políticas públicas sobre drogas e no tratamento de dependentes. Possui pós-graduação no tema pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) e é especializado em psicoterapia de adolescentes, famílias e casais pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC). Atuou em programas de saúde mental da Secretaria de Estado da Saúde até meados dos anos 1990.

### **Chefe de Gabinete**

Mestre em Saúde Coletiva pela UniSantos, Rogério Pereira dos Santos atuou como coordenador político do escritório regional do deputado estadual Paulo Alexandre Barbosa. Fundador e diretor-executivo do Instituto Metropolitano de Pesquisas Acadêmicas e Consultoria Técnico-Operacional (Impacto), coordenou projetos como Porto Universidade, Impacto Social e Baixada Santista 2021 – Desafios para a próxima década.

### **Secretário de Gestão**

Fábio Alexandre Fernandes Ferraz é mestre em Gestão de Políticas Públicas pela Fundação Getúlio Vargas. Ele tem 35 anos e é bacharel em Direito pela UniSantos (Universidade Católica de Santos), com especialização em Direito Processual Civil. Foi diretor de Habitação da Cohab Santista (Companhia de Habitação da Baixada Santista), chefe de Gabinete do deputado estadual Paulo Alexandre Barbosa e assessor parlamentar na Câmara de Santos. Coordenador da Comissão Jovem Advogado da OAB de Santos, fundou a “Juventude Tucana”, em Santos, e presidiu o Diretório Municipal do PSDB de 2011 a 2013.

### **Secretaria**

A Seges (Secretaria Municipal de Gestão) trabalha na formulação e implementação da Política Municipal de Administração, na coordenação e formação permanente dos servidores. Dirige o processo de elaboração, aprimoramento e implantação de planos, programas, projetos e legislação relativos à segurança e a medicina do trabalho, aos servidores, à gestão do transporte de apoio às unidades administrativas e na realização de

licitações. O órgão formula diretrizes e controla a aplicação das tecnologias de informação e comunicações, promovendo a modernização das estruturas organizacionais e métodos de trabalho.

#### **Secretária de Assistência Social**

Rosana Maria Russo André Leite Soares é assistente social e professora universitária. Aos 55 anos é funcionária de carreira da prefeitura de Santos desde 1996. Formada em Serviço Social pela UniSantos (Universidade Católica de Santos), possui mestrado pela PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo) e especialização em Violência Doméstica Contra Crianças e Adolescentes, Terapia Familiar e Saúde Mental na Infância e Adolescência. Trabalhou na Febem (atual Fundação Casa). Em 2011, assumiu a diretoria da Drads (Divisão Regional de Assistência e Desenvolvimento Social do Estado).

#### **Secretaria**

Compete à Seas (Secretaria Municipal de Assistência Social) a gestão do SUAS (Sistema Único de Assistência Social), oferecendo serviços, programas, projetos e benefícios de Proteção Social Básica e Especial para a família, indivíduos e pessoas que deles necessitem. O organismo tem como foco prioritário a proteção social da família, acolhendo em suas necessidades básicas, de sobrevivência, convivência familiar e comunitária, considerando o bairro e a comunidade na qual as pessoas fazem parte, ambientes a terem proteção e assistências necessárias, correspondentes à realidade.

#### **Secretário de Defesa da Cidadania**

Carlos Alberto Ferreira Mota é advogado, 34 anos, pós-graduado em Direito Público, pela Escola Paulista de Direito. Ele possui especialização em Gestão para o Terceiro Setor, pela Fundação Getúlio Vargas. Na Prefeitura de Santos ocupou, na Secretaria de Assistência Social, o cargo de secretário-adjunto e de coordenador de Proteção Social de Média Complexidade para implementar o Sistema Único de Assistência Social – SUAS – dentro da política nacional de Assistência Social. Atuou na Coordenadoria de Ação Social, sendo responsável por promover a descentralização da assistência social e o fortalecimento das relações entre estado, municípios e entidades sociais.

#### **Secretaria**

A finalidade da Secid (Secretaria Municipal de Defesa da Cidadania) é elaborar planos, programas e projetos voltados à promoção dos direitos da cidadania, da criança, do adolescente, do idoso, da mulher e das pessoas com deficiência. Entre as suas funções, está a de formular a Política Municipal de Direitos Humanos, em conformidade com as diretrizes do Programa Nacional de Direitos Humanos, articulando iniciativas e projetos correlatos. Também cabe à secretaria promover a igualdade racial e a proteção dos direitos dos indivíduos e grupos raciais e étnicos, incluindo a atribuição de coordenar os serviços de assistência judiciária gratuita e o Cidoc (Centro de Informação, Defesa e Orientação ao Consumidor).

#### **Secretária de Educação**

Supervisora de Ensino, Venúzia Fernandes do Nascimento, 53 anos, é funcionária pública da Prefeitura de Santos há quase 33 anos. É formada em Pedagogia, com especialização em Administração e Supervisão Escolar, e pós-graduada em Administração de Recursos Humanos, Educação Infantil e Aperfeiçoamento em Gestão de Processos Avaliativos de Sistemas Educacionais. No magistério municipal de Santos foi professora de Educação Infantil e Ensino Fundamental, Assistente de Direção, Diretora de Escola e Supervisora de Ensino. Atuou na formação de professores e Coordenadores Pedagógicos na SEDUC, participou da implantação do Ensino Fundamental de nove anos, formando os professores dos primeiros anos. Participou também do Programa Além das Letras-Formação Continuada nos Municípios, como formadora no ano de 2008. É professora aposentada da prefeitura de Cubatão e vice-presidente do Conselho Municipal de Educação de Santos.

### **Secretaria**

A Seduc (Secretaria Municipal de Educação) tem como principal objetivo assegurar a qualidade do ensino nas 80 unidades da rede municipal e consolidar Santos como uma Cidade Educadora, assim como cumprimento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação. O trabalho visa a formação de cidadãos participativos, conscientes de seus direitos e deveres, com olhar crítico em relação à realidade social. Entre outras atribuições, promove a participação comunitária na gestão do Sistema Municipal de Ensino e incentiva a inovação do processo educativo, por meio da valorização de novas ideias e concepções pedagógicas.

### **Secretário de Finanças**

Álvaro dos Santos Silveira Filho é funcionário da empresa Prodesan (Progresso e Desenvolvimento de Santos) desde 1971. É economista e contabilista, formado pela Faculdade de Ciências Econômicas e Comerciais de Santos. Na Prodesan, chefiou a Assessoria de Planejamento e Gestão Empresarial e o Departamento de Planejamento e Controle. Foi chefe dos departamentos de Programas e Integração Regional da Prefeitura de Santos. Em 1998, assumiu a assessoria da Sefin (Secretaria Municipal de Finanças). Atualmente, coordena a equipe de controle econômico-financeiro do contrato de financiamento da Prefeitura de Santos com o Banco Mundial. Também é o responsável pelo PMAT (Programa de Modernização da Administração Tributária).

### **Secretaria**

A Sefin (Secretaria Municipal de Finanças) planeja e executa ações relacionadas ao cumprimento do orçamento municipal, controlando as despesas de todas as unidades, assim como o monitoramento da receita. Também coordena o controle interno das finanças municipais e a prestação de contas junto aos órgãos competentes, além de avaliar e fiscalizar os resultados da execução contábil, financeira e orçamentária da administração municipal.

### **Secretário de Saúde**

Formado pela Faculdade de Medicina de Petrópolis, no Rio de Janeiro, com especialização em Gestão Hospitalar pela Unicamp (Universidade Estadual de Campinas), o médico Marcos Estevão Calvo, 50 anos, é funcionário de carreira da Prefeitura de Santos desde 1989, lotado no Centro de Controle de Intoxicações. Entre 1990 e 1991, coordenou o Módulo de Saúde da Zona Noroeste e a Unidade Básica de Saúde do Bom Retiro. Foi vereador de São Vicente, de 1997 a 2000, e secretário de Saúde de Diadema, de 2005 a 2006. Desde 2008, é diretor-técnico da Santa Casa de Santos.

### **Secretaria**

Com objetivo de assegurar o acesso universal e igualitário às ações e serviços públicos de saúde, a SMS (Secretaria Municipal de Saúde) planeja, organiza, controla e avalia iniciativas executadas em Santos, relacionadas a essa área, em conformidade aos preceitos do SUS (Sistema Único de Saúde). Além disso, com a finalidade de controlar as agressões ao meio ambiente que tenham repercussão sobre a saúde, a SMS colabora com a fiscalização em parceria com órgãos municipais, estaduais e federais competentes.

### **Ouvidor Público**

Flávio Ramirez Jordão é administrador de Empresas pela UniSantos (Universidade Católica de Santos), com pós-graduação em gestão pública pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Aos 37 anos soma passagens como coordenador técnico na Secretaria de Estado de Educação, chefe de Gabinete do ex-deputado Paulo Alexandre Barbosa e assessor especial na Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social. Coordenou o programa Acelera São Paulo pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado.

### **Ouvidoria**

A Ouvidoria Pública Municipal (OPM) tem a função de canalizar a participação popular na Administração Pública, reforçando dessa forma a efetiva conquista da cidadania. O

ouvidor público atende denúncias, reclamações e representações pertinentes a assuntos relacionados às secretarias e demais instituições municipais, entre os quais atendimento inadequado e serviços ineficientes. Recebe, inclusive, sugestões referentes a assuntos de interesse público. Os comunicados são encaminhados aos setores responsáveis, para que, em um curto prazo, o município tome conhecimento das providências adotadas.

Além do prefeito, vice-prefeito, chefe de gabinete e dirigentes dos sete órgãos inseridos no PDR (elencados acima), a Prefeitura conta com mais onze secretarias, uma procuradoria e um Fundo Social de Solidariedade. São eles, rapidamente descritos, juntamente com seus gestores:

#### **Secretário de Segurança**

Com mestrado em Aperfeiçoamento de Oficiais e doutorado em Ciências Sociais e Ordem Pública, Sérgio Del Bel Júnior, 55 anos, é coronel da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Representante da Seção Brasileira da Anistia Internacional, foi comandante do policiamento do Vale do Ribeira, Litoral e pelotão da rota em São Paulo, além de juiz militar do Tribunal do Estado de São Paulo.

#### **Secretaria**

Com objetivo de manter ordem e tranquilidade pública em Santos, a Seseg (Secretaria Municipal de Segurança) atua de maneira preventiva, participativa e articulada junto à população do município. Promove ações integradas de Defesa Civil. É de sua competência a formulação, articulação e implementação de políticas de segurança efetiva e contínua à comunidade local.

#### **Secretário de Serviços Públicos**

Engenheiro civil, Carlos Alberto Tavares Russo, 61 anos, é graduado pela Universidade de Mogi das Cruzes. Na administração de Santos, ocupou os cargos de diretor de Obras Públicas e Particulares, coordenador de Operações Urbanas, chefe do Departamento de Obras e secretário municipal de Serviços Públicos, cargo que ocupa desde 2010.

#### **Secretaria**

Compete à Seserp (Secretaria Municipal de Serviços Públicos) dirigir o processo de elaboração, aprimoramento e implantação de planos, programas, projetos e legislação voltados à área de serviços públicos. Entre os objetivos, está o desenvolvimento urbano, o plano viário, a manutenção preventiva e corretiva dos edifícios e logradouros públicos. Ela também é responsável pelo gerenciamento dos serviços de coleta e destinação do lixo, pavimentação, poda de árvores, fornecimento de água, esgoto, energia elétrica e telefonia, entre outros serviços.

#### **Secretário de Turismo**

Luiz Dias Guimarães é jornalista e ex-professor universitário. Foi assessor de imprensa do prefeito Paulo Gomes Barbosa e chefe de Gabinete do prefeito João Paulo Tavares Papa. De 1998 a 2001, esteve no comando da Secretaria de Turismo (gestão Beto Mansur). Participou do processo de revitalização do Centro Histórico, idealizou a Linha Turística de Bondes e o Museu Vivo Internacional de Bondes, criou o Disk Tour e implantou a Linha Conheça Santos.

#### **Secretaria**

A Setur (Secretaria Municipal de Turismo) promove a política do setor em Santos, além de gerenciar os equipamentos turísticos, dirigir o processo de elaboração, aprimoramento e implantação de planos, programas, projetos e legislação voltados ao turismo, associado ao desenvolvimento econômico e social da cidade.

#### **Secretário de Assuntos Portuários e Marítimos**

Formado em Administração de Empresas, José Eduardo Lopes, 57 anos, trabalha há mais de 40 anos com atividades portuárias. Foi presidente do Sindamar (Sindicato das Agências de Navegação Marítima do Estado), vice-presidente da Fenamar (Federação

Nacional das Agências de Navegação Marítima) e diretor da CNT (Confederação Nacional dos Transportes). Representou como conselheiro a Câmara da Infraestrutura e Logística do Agronegócio do Ministério da Agricultura e o CAP (Conselho de Autoridade Portuária).

#### **Secretaria**

Estreitar a relação do porto com a cidade por meio de políticas focadas na promoção do crescimento econômico aliado à inclusão social e à sustentabilidade. Este é um dos objetivos centrais da Seport (Secretaria Municipal de Assuntos Portuários e Marítimos), que atua na formulação e implementação da política municipal relacionada ao segmento. Articula ações do governo municipal pela modernização e expansão de atividades portuárias e retroportuárias, indústrias manufatureiras ou de montagem e plataformas logísticas.

#### **Secretário de Comunicação e Resultados**

Rivaldo Santos de Almeida Júnior é jornalista, funcionário de carreira da Prefeitura de Santos desde 1991. Aos 43 anos, é bacharel em Comunicação Social e Direito pela UniSantos (Universidade Católica de Santos). Assessorou o ex-vereador Paulo Gomes Barbosa e foi repórter do jornal A Tribuna. De 2007 a 2012, coordenou a assessoria de comunicação do então deputado Paulo Alexandre Barbosa (prefeito de Santos), na Assembleia Legislativa e no Governo do Estado.

#### **Secretaria**

A Secretaria Municipal de Comunicação e Resultados está à frente da organização e execução dos serviços de informação relacionados às atividades do Poder Executivo, tendo como foco a democratização do acesso à informação e o aprimoramento dos canais de comunicação entre a Prefeitura de Santos e a população. Conta com dois departamentos: o de Marketing e Divulgação (Demark) e o de Jornalismo (Dejor).

#### **Secretário de Infraestrutura e Edificações**

Graduado em Engenharia Civil pela Unisanta (Universidade Santa Cecília) e pós-graduado pelo Ibape (Instituto Brasileiro de Avaliações e Perícias de Engenharia), o engenheiro Ângelo José da Costa Filho, 51 anos, trabalha há cerca de 30 anos com gerenciamento, planejamento e execução de obras. Ex-professor titular da disciplina de Planejamento e Execução de Obras da Faculdade de Engenharia Civil da Unisanta, ele acumula experiência em projetos de Recuperação e Reforço de Estruturas de Concreto Armado.

#### **Secretaria**

Compete à Siedi (Secretaria Municipal de Infraestrutura e Edificações) planejar e fiscalizar obras e reformas públicas, prediais e viárias; implantar programas e legislações voltados às obras particulares; analisar e aprovar projetos de obras particulares; controlar o uso e a ocupação de solo; fiscalizar as obras particulares e as condições de segurança das edificações e suas instalações.

#### **Secretário do Meio Ambiente**

Advogado e ex-professor universitário, Luciano Cascione, 34 anos, é graduado pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestre em Direito Ambiental pela UniSantos (Universidade Católica de Santos). Foi diretor administrativo adjunto da AGEM (Agência Metropolitana da Baixada Santista) e atuou como assessor da Diretoria Jurídica do CDHU (Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano), na área de Meio Ambiente, participando do Projeto de Recuperação Socioambiental da Serra do Mar.

#### **Secretaria**

Proteger o meio ambiente urbano e natural é o principal objetivo da Semam (Secretaria Municipal do Meio Ambiente), que atua na elaboração e realização de políticas públicas para o setor. Responsável pela fiscalização ambiental, o órgão participa de audiências públicas e reuniões de articulação entre setores da sociedade civil, organismos ambientais e a população. Além de receber denúncias sobre infrações, supervisiona o

licenciamento ambiental e a execução de projetos em que se faz necessária a proteção dos recursos naturais.

#### **Secretário de Cultura**

Raul Christiano de Oliveira Sanchez é integrante da Academia Santista de Letras e do Instituto Histórico e Geográfico de Santos. Jornalista, escritor e poeta, aos 54 anos, traz em seu acervo de vida atuação como ativista cultural nos anos 1970 até o início 1980. Atual diretor cultural da Fundação Mário Covas tem vários livros publicados, como “Vitória” (poesia), “Alguma Poesia” (poesias) e a “A Produção Independente na Literatura” (artigos). Como assessor do Ministério da Educação, coordenou a implantação do Programa Bolsa Escola Federal em todo o Brasil.

#### **Secretaria**

Garantir a todos o pleno exercício dos direitos culturais e o acesso democrático às fontes de cultura, assim como apoiar e incentivar a valorização e a difusão de suas manifestações, com prioridade para as diretamente ligadas à história de Santos, à sua comunidade e aos seus bens. É nesse sentido que trabalha a Secult (Secretaria Municipal de Cultura). Entre as funções dessa secretaria, cabe o gerenciamento de equipamentos culturais, a promoção de cursos e a organização de eventos públicos de caráter cultural.

#### **Secretário de Esportes**

Alcidio Michael Ferreira de Mello é formado em Educação Física pela Unisanta (Universidade Santa Cecília), com bacharelado em Esportes. Com 47 anos, foi atleta da seleção brasileira de vôlei de 1983 a 1991. Participou dos principais campeonatos internacionais. É fundador e presidente da ANE (Associação Nacional de Esportes) e coordenador do projeto “Integrar Arte e Vida” e da Associação Nacional de Desenvolvimento do Esporte e Educação.

#### **Secretaria**

Santos tem uma vocação natural para a prática esportiva. Além da praia, presenciada por diversas atividades esportivas, a cidade conta com vários centros esportivos públicos e privados, campos de futebol, pistas de atletismo, piscinas, estádios, ginásios, quadras simples e poliesportivas. Cabe à Semes (Secretaria Municipal de Esportes) promover atividades acessíveis para toda a população, apoiar eventos do setor e gerenciar o uso dos espaços esportivos municipais, entre outras atribuições.

#### **Secretário de Desenvolvimento Econômico e Inovação**

Ex-presidente da Cosipa (Companhia Siderúrgica Paulista) de 1977 a 2005, o engenheiro eletricitista Omar Silva Júnior, 67 anos, casado, ingressou na Usiminas em 1972. Em 2005, com a incorporação da Cosipa pela Usiminas, tornou-se diretor industrial das siderúrgicas de Ipatinga e Cubatão, onde se aposentou em 2011 como vice-presidente. Fundou e presidiu a Associação Brasileira de Metalurgia e Materiais.

#### **Secretaria**

Compete à Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Inovação auxiliar a Prefeitura, formular e implantar a política municipal de desenvolvimento, dirigir o processo de elaboração, aprimoramento e implantação de planos, programas, legislação e projetos voltados ao desenvolvimento relativos aos assuntos tecnologia, ciência e inovação, empreendedorismo, emprego e renda, petróleo e gás, habitação e programas estratégicos, como o “Santos Novos Tempos”.

#### **Secretário de Desenvolvimento Urbano**

Funcionário de carreira da Prefeitura de Santos, o arquiteto, urbanista e professor universitário Nelson Gonçalves de Lima Júnior, 51 anos, é graduado pela UniSantos (Universidade Católica de Santos), com mestrado em Sociologia Urbana pela USP (Universidade de São Paulo). Coordenador dos cursos de Arquitetura e Urbanismo e Design de Interior da Unisanta (Universidade Santa Cecília), foi o responsável pelo projeto e obra da

revitalização urbana do Centro Histórico de Santos (calçadões e novo viário com bonde) e da restauração do Teatro Coliseu. Tem projetos premiados pelo Banco Nacional de Habitação, Instituto dos Arquitetos do Brasil e Associação Brasileira dos Construtores de Estruturas Metálicas.

#### **Secretaria**

Responsável por dirigir planos, legislação, projetos e programas voltados ao progresso socioeconômico sustentável do município, a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano é dona da missão de elaborar as diretrizes estabelecidas pelo Plano Diretor de Desenvolvimento e Expansão Urbana. Coordena programas de revitalização e concentra dados e informações essenciais para o planejamento de investimentos públicos e privados no município.

#### **Secretária do Fundo Social de Solidariedade**

Maria Ignez Pereira Barbosajá presidiu o PASC (Programa de Assistência Social Comunitária), na gestão de seu marido, o ex-prefeito Paulo Gomes Barbosa, entre 1980 e 1984. Na oportunidade promoveu programas profissionalizantes e de desenvolvimento comunitário. Na gestão atual do filho, o prefeito Paulo Alexandre Barbosa, a presidente retorna ao Fundo compartilhando sua experiência de vida, preparada para superar novos desafios e trabalhar para a população que mais precisa da ajuda do poder público.

#### **Fundo Social de Solidariedade**

O Fundo Social de Solidariedade (FSS) desenvolve programas para melhorar a qualidade de vida da população carente e contribui para a redução de desigualdades sociais na cidade. O órgão é também referência para o terceiro setor e assistência no município. A principal meta do Fundo Social é estimular a Solidariedade Educativa e promover inclusão social através da geração de renda para a população.

#### **Procurador**

Formado em Direito pela UniSantos (Universidade Católica de Santos), o advogado Donato Lovecchio Filho, 44 anos, é funcionário de carreira da Prefeitura há 20 anos, no cargo de procurador do município. Foi chefe da Procuradoria Judicial, entre setembro de 1999 e dezembro de 2004. Desde outubro de 2007, representa a Procuradoria Geral no Grupo Técnico de Trabalho da Unidade de Gerenciamento do Programa Santos Novos Tempos.

#### **Procuradoria Geral**

Órgão diretamente vinculado ao prefeito, o organismo é responsável pela representação judicial e extrajudicial do município. A Procuradoria Geral exerce, ainda, as funções de consultoria jurídica do Poder Executivo e da administração direta em geral e promove a inscrição e cobrança da dívida ativa do município, dentre outras atribuições.