

**A EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO INTEGRADO,
COM O FOCO EM RESULTADOS, DO ESPÍRITO
SANTO**

Ana Ivone Salmon Marques
Guilherme Lucas Barcelos
Regis Mattos Teixeira

A EXPERIÊNCIA DE PLANEJAMENTO INTEGRADO, COM O FOCO EM RESULTADOS, DO ESPÍRITO SANTO

Ana Ivone Salmon Marques
Guilherme Lucas Barcelos
Regis Mattos Teixeira

RESUMO

Comprometido com a necessidade de atender às demandas emergenciais da população capixaba, e inspirados pela missão de lançar as bases para a construção de um desenvolvimento equilibrado e sustentável no longo prazo, o governo do Espírito Santo em parceria com a sociedade civil organizada, elaborou o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, que é um importante instrumento de integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas. O plano se destaca como principal balizador das metas e objetivos da administração pública, ele pressupõe a incorporação e fortalecimento de novos instrumentos de gestão, como forma de ampliar a capacidade gerencial das instituições públicas com vistas à geração de resultados para a sociedade.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA E A REFORMA DO ESTADO.....	4
3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	6
4 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESPÍRITO SANTO 2025.....	9
4.1 Riscos e oportunidades.....	9
4.2 O desafio de pensar o futuro do Estado estrategicamente.....	11
4.2.1 Desenvolvimento do capital humano.....	13
4.2.2 Erradicação da pobreza e redução das desigualdades.....	15
4.2.3 Agregação de valor à produção, adensamento das cadeias produtivas e diversificação econômica.....	16
4.2.4 Capital social e qualidade das instituições capixabas.....	18
5 CONCLUSÃO.....	22
6 REFERÊNCIAS.....	23

1 INTRODUÇÃO

A sociedade é freqüentemente levada a intervir sobre a realidade em que está circunscrita, e pode fazê-la evoluir na direção do futuro que deseja construir quando tem um projeto compartilhado nesse sentido. No entanto, deve-se observar que uma ação visando mudar determinada realidade social será muito mais efetiva em seu objetivo, quanto mais planejada, estuda e pensada for a iniciativa. Dessa forma, planejar o futuro é indispensável para alcançar os objetivos desejados.

Conforme MATUS (2006), “um plano é o produto momentâneo do processo pelo qual um ato seleciona uma cadeia de ações para alcançar seus objetivos. (...), podemos falar de plano de ação como algo inevitável na prática humana, cuja única alternativa é o domínio da improvisação.”

O Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025 é, essencialmente, uma agenda para a construção de uma realidade com democratização das oportunidades de crescimento individual e coletivo em terras capixabas. Os quatro grandes pilares de sustentação desse novo ciclo de desenvolvimento são: a erradicação da pobreza e a redução das desigualdades em busca de uma ampla inclusão social; o desenvolvimento do capital humano capixaba segundo padrões internacionais de excelência; a diversificação econômica, agregação de valor à produção e adensamento das cadeias produtivas; e o desenvolvimento do capital social e a devoção absoluta à ética republicana por parte das instituições públicas.

Todo esforço de reestruturação do planejamento e acompanhamento do advento de um modelo diferenciado de desenvolvimento que inaugura o terceiro ciclo capixaba. E este novo ciclo é uma aspiração da sociedade capixaba.

2 A CRISE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA E A REFORMA DO ESTADO

Nas últimas décadas o Estado vem tentando desenhar novos caminhos para superar limitações reconhecidas na prestação dos seus serviços. O Estado Brasileiro, por exemplo, apresenta um déficit de desempenho, que resulta numa prestação de serviços e bens públicos de qualidade duvidosa, como citado por BRESSER-PEREIRA (1999) e FRANCO (2005), entre outros.

No plano da gestão pública, o progresso nos últimos vinte anos foi extraordinário. Embora, a Constituição de 1988 representou um retrocesso nesse campo, uma vez que criou privilégios, inaceitáveis, para a burocracia pública; mas, mesmo nesse momento, houve um avanço administrativo quando foi estabelecido o princípio da descentralização dos serviços sociais, para os estados e municípios. (Bresser-Pereira in Levy E. e Drago P. A., 2005, p. 13)

Boa parte dos países democráticos visando superar os desafios postos vêm criando desde a década de 80, programas de reforma administrativa. A grande mudança administrativa e organizacional do Estado brasileiro começou, entretanto, com a reforma da Gestão pública 1995/1998. A partir desse contexto foram criados vários programas que resultaram na adoção de uma quantidade enorme de formatos jurídicos e institucionais diferentes, que apresentavam maior flexibilidade, métodos e ferramentas modernas de gestão. Juntamente com outros instrumentos como a descentralização, gestão por resultados, instrumentos de aferição de desempenho individual e institucional, incremento nos níveis de accountability, entre outros exemplos. Nesse contexto, o planejamento estratégico, já é uma ferramenta consolidada e reconhecidamente de grande importância na busca por melhorar os níveis de desempenho no âmbito dos serviços do Estado.

No Brasil, a implantação de novas formas de gestão pública fortaleceu-se na década de 90, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. As mudanças ocorridas no setor estatal Brasileiro a partir desse período têm contribuído para a modernização do Estado, como exemplo podemos citar a implementação e normatização do pregão eletrônico como forma de propiciar maior agilidade às compras governamentais (TORRES, 2005).

Entretanto, a burocracia, apresentada neste trabalho no sentido de regras e normas rígidas e inflexíveis, existe, e está enraizada na cultura organizacional do Estado Brasileiro e não proporciona soluções definitivas à questões como a

alocação eficiente de recursos, compromisso dos servidores com a “coisa” pública e o controle efetivo dos resultados (BARRETO, 1999).

Em face destas questões uma das alternativas é repensar a forma como o governo planeja suas ações futuras integrando-o com os novos instrumentos de gestão, como forma de ampliar a capacidade gerencial das instituições públicas com vistas à geração de resultados para a sociedade, possibilitando desta forma que a sociedade possa exercer papel central no controle e monitoramento, assim como na avaliação das políticas públicas.

Conforme (MARINI & MARTINS, 2004), o maior impedimento para que o planejamento seja repensado, está associada a uma questão cultural. A maior parte dos modelos de gestão, concebidos na era industrial, foi influenciada pelo pensamento mecanicista que tinha como premissa dominante a segmentação. Isto provocou uma série de disfunções como: brechas entre planejamento e ação, rigidez na seqüência, excesso de tecnicismo e falta de integração os instrumentos de gestão, especialmente planejamento e orçamento. Ainda segundo, os autores, a experiência recente de planejamento governamental, tanto no nível nacional como no internacional, vem apontando avanços importantes, embora algumas limitações permaneçam presentes. Os avanços estão mais associados à melhoria da qualidade da formulação estratégica enquanto que as limitações concentram-se em questões relativas à implementação.

Repensar o processo de planejamento governamental, que, na perspectiva tradicional, pouco tem agregado à efetivação de uma gestão pública orientada para resultados, é sem dúvida um desafio. Desde meados da década de 1990, o planejamento recuperou um pouco do espaço perdido após anos em segundo plano, ou como requisito meramente legal da administração pública que o transformaram em uma peça de ficção. Argumentava-se que em épocas de grande turbulência e instabilidade não adiantava planejar.

Segundo a visão tradicional os ciclos de planejamento governamental obedeciam a uma lógica estritamente linear, organizada em etapas: planejamento, implementação e avaliação. Caricaturando, era como se o mundo fosse congelado num determinado instante do tempo e, sobre está base, um grupo de iluminados construía um documento denominado plano que continha diagnósticos setoriais e regionais, assim como objetivos globais desdobrados em programas, projetos e atividades com respectivos indicadores, metas e orçamentos. Depois de algum tempo retornavam ao mundo real, que mutável e dinâmico apresentava outros desafios à um plano construído em circunstâncias bem diferentes. (MARINI & MARTINS, 2004 p.9)

3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“Plano não pode ser inimigo da improvisação; mas sim o domínio da improvisação.” (MARINI & MARTINS, 2004 p.8)

Dentre os instrumentos preconizados no item anterior, o planejamento estratégico situa-se entre um dos mais utilizados pelos órgãos públicos, assim como já o é no setor privado, por particulares razões: Em primeiro lugar, em virtude da crescente limitação de recursos financeiros, a qual impõe restrições para o custeio da ação governamental e, principalmente, para o financiamento dos grandes investimentos necessários ao desenvolvimento, requerendo uma ação planejada, seletiva e focada; Em segundo lugar, pela eminente postura próativa da sociedade na participação da vida política, requerendo uma participação efetiva na formulação das políticas públicas, no controle e no acompanhamento dos resultados da ação governamental, bem como no aumento da pressão por maior qualidade e equidade na prestação de serviços públicos.

Desde a crise do estado interventor na década de 1980, se fez necessária uma intensa reestruturação das atividades desempenhadas pelos governos nacionais e estaduais, esse processo de refundação das bases da atuação estatal, só poderá ser bem sucedida caso os sistemas de gestão sejam reformulados com vistas à entrega de resultados tangíveis a sociedade. A reinvenção do Planejamento Governamental requer que este seja pensado como um processo de construção do futuro que tem um lado técnico e outro político. Ainda assim, isto não implica que o lado técnico resulte em um produto tecnocrático de uma elite de técnicos ou área de governo. Mas o lado político requer que o líder político, o executivo principal na qualidade de empreendedor, seja propositor e negociador de uma visão, buscando aliados na sua direção. Nesse sentido, é fundamental que a visão exprima uma meta mobilizadora. “O restante do planejamento é como chegar lá”. (MARINI & MARTINS, 2004 p.9)

Com essa perspectiva, uma ação efetiva para orientar o curso da realidade rumo ao futuro desejado será tanto mais eficaz quanto menos improvisada for. Planejar o futuro é necessário, com o auxílio de cenários e desenhando estratégias focadas em resultados para alcançar os objetivos almejados para o

futuro, podemos reduzir e administrar o risco inerente a qualquer atividade humana, mesmo diante de todas as incertezas.

O governo atua produzindo atos e ações que o afetarão mais tarde, sob forma de efeitos. Essas conseqüências também incidem sobre o conjunto da sociedade que coexiste com a administração pública, esta primeira, por sua vez, é igualmente produtora de atos e ações. O efeito de todos esses fatos não se esgota no presente: prolonga-se no tempo e às vezes incidem em um período seguinte sobre nós, enquanto sociedade. O amanhã construído por todos nós incidirá sobre um agente individual ou sobre o outro como possibilidades que se abrem ou como problemas que se defrontam. Esse amanhã, do ponto de vista de MATUS (1997), nos afeta hoje, porque é hoje que podemos fazer algo, para estar em condições de aproveitar oportunidades do amanhã ou evitar problemas futuros. Portanto, o primeiro argumento pela necessidade do planejamento reside no fato de que o critério para decidir o que se deve fazer hoje consiste em saber se esta ação de hoje será eficaz para o agente indutor da ação amanhã.

Ainda na perspectiva de MATUS (1997), este argumento destaca a necessidade de prever as possibilidades do amanhã para desenhar antecipadamente o que deve ser feito hoje. Não é imperativo que se espere que o amanhã ocorra, porque nesse caso o agente indutor da ação atuará sempre tardiamente frente a problemas já criados ou oportunidades que não mais podem ser aproveitadas.

A dificuldade reside em que o homem vê o futuro com a mesma perspectiva estática que existe na distância física para um observador imóvel. Não é fácil ter consciência disso. Constantemente buscamos nos aproximar daquilo que vemos à distância, mas as diferenças de consciência sobre essa aproximação geram distintas "taxas psicológicas de desconto sobre o futuro", afetando fortemente nossas decisões de hoje entre as opções consideradas. Assim como a lua aparece para nós como sendo pequena, também nos aparecem pequenos os problemas e as oportunidades de futuro e, conseqüentemente, com pouco peso em relação às nossas preocupações presentes. MATUS (1997, p. 20)

Este ambiente caracterizado pela transformação permanente e que tem a imprevisibilidade como norma, é composto por um conjunto de variáveis econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. Ele é povoado por um conjunto de atores que representam os diversos interesses em jogo, dessa forma, reinventar o planejamento governamental significa transcender e sobre tudo, fazer escolhas, que

em geral não são fáceis, dentro de um contexto que combina as demandas sociais e a capacidade limitada de atendimento por parte do Estado.

É exatamente esta a motivação do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025: construir uma visão de futuro compartilhada para o Estado neste horizonte e, mesmo em face das incertezas, indicar as iniciativas e ações necessárias para torná-la uma realidade nos próximos 20 anos. O futuro pode ser construído, e o planejamento e a gestão estratégica são as ferramentas que a sociedade e o Estado devem empregar para fazê-lo acontecer.

4 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESPÍRITO SANTO 2025

4.1. Riscos e oportunidades

Após enfrentar uma forte crise de Estado no final da década de 1990, o setor público capixaba mostrou uma impressionante capacidade de recuperação neste início de século. Desde 2003 o Estado do Espírito Santo atravessa um período ímpar em sua história, marcado pela reestruturação das contas públicas, retomada dos investimentos privados e governamentais, recuperação da credibilidade de suas principais instituições públicas e o início de um novo ciclo de desenvolvimento para a economia estadual. Soma-se a isso a conjuntura externa favorável até o ano de 2008 – com o crescimento da economia mundial e a expansão da demanda por commodities – que permitiu ao estado manter níveis elevados de crescimento econômico, decorrentes da expansão dos setores siderúrgico e do petróleo.

Ao mesmo tempo, são grandes as potencialidades com as quais o Estado se defronta, como: a disponibilidade de uma base logística de alta capacidade; segmentos econômicos de competitividade nacional e internacional (mineração, siderurgia, celulose, petróleo, agricultura em diversificação e arranjos produtivos locais); abundância de recursos minerais (petróleo e gás, rochas ornamentais); ativos ambientais de alto valor (lagoas de Linhares, Caparaó, Pedra Azul etc); estrutura fundiária equilibrada, com milhares de pequenas propriedades produtivas; uma janela demográfica favorável; diversidade étnica e cultural; e posição geográfica favorável em face da dinâmica de globalização. Com isso, o Espírito Santo vive um momento atual de euforia, mas também de grande risco.

É exatamente na euforia e no otimismo exagerados quanto ao futuro que reside o perigo: a convicção de que o desenvolvimento já está contratado e que nenhum cenário adverso poderá modificar tal tendência, configurando um “destino”, pode conduzir a um outro futuro, bastante distinto do esperado. O risco é ainda maior quando as dimensões social e econômica são dissociadas das demais, depositando-se no Governo a totalidade das expectativas por mudanças. Simplesmente não existem certezas quanto ao desempenho futuro da economia do País e do mundo, assim como não há garantias de que os recursos advindos da expansão do petróleo serão investidos de maneira sustentável. Não obstante, é

impossível, a priori, que as melhorias na governança vivenciadas nos últimos anos sejam duráveis no longo prazo.

Acresce que, apesar do bom momento econômico, o Estado exhibe fragilidades e deficiências que representam gargalos estruturais ou vulnerabilidades ao crescimento sustentado. A economia capixaba ainda tem grande dependência das commodities, as pequenas e médias empresas têm competitividade restrita; boa parte do dinamismo econômico depende do desempenho de poucas e grandes empresas, os níveis de formação do capital humano estão aquém das necessidades do sistema produtivo, o sistema de ciência, tecnologia e inovação é incipiente, há deficiências na gestão e conservação de recursos hídricos, os níveis de violência e de insegurança pública estão entre os mais elevados do País, há baixos padrões de gestão em algumas instituições públicas estaduais, a distribuição social e espacial da renda é muito desigual, e a identidade estadual ainda não é bem marcante nacionalmente.

Deste modo, há fatores de risco que representam um contrapeso ao atual momento de fortes expectativas positivas experimentado pelo Estado. O Espírito Santo não é uma ilha: há um conjunto de aspectos – internos e externos – que condicionam o seu futuro. Por isso, a importância de realizar um planejamento de futuro, suportado e balizado por estudos prospectivos que contemplem o mapeamento de condicionantes de futuro e a construção de cenários exploratórios que descrevam trajetórias alternativas possíveis para o Estado.

Por antecipar oportunidades, ameaças, potencialidades e riscos que surgem no bojo de cada cenário, a reflexão proposta no âmbito do planejamento adquire caráter estratégico na construção do caminho que conduzirá o Espírito Santo rumo ao futuro desejado pela sociedade capixaba. Nesse sentido, em 2006, no quarto ano do primeiro mandato do Governador Paulo Hartung, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, que indica a agenda a ser empreendida pelos atores sociais públicos e privados, construindo uma visão de futuro compartilhada para o Estado neste horizonte. “Em 2025, o Espírito Santo será um dos primeiros estados brasileiros a erradicar a pobreza, resultado de um modelo de desenvolvimento marcado pela qualidade de seu capital humano, pela capacidade competitiva de suas empresas, pela inclusão social, pela recuperação ambiental e por instituições públicas eficientes e reconhecidas.”

4.2 O desafio de pensar o futuro do Estado estrategicamente

O Plano constitui-se em um importante instrumento de integração e convergência das ações e iniciativas estratégicas das principais forças políticas, econômicas e sociais capixabas em busca do desenvolvimento sustentável no longo prazo, sendo, essa estratégia de desenvolvimento, materializada por meio de uma carteira de 93 projetos e 4 alianças estratégicas, e uma previsão de R\$ 68,6 bilhões em investimentos ao longo dos próximos 20 anos. Para traçar este caminho ao futuro desejado, o plano foi elaborado de forma a representar uma resposta consistente a quatro questões fundamentais: (1) onde estamos?; (2) aonde podemos chegar?; (3) aonde queremos chegar?; (4) como vamos chegar lá?.

A primeira questão, “onde estamos?”, é respondida por intermédio de uma análise retrospectiva. A análise tem o propósito de proporcionar uma visão ampla e histórica do estado, evitando que se privilegie demasiadamente a situação atual, cujo conhecimento pode estar condicionado ou enviesado por fatores conjunturais.

Considerando o contexto de elevado nível de incertezas do mundo atual, e do qual não se isenta o futuro do Brasil e do Estado do Espírito Santo, a resposta para a segunda questão “aonde podemos chegar?” é abordada com a construção de cenários exploratórios que indicam as condições de contorno e as principais incertezas da caminhada rumo ao futuro. Estes cenários configuram três imagens possíveis para o Espírito Santo em 2025, proporcionando o conhecimento antecipado das oportunidades e riscos à sua caminhada em direção ao melhor futuro.

Após o mapeamento das grandes oportunidades, ameaças, potencialidades e riscos que cada cenário alternativo traz consigo, é possível perceber, com maior nitidez, as possibilidades e incertezas relativas ao futuro do Espírito Santo. Confrontando-se, em seguida, esses elementos com as convergências que expressam a vontade dominante na sociedade, é construída a Visão de Futuro que esboça a situação onde o capixaba deseja viver em 2025. É a resposta à questão: “aonde queremos chegar?”.

A Visão de Futuro para o Espírito Santo no Horizonte 2006-2025 tem o propósito de servir de marco referencial para a construção de uma agenda de iniciativas estratégicas que contribua para o aumento da competitividade e para o

desenvolvimento sustentável do estado. Ela está configurada sob a forma de um cenário desejado e, como tal, traz em seu núcleo características de uma conquista estratégica desafiadora e difícil, porém alcançável no futuro. Para permitir maior foco e reduzir imprecisões, a Visão de Futuro contém, ainda, um plano de metas para o horizonte 2025.

O alcance deste modelo diferenciado de desenvolvimento só se dará mediante um esforço de planejamento que indique claramente os caminhos que levarão o estado rumo a este futuro desejado. A Estratégia é este caminho. Ela delinea a trajetória escolhida pela sociedade capixaba para que o novo ciclo de desenvolvimento almejado se torne realidade para as gerações futuras e busca viabilizar o alcance da situação ideal projetada para o futuro do estado, sendo assim o seu grande fio condutor.

A Estratégia de desenvolvimento capixaba será materializada por meio de uma carteira de 93 Projetos Estruturantes e 4 Alianças Estratégicas – iniciativas singulares, mobilizadoras e transformadoras da realidade – que, em conjunto, pavimentarão a trajetória rumo ao futuro desejado. Os projetos são complementados por uma agenda de implementação e comunicação. Este conjunto (projetos e agenda) responde à quarta e última questão inerente ao Plano: “como vamos chegar lá?”

O alcance desse modelo diferenciado de desenvolvimento só se dará mediante um esforço de planejamento, implementação e monitoramento, seguindo um caminho que culmine na concretização de todas as transformações requeridas, ou seja, através de uma Estratégia de Desenvolvimento.

A Estratégia de Desenvolvimento Capixaba para os próximos 20 anos é o caminho escolhido para que o novo ciclo de desenvolvimento traduzido na Visão de Futuro se torne realidade para as gerações atuais e futuras, e será materializada por meio da carteira Projetos Estruturantes e das alianças estratégicas, que formam o núcleo propulsor do processo de transformação: (1) desenvolvimento do capital humano referenciado em padrões internacionais de excelência; (2) erradicação da pobreza e redução das desigualdades sociais; (3) diversificação econômica, agregação de valor à produção e adensamento das cadeias produtivas; e, (4) desenvolvimento do capital social e da qualidade e robustez das instituições capixabas.

Além das estratégias principais abordadas acima, outras sete complementam o núcleo da Estratégia de Desenvolvimento propostos no plano,

compondo, então, um conjunto de elementos de alto grau sinérgico. São elas: (1) Redução da Violência e da Criminalidade; (2) Desenvolvimento da Rede de Cidades; (3) Recuperação e Conservação de Recursos Naturais; (4) Desenvolvimento da Logística; (5) Fortalecimento da Identidade e Melhoria da Imagem Capixaba; (6) Interiorização do Desenvolvimento; e (7) Inserção Estratégica Regional

4.2.1 Desenvolvimento do capital humano

a) Alcance estratégico

Nos dias de hoje, e ainda mais no futuro, as oportunidades de desenvolvimento dos países ou regiões dependerão, progressivamente, do nível do seu capital humano, expresso pela quantidade de anos e pela qualidade da escolaridade de seus habitantes. Isso porque, no século XXI, o fator conhecimento será determinante da eficiência e capacidade de inovação do setor produtivo, do uso racional dos recursos naturais, da melhor qualidade de vida e do bom desempenho das instituições.

O Espírito Santo, como o restante do País, tem um sistema escolar de baixa qualidade em que a maioria de seus estudantes apresenta deficiências graves de aprendizado no tocante a leitura, escrita e matemática, em todos os estágios da educação básica. Ademais, as taxas de abandono e de repetência são elevadas. crescimento econômico acelerado, é fundamental a realização de investimentos educacionais expressivos, públicos e privados, para viabilizar um novo ciclo de desenvolvimento de qualidade e capaz de estender seus benefícios a toda a população capixaba, em todas as regiões.

O conjunto de projetos requeridos para modificar o quadro atual tem duas vertentes principais. A primeira visa dotar o estado de um ensino de qualidade, segundo padrões internacionais. A segunda objetiva ampliar significativamente a escolaridade média da população. É, portanto, composto por iniciativas voltadas para: melhoria da qualidade da educação em todos os níveis, com universalização do ensino médio; atenção especial ao ensino infantil; e ampliação do acesso ao ensino técnico e superior. Os resultados serão mais facilmente obtidos por meio da mobilização da sociedade, incluindo a iniciativa privada, da realização de um esforço continuado e consistente de formação e valorização do docente, bem como da

melhoria da gestão do sistema educacional e da implantação de um sistema autônomo de avaliação e monitoramento de todas as escolas.

b) Principais resultados finalísticos

Resultado	Situação atual		2025
Elevar a escolaridade média da população de 25 a 34 anos	8,2 (em 2004)		12
Melhorar a avaliação no SAEB na quarta série.	Leitura	175,1 (2003)	225
	Matemática	182,7 (2003)	250
Melhorar a avaliação no SAEB na oitava série	Leitura	231,3 (2003)	300
	Matemática	245,5 (2003)	350
Melhorar a avaliação no SAEB no Ensino médio	Leitura	269,9 (2003)	350
	Matemática	282,7 (2003)	400
Universalização do acesso ao ensino infantil nas áreas urbanas até 2015			

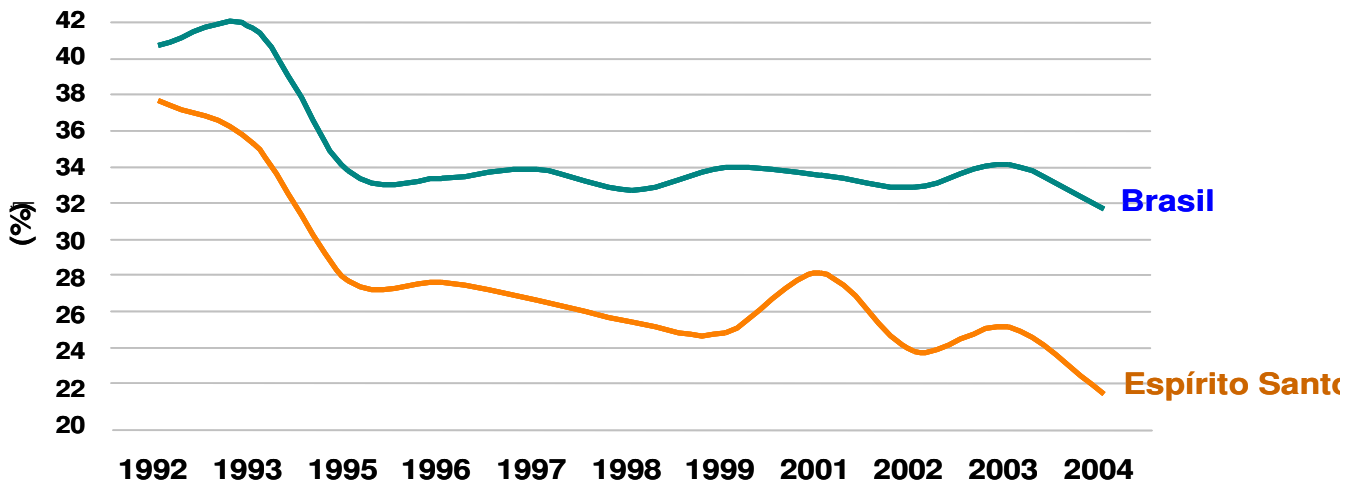
c) Grupo de Projetos

- Gestão e Inovação do Sistema Educacional e das Escolas
- Formação e Valorização de Professores
- Implantação da Jornada Ampliada
- Qualidade e Expansão da Educação Infantil
- Qualidade do Ensino Fundamental
- Qualidade e Universalização do Ensino Médio
- Expansão e Qualidade do Ensino Técnico
- Expansão do Acesso ao Ensino Superior de Qualidade

4.2.2 Erradicação da Pobreza e Redução das Desigualdades

a) Alcance estratégico

A velocidade do processo de redução da pobreza (renda domiciliar per capita inferior a R\$ 121,50) no Estado do Espírito Santo tem se dado, desde o início da década de 90, com quase o dobro da velocidade observada no Brasil como um todo (43% contra 22%, entre 1992 e 2004, segundo a PNAD-IBGE), como mostra o gráfico a seguir. Apenas Santa Catarina (53%), Mato Grosso (48%) e Paraná (47%) tiveram melhor desempenho neste período.



O percentual de indigentes no Espírito Santo, neste mesmo período, diminuiu 63%, passando de 14,1% para 5,3%.

A desigualdade de renda tem diminuído de forma consistente desde o início desta década: o índice de Gini passou, de 0,60 em 2001 para 0,55 em 2004. Mantido o ritmo atual de crescimento econômico, o Estado tende a alcançar em 2025 índices residuais de pobreza e indigência, permanecendo, no entanto, o desafio de redução das desigualdades.

A proposta deste grupo de projetos é a de antecipar a erradicação da pobreza e da indigência e de buscar uma diminuição expressiva da desigualdade de renda. As linhas de ação concentram seu foco na educação, objeto dos projetos de desenvolvimento do capital humano, na universalização do acesso a serviços sociais, na transferência de renda condicionada e na criação de oportunidades de geração de renda e desenvolvimento de micro e pequenos negócios em âmbito local.

b) Principais resultados finalísticos

Resultado	Situação atual	2025
Erradicar a pobreza no Espírito Santo até 2025	21% (2004)	0
Reduzir em 26% a desigualdade no Espírito Santo até 2025 (medida pelo índice de gini)	0,557 (2004)	0,412
Em 2025, nenhum morador do estado do Espírito Santo deverá ter uma renda domiciliar per capita inferior à mediana registrada no estado em 2004	-	R\$ 253,00
Reduzir a mortalidade infantil (óbitos de crianças menores de 1 ano por 1 mil nascidos vivos)	29,17 (2000)	Inferior a 5

c) Grupo de projetos

- Promoção do Desenvolvimento Local
- Consolidação e Ampliação das Transferências de Renda Condicionadas
- Universalização do Acesso à Tecnologia da Informação
- Educação de Adultos
- Universalização dos Serviços de Saúde da Família
- Prevenção à Gravidez Precoce e Planejamento Familiar
- Ampliação do Acesso à Habitação para Baixa Renda

4.2.3 Agregação de valor à produção, adensamento das cadeias produtivas e diversificação econômica

a) Alcance estratégico

A economia capixaba é ainda altamente especializada na produção de commodities. Esta característica, presente no ciclo do café, foi mantida durante o período de industrialização, e tende naturalmente a ser reforçada com a forte expansão esperada dos setores petrolífero e siderúrgico.

Embora se constitua em sólida base para o desenvolvimento econômico, econômico, a abundância de recursos naturais não implica, necessariamente, em benefícios relevantes diretos para a sociedade como um todo. A experiência internacional evidencia diversas nações ricas em recursos naturais que não conseguem transformar as suas riquezas em condições de bem-estar duradouro para a população. Há, entretanto, exceções: países que aplicaram em

educação, conhecimento e diversificação econômica os recursos gerados pela exploração e beneficiamento de seu capital natural.

Tais constatações advindas da experiência internacional tornam imperativas estratégias específicas neste campo, para que os benefícios deste novo ciclo de desenvolvimento do Espírito Santo sejam compartilhados pela sociedade como um todo. Além de expandir os setores minero-siderúrgico, petrolífero, de papel e celulose, rochas ornamentais e café, há agora a necessidade de canalizar esforços no sentido de aumentar o valor agregado da produção, adensar as cadeias produtivas e ampliar o grau de diversificação da estrutura produtiva local.

Dessa forma, os principais desafios do Espírito Santo para os próximos 20 anos na órbita econômica consistem em (i) empreender a atração agressiva de novos investimentos, (ii) conquistar uma transformação radical da qualidade de seu capital humano, e (iii) ampliar sua capacidade de inovação tecnológica, de modo coerente com a evolução da economia do conhecimento que se desenha em escala mundial.

b) Resultados finalísticos

Resultado	Situação atual	2025
Aumentar o número de setores da economia responsáveis por 90% do PIB capixaba	19 (em 2003)	35
Melhorar a posição do ranking estadual de intensidade de valor das exportações (US\$ FOB)	7 ^o (em 2005)	5 ^o
Melhorar a posição do Espírito Santo no ranking de competitividade	9 ^o (em 2003)	5 ^o

c) Grupo de projetos

- Promoção e Atração de Investimentos
- Qualificação de Mão-de-Obra para os Setores Produtivos
- Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores
- Tecnologia e Inovação
- Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Setor Petróleo e Gás Natural
- Implantação do Pólo Gás-Químico do Espírito Santo
- Implantação do Pólo Siderúrgico em Anchieta
- Implantação de Unidades de Ferro-Esponja Briquetado e Aciaria
- Implantação de Unidades de Laminação a Frio e Galvanização
- Desenvolvimento de Fontes Alternativas de Energia
- Geração de Energia Elétrica

- Desenvolvimento de Indústria Naval
- APL Metal-mecânico

4.2.4 Capital social e qualidade das instituições capixabas

a) Alcance Estratégico

Nas sociedades democráticas contemporâneas, eficiência, transparência, controle social e responsabilização são demandados de todas as esferas da administração pública. A consolidação da democracia pressupõe o empoderamento do cidadão (na perspectiva dos “clientes-cidadãos-usuários”) e da sociedade civil, que assumem papel cada vez mais relevante na cobrança de resultados das instituições públicas. Tais resultados devem se traduzir em melhorias efetivas na realidade da população, o que exigirá melhorias contínuas na qualidade dos serviços.

Além disso, o novo ordenamento internacional pressupõe o uso cada vez mais intensivo de critérios relacionados ao grau de competitividade sistêmica de determinada região nos processos de tomada de decisão para investimentos em produção e distribuição de bens e serviços. Nesse sentido, a existência de fatores como capital humano de qualidade, logística eficiente, ambiente macro e microeconômico favorável à atuação das empresas e a ausência de burocracia, corrupção e violência se mostram como importantes vantagens competitivas no mundo atual. Grande parte dessas condições, por sua vez, depende da atuação das instituições públicas.

O desempenho do setor público vem sendo também pressionado pela comparação com o setor privado e terceiro setor no que se refere à qualidade e custos dos serviços prestados.

Paralelamente, o conceito de serviço de interesse público vem se ampliando, passando a incluir em seu escopo as ações de entidades públicas não governamentais que assumem, gradativamente, o papel de suprir demandas e necessidades das populações anteriormente atendidas exclusivamente pelo Estado.

O mero cumprimento de rotinas burocráticas não é mais o meio suficiente para produzir os resultados desejados. É preciso ir além. Uma profunda mudança de atitude do servidor público é requerida. Nesse âmbito, assume importância crucial a

seleção, capacitação e profissionalização dos servidores públicos, como também o desenvolvimento de habilidades gerenciais de seus dirigentes.

Os objetivos perseguidos pelo terceiro ciclo de desenvolvimento do Espírito Santo, que abrangem iniciativas ousadas de desenvolvimento social, bem como a criação de uma ambiência favorável às empresas que enfrentam a competição internacional, dependem, para sua plena concretização, de instituições públicas sólidas e eficientes e da provisão de serviços de alta qualidade.

Este grupo de projetos, alinhado com experiências bem-sucedidas de outros países e estados da Federação, está orientado para: (i) promover a profissionalização do serviço público; (ii) limitar os riscos da apropriação do Estado por interesses particulares; (iii) fortalecer a confiança da população nas instituições públicas; (iv) melhorar a qualidade dos serviços; (v) ampliar a participação de instituições públicas não-estatais; e (vi) formar um capital humano de qualidade no setor público, centrado na iniciativa, na capacidade gerencial, na inovação e em rigorosos valores éticos.

b) Resultados finalísticos

Resultado	Situação atual	2025
Aumentar o grau de profissionalização no serviço público, mediante o provimento de funções de direção e assessoramento, com servidores concursados e capacitados	-	80%
Aumentar o grau de confiança da sociedade nas instituições públicas capixabas.	40%	70%

c) Grupo de projetos

- Profissionalização e Inovação no Serviço Público
- Gestão Orientada para Resultados
- Governo Eletrônico
- Modernização da Gestão Pública Municipal
- Pesquisa Aplicada em Políticas Públicas
- Qualidade da Administração Pública
- Ampliação da Gestão Pública Não Governamental

O desafio agora é fazer o Plano de Desenvolvimento acontecer, traduzindo-o em resultados concretos e mensuráveis para a sociedade capixaba. Para tanto, os primeiros passos para a implementação do Espírito Santo 2025 foram dados, visto que, em fevereiro de 2007 no primeiro ano do segundo mandato do Governador Paulo Hartung foi realizado o primeiro Seminário de Planejamento

Estratégico, e a partir da consolidação dos resultados do trabalho e da reflexão da equipe de Governo durante o seminário, foi elaborado o livro “Diretrizes Estratégicas 2007-2010- Mais oportunidades para os capixabas”. O documento está ancorado em 12 eixos sinérgicos: redução da pobreza; saúde; educação; defesa social e justiça; desenvolvimento econômico; interiorização do desenvolvimento e agricultura; rede de cidades e serviços; logísticas e transportes; meio ambiente; identidade e imagem capixaba; inserção estratégica regional; e gestão pública e qualidade das instituições. Vale destacar, que os eixos são os mesmos apresentados no ES 2025 acrescidos do eixo Saúde.

A importância da construção do “Diretrizes Estratégicas 2007-2010” reside no fato deste apresentar a estratégia para os quatro anos de Governo focada no atendimento às demandas emergenciais da população e inspirada pela missão de lançar as bases para a construção de um desenvolvimento equilibrado e sustentável no longo prazo. Para tanto também foi construída a visão de futuro para 2010, que prevê um patamar intermediário de conquistas para o Espírito Santo: “Em 2010, o Espírito Santo será nacionalmente reconhecido por suas conquistas obtidas em educação, atenção à juventude, inclusão social, segurança pública, modernização da gestão pública e meio ambiente, fruto da capacidade do Estado em produzir resultados para a sociedade e mobilizar os atores sociais em torno de uma agenda comum em busca do desenvolvimento sustentável de longo prazo.”

A realização dos Seminários nos anos subseqüentes reforça o planejamento como uma ferramenta institucionalizada na administração estadual capixaba, utilizada como prática de responsabilidade no uso de recursos públicos.

Em junho de 2007, alinhado as prioridades de Governo, definidas no documento, à visão de longo prazo, o Governo Estadual montou a primeira carteira de 19 projetos estruturantes, que atualmente responde por 60% dos recursos em investimentos do Estado. Visando garantir as entregas previstas nas Diretrizes Estratégicas foi implementado o programa Pró-Gestão, que consiste numa nova metodologia de gestão da estratégia do governo, operacionalizada por meio de uma carteira de projetos estruturantes e do seu gerenciamento de forma intensiva, concebida com vistas a tornar o foco em resultados e entregas para a sociedade, o elemento direcionador da atuação governamental no Espírito Santo. Para dar suporte a este processo, foi criado também a Secretaria Extraordinária de Gerenciamento de Projetos, vinculado a um Comitê de Monitoramento de

Resultados, que tem como objetivo prestar apoio técnico aos gerentes dos projetos com vistas à garantia de sua execução e ao alcance dos resultados para a sociedade. Além disso, esse processo é operacionalizado por meio de um sistema informatizado de gestão estratégica de projetos em tempo real, SIGES, desenvolvido e customizado especificamente para o Governo do Espírito Santo, funcionando como instrumento de integração e comunicação interna.

5 CONCLUSÃO

O povo Capixaba vive um momento ímpar na história do Espírito Santo, superado um período muito conturbado em sua história recente, o Estado colhe os benefícios de seu comprometimento com o equilíbrio fiscal e a ética republicana na administração pública nos últimos anos. Como forma de perpetuar os benefícios conquistados por meio da reestruturação da máquina pública, o governo do Espírito Santo, juntamente com a sociedade civil organizada construíram o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025, um plano de Estado, não apenas de um governo, uma ferramenta de planejamento cuidadosamente construída para durar no tempo e orientar os rumos do Espírito Santo com destino a um futuro mais igualitário e próspero no ano de 2025.

“Estabelecer bases sólidas para a construção do futuro do Espírito Santo após a superação da crise”, através da ação específica de elaborar um plano estratégico de longo prazo para o Estado.

Para que este plano não se perca no nível estratégico, várias ferramentas de gestão foram concebidas para dar suporte as iniciativas e projetos estruturantes previstos nos plano. Como exemplo temos; um sistema de acompanhamento e gerenciamento de projetos e uma agenda detalhada de ações para o curto prazo.

Enfim, o Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025 tem como objetivo agregar esforços que impulsionem o desenvolvimento do Estado em todas as suas dimensões. Num momento de perspectivas tão promissoras, como nunca se viu no Espírito Santo, este plano sinaliza um caminho concreto para a efetivação de um horizonte de prosperidade compartilhada, com a inclusão social e respeito ao meio ambiente.

6 REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados**: agenda, aprendizado e coalizão. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-papers/Texto%20de%20Abrucio%20e%20de%20Gaetani.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2008.

BANDEIRA, P. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional**. Texto para discussão. Brasília, fevereiro 1999. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/1999/td_0630.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2008.

BARRETO, M. I. As organizações sociais na reforma do Estado Brasileiro. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, N. C. Entre o Estado e o mercado: o público não-estatal. In: BRESSER-PEREIRA, L.C.; GRAU, N. C. (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999: 15-48. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/84_PublicoNaoEstataRefEst.p.pg.pdf>. Acesso em: 18 out. 2008.

CASTELLS, M. **A questão urbana**. 3. ed. Coleção Pensamento Crítico, v. 48. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

_____. Para o Estado-Rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (Orgs.). **Sociedade e estado em transformação**. São Paulo: UNESP; Brasília, ENAP, 1999.

COSTA, F. L. da C.; CUNHA, A. P. G. **Pensar o desenvolvimento a partir do local**: novo desafio para os gestores públicos. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044418.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2008.

DESENVOLVIMENTO Econômico Local no Brasil: as experiências recentes num contexto de descentralização. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago, Chile, 2000. Disponível em: <<http://www.edac.org/publicaciones/xml/2/6062/lcr1972e.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2008.

ESPÍRITO SANTO. **Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2025**. Vitória, Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, jun. 2006.

ESPÍRITO SANTO. **Diretrizes Estratégicas 2007-2010**. Vitória, Secretaria de Estado de Economia e Planejamento, mar. 2007.

FRANCO, A. de. A nova sociedade civil e seu papel estratégico para o desenvolvimento. In: LEVY, Evelyn (org.); DRAGO, P. A. (org.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo, FUNDAP, Casa Civil, 2005. p. 97-163.

FREY, K. Desenvolvimento sustentável local na sociedade em rede: o potencial das novas tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Sociologia e Política**, n. 21, Curitiba, Nov., 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010444782003000200011&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 8 out. 2008.

GALVÃO, L. de L. **Medidas de desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002 Disponível em: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0043711.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2008.

GRAU, N. C. **Repensando o público através da sociedade**: novas formas de gestão pública e representação social. Rio de Janeiro: Revan, Brasília, ENAP, 1998.

KIMURA, H. et al. **Avaliação de desempenho empresarial em novos ambientes competitivos através do balanced scorecard**. Outubro, 1999. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/Operacoes/Kimura_Suen_Mori_Ishikawa_e_Hanashiro.pdf>. Acesso em: 24 out. 2008.

KIYAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. Dissertação (mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2001.

LEVY, E.; DRAGO, P. A. (Org.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundação do Desenvolvimento Administrativo – FUNDAP: Casa Civil, 2005

MARTINS, H. F.; MARINI, Caio. **Um governo matricial**: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

MATUS, C. **Política, planejamento & governo**. 3. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 1997

MATUS, C. **O plano como aposta**. Planejamento e orçamento governamental; coletânea. GIACOMONI, James; Pagnussat, J. L. Brasília, ENAP, 2006.

MOISÉS, H. **O município-rede**: planejamento, desenvolvimento político e sustentabilidade. Disponível em: <http://www.ufcg.edu.br/~cedrus/downloads/planejamento_municipal_e_desenvolvimento.doc>. Acesso em: 9 out. 2008.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 10. ed. Brasília: MH Comunicação, 1998.

PAULA, A. P. P. de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TORRES, M. D. de F. **Agências, contratos e Oscips**: a experiência pública brasileira. Rio de Janeiro: Editoria FGV, 2007.

AUTORIA

Ana Ivone Salomon Marques – Administradora e Especialista em Planejamento e Gestão de Políticas Públicas; **Guilherme Lucas Barcelos** – economista, especialista em planejamento e gestão de recursos públicos e mestre em economia; **Regis Mattos Teixeira** – economista e mestre em administração. Secretaria de Estado de Economia e Planejamento.

Endereço eletrônico: ana.marques@planejamento.es.gov.br

Guilherme Lucas Barcelos – Economista, especialista em planejamento e gestão de recursos públicos e mestre em economia. Secretaria de Estado de Economia e Planejamento.

Endereço eletrônico: guilherme.barcelos@planejamento.es.gov.br

Regis Mattos Teixeira – Economista e mestre em administração. Secretaria de Estado de Economia e Planejamento.

Endereço eletrônico: regis.mattos@planejamento.es.gov.br