



QUE ALAGOAS TEM PRESSA? PERSPECTIVAS DA REFORMA E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL

Gustavo da Silva (UFAL) - gmadeiro@yahoo.com.br

José Edemir da Silva Anjo (UFAL) - edemir-sa@hotmail.com

Rodrigo Gameiro Guimarães (UFAL/UFRGS) - rgameiro@gmail.com

Resumo:

O governo alagoano em busca de melhorar o desempenho da gestão do Estado, lançou em 2011 o “Programa Alagoas Tem Pressa” como proposta de uma nova gestão pública com foco em resultados e controle de metas que faria de Alagoas “um lugar cada vez melhor de trabalhar, investir e viver”. Este trabalho procurou analisar as origens do Programa, sua relação os conceitos do Modelo da gestão Pública Gerencial e os impasses enfrentados na sua execução. Para esta pesquisa foi utilizada uma abordagem de fins qualitativos e quantitativos; com dados e informações descritivos do programa com entrevistas semiestruturadas com a coordenação do programa para realização da análise e discussão do cruzamento dos estudos sobre a Reforma Gerencial. O Alagoas Tem Pressa foi um programa de Governo e não uma política de Estado. Ele não envolveu a participação da sociedade, tampouco teve apoio do legislativo estadual. O programa esbarrou nas práticas patrimonialistas e clientelistas impregnadas na gestão da coisa pública. Talvez tenha servido mais como uma estratégia do governo de acessar recursos de bancos e instituições internacionais e criar uma imagem de modernizante como forma de atrair investimento privado, já que Alagoas registra os piores indicadores sociais da realidade brasileira desde a educação até segurança pública.

Palavras-chave: *Reforma Gerencial, Reforma Administrativa, Alagoas Tem Pressa, Gestão por Resultados*

Área temática: *GT-20 Estudos Organizacionais e Administração Pública: Um Diálogo Necessário*

QUE ALAGOAS TEM PRESSA? PERSPECTIVAS DA REFORMA E MODERNIZAÇÃO DO ESTADO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL

José Edemir da Silva Anjo – Universidade Federal de Alagoas (edemir-sa@hotmail.com)

Gustavo Madeiro da Silva – Universidade Federal de Alagoas (gmadeiro@yahoo.com.br)

Rodrigo Gameiro Guimarães – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (rgameiro@gmail.com)

RESUMO

O governo alagoano em busca de melhorar o desempenho da gestão do Estado, lançou em 2011 o “Programa Alagoas Tem Pressa” como proposta de uma nova gestão pública com foco em resultados e controle de metas que faria de Alagoas “um lugar cada vez melhor de trabalhar, investir e viver”. Este trabalho procurou analisar as origens do Programa, sua relação os conceitos do Modelo da gestão Pública Gerencial e os impasses enfrentados na sua execução. Para esta pesquisa foi utilizada uma abordagem de fins qualitativos e quantitativos; com dados e informações descritivos do programa com entrevistas semiestruturadas com a coordenação do programa para realização da análise e discussão do cruzamento dos estudos sobre a Reforma Gerencial. O Alagoas Tem Pressa foi um programa de Governo e não uma política de Estado. Ele não envolveu a participação da sociedade, tampouco teve apoio do legislativo estadual. O programa esbarrou nas práticas patrimonialistas e clientelistas impregnadas na gestão da coisa pública. Talvez tenha servido mais como uma estratégia do governo de acessar recursos de bancos e instituições internacionais e criar uma imagem de modernizante como forma de atrair investimento privado, já que Alagoas registra os piores indicadores sociais da realidade brasileira desde a educação até segurança pública.

Palavras-chave: Reforma Gerencial, Reforma Administrativa, Alagoas Tem Pressa, Gestão por Resultados

INTRODUÇÃO

A reforma do Estado se tornou um dos principais temas em debate na agenda política de diversos países (Reino Unido, Nova Zelândia, Estados Unidos da América) nas últimas décadas do século anterior. Esse movimento de reforma da administração pública, para alguns estudiosos, está associado à ineficiência de manutenção do modelo de “Estado do Bem Estar Social”. Os processos de reformas ocorridos pela globalização no mercado que provocara necessidades de reestruturação para os Estados se tornarem mais competitivos no mercado em meio a novos valores culturais, avanços tecnológicos.

Na percepção dos gestores públicos à época, a crise do estado se colocava essencialmente como uma crise de sua eficiência e efetividade, mas não apenas de seu aparelho; pois há a incapacidade político-administrativa do Estado em deliberar e, efetivamente, implementar o bem estar dos cidadãos. Sua superação estaria condicionada ao incremento da racionalidade política e administrativa de uma maneira integrada.

Uma das condições da efetividade da modernização da administração pública reside no sentido de associação entre a racionalidade política e racionalidade administrativa das instituições do aparelho. O Estado, cuja natureza é essencialmente política, requer a implementação de políticas públicas efetivas (ABRUCIO, 2006; MARTINS, 1997; PAES DE PAULA, 2005; REZENDE, 2002).

A reforma administrativa desenvolvida no âmbito nacional na década de 1990 teve como principal objetivo e foco no equilíbrio fiscal, uma vez que o país passara pelo processo de redemocratização com crise econômica e social. Nesse contexto, e tendo como referência as reformas advindas de países desenvolvidos, foi construída uma nova concepção de gestão pública no Brasil.

As ideias de reforma tomaram novo fôlego a partir de uma gestão pública que aliava reestruturação fiscal e administrativa visando ao efetivo cumprimento das funções delegadas ao Estado pela Constituição Federal de 1988 (ABRUCIO, 2006; PAES DE PAULA, 2005; BRESSER-PEREIRA, 1996). Uma vez que a trajetória da sociedade brasileira era subsidiada numa cultura paternalista e avessa a conflitos com o Estado.

Nesse período de reforma, com o declínio do modelo de Estado nacional autoritário e centralizador, movimentos sociais lutavam pela democratização da sociedade brasileira com a reivindicação de participação direta nas políticas sociais. Com a diminuição do papel do Estado, a descentralização resultou num incentivo à participação popular na gestão pública e como resultado disso, passou-se a ter uma luta por maior controle de parte da população sobre as decisões e a capacidade do governo estadual e municipal em direcionar as políticas sociais às suas necessidades específicas. Assim, se verifica no Brasil a contradição de que no momento de redemocratização que culmina com a constituição federal de 1988 que define uma série de novos direitos sociais, ao mesmo tempo em que o Estado estava numa das suas maiores crises fiscais e financeiras do período republicano.

Diante desse cenário de intensas transformações, o estado de Alagoas, o governo em busca de melhorar o desempenho do Estado, dar qualidade, eficiência aos seus serviços ofertados; lançou em 17 de maio de 2011 o “Programa Alagoas Tem Pressa” com uma proposta de promover uma nova gestão pública com foco em resultados e controle de metas para o Estado de Alagoas que se tornaria “um lugar cada vez melhor de trabalhar, investir e viver”.

O programa alagoano foi semelhante a outros já desenvolvidos nos estados de Minas Gérias, Espírito Santo, Pernambuco, Paraná e Sergipe que possuem base nas ideologias das grandes agências de fomento nacional e internacional do mundo, como o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco Internacional para a Reconstrução e

Desenvolvimento (BIRD) e Banco Interamericano do Desenvolvimento (BID) para garantia de alcance de seus recursos.

O Alagoas Tem Pressa teve como proposta orientar o governo estadual para o alcance de seus resultados com a aplicação de um planejamento estratégico com base no cumprimento de metas a médio e longo prazo (até 2022), para promoção da melhoria de indicadores sociais de Alagoas. Sua maior referência veio dos resultados divulgados pelo programa mineiro Choque de Gestão (CG), uma política de reforma alinhada a visão do Partido Social Democrata (PSDB) nos estados da nação. Partindo da estratégia política de governo executada de 2011 a 2014, o Programa Alagoas Tem Pressa propusera uma nova gestão pública com foco em resultados e controle de metas para o Estado de Alagoas.

Partido deste contexto e de uma atuação direta na execução do Programa, vários questionamentos foram surgindo sobre essa experiência, tais como: Qual a relação do Programa com o modelo de gestão pública gerencial? Que outras experiências estaduais teriam inspirado o programa? E como um programa de modernização de gestão foi recepcionado num Estado marcado por estruturas e práticas patrimonialistas e clientelísticas arraigadas no seu *modus operandi* político? Além dos declarados, quais seriam os outros interesses políticos do governo com a implementação deste Programa?

Para refletir em torno dessas questões este trabalho buscou analisar a experiência de implementação e execução do Programa Alagoas Tem Pressa, buscou resgatar desde sua origem e inspiração, mapear suas principais ações e analisar os seus desdobramentos futuros na gestão pública da cúpula estratégica do governo de Alagoas. Em termos metodológicos esta pesquisa se baseia desde a vivência na equipe de gestão do programa até realização de entrevistas e acesso a documentos relativos ao programa.

O programa foi estruturado em seis áreas de resultados: Crescimento, desconcentração e diversificação econômica; Desenvolvimento do capital humano; Erradicação da pobreza extrema, redução da pobreza e da desigualdade; Inovação na gestão pública; Melhoria da qualidade de vida; Valorização da imagem e mudanças culturais.

Para Teotônio Vilela Filho, governador do Estado de Alagoas, na época:

O Programa Alagoas Tem Pressa é um marco. Com ele pretendemos mostrar à sociedade que há melhores formas de administrar o Estado, é por isso que foram identificadas as reais necessidades de nossa população e da atual estrutura da esfera governamental. Precisamos atacar diretamente nossas deficiências e implementar ações que realmente as solucionem, tudo isso está proposto nos projetos inseridos no programa.¹

O programa apresentava em sua estrutura uma Sala de Situação, onde eram analisadas as ações de monitoramento e um sistema de informações com acesso aos dados em tempo real que orientava na tomada de decisão dos gestores públicos. Eram 26 os projetos estruturantes e 26 setoriais que tinham acompanhamento sistêmico pelos monitores de projetos do programa e entre os gerentes do programa nas secretarias participantes do programa.

O Alagoas Tem Pressa foi coordenado pela Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico (Seplande) que havia adotado em sua estrutura administrativa com o então secretário de Estado, Luiz Otávio Gomes, o Modelo de Excelência de Gestão (MEG), uma gestão focada em metas e resultados que se tornou para o Estado o que parecia mais uma “ilha de qualidade em processos gerenciais”. Era a secretaria modelo de gestão,

¹ **Disponível em:** <<http://www.seplande.al.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/2012/maio-2012/programa-alagoas-tem-pressa-propoe-uma-nova-forma-degestaopublica/?searchterm=planejamento%20estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 27/02/2013

premiada e reconhecida na área de gestão da qualidade com utilização de outras ferramentas de gestão, como 5S e ISO 9001:2008.

O Alagoas Tem Pressa era visto como uma ferramenta de monitoramento do planejamento do governo. O programa para sua concretização exigia a implantação de modelos, ferramentas de gestão baseado no controle de metas e resultados na execução de sua agenda estratégica política o que dificultava pelos embates entre os atores presentes em cada secretaria participante.

Dada sua instabilidade política, havia o risco de que essas práticas vistas como inovadoras perderem a continuidade por falta da relação do que a reforma administrativa tinha com o embate político preexistente que poderia vir a gerar a descontinuidade do programa e sua equipe após o fim do segundo mandato do governo de Teotonio Vilela, em 2014.

Em 2015, Renan Filho assume o governo alagoano e promulga a Lei Delegada nº 47 promovendo outra nova reforma administrativa; que apesar ter a mesma base ideológica de um planejamento estratégico baseado numa gestão por resultado encerra o programa anterior, que ainda assim foram dadas continuidades de alguns projetos, mas com um novo formato de atividade do atual governo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Processo de Reforma e Modernização da Administração no Estado

Reforma administrativa representa um conjunto de ações que buscam reestruturar a organização, suas tarefas e funcionamento a fim de dar eficiência e efetividade administrativa do Estado para atender a demanda e interesses da sociedade. Reformar um Estado implica em um processo de transformação complexo, de restauração, alteração de bases fundamentais para torná-lo eficaz.

Há quem fale de modernização ao invés de reforma. Reforma, no caso, está associada à ideia de um processo de transformação estatal de forma ampla e complexa. Enquanto modernização estaria relacionada a mudanças pontuais na estrutura para um momento atual, sem alteração de sua base fundamental (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Os movimentos reformistas se caracterizam por planos e programas que tiveram como propósito atingir a eficiência administrativa. A partir dos anos 50 do século XX a expressão reforma administrativa se limita e passa a traduzir como processos administrativos internos das organizações. Cabe a modernização administrativa, a capacidade de atuar no desenvolvimento do campo das relações políticas e sociais (ABRUCIO, 2005).

Deste modo, modernizar a estrutura pública do Estado é uma ação de reestruturação menos complexa ao que seria de uma reforma estatal. A modernização implica em novas formas de organização das atividades da execução da atividade pública que se adapta as novas condições e necessidades do ambiente. De acordo com Abrucio:

A modernização administrativa é mais ampla e confere um processo de desenvolvimento às sociedades subdesenvolvidas, com mudança social, definindo novos objetivos, metas e programas de ação dentre outros, procurando adquirir características comuns das sociedades desenvolvidas (2005).

Nesse sentido, observa-se no cenário recente são movimentos pequenos de modernização do aparato estatal, com adaptações e modificações conforme as necessidades e expectativas geradas pela sociedade. No contexto histórico do Estado brasileiro foram várias as tentativas de mudanças na estrutura e na organização do Estado. Esse processo de modernização da administração pública fica cada vez mais evidente à medida que se busca atender e dar melhoria nos serviços à população (MATIAS, 2008). Sobre reformas, Resende

(2002, p. 123) observa que “[...] Reformas se sucedem para combater velhos e persistentes problemas de *performance* no aparato burocrático.”

Sobre as políticas de reforma administrativas, são variadas as explicações dos cientistas sociais por essas ações não serem atingidas conforme o esperado de uma melhor *performance* (entendido como desempenho) do Estado.

Dada as especificidades de contexto e natureza de cada proposta de reforma evidencia-se que buscam uma melhor *performance* do Estado com base no ajuste fiscal com enxugamento dos gastos públicos e mudança da estrutura institucional do aparato organizacional. Resende (2002) ressalta a contradição existente por esses dois objetivos almejados, no sentido que o ajuste fiscal demanda mais controle sobre a máquina pública, o processo de mudança institucional demanda menos controle.

O Modelo Gerencial e a Reforma de 1995

A reforma de 1995 é considerada a terceira grande reforma do modelo do estado brasileiro. As reformas anteriores tiveram como diagnóstico o problema do patrimonialismo na administração pública, e o enfrentaram a partir de práticas burocratizantes. Mas a crise do Estado brasileiro nos anos 80 abre espaço para o modelo gerencialista, sendo aplicadas as novas práticas no serviço público inspiradas nas que já haviam sido aplicadas pelo governo inglês (ABRUCIO, 2006; BRESSER-PEREIRA, 1998).

A administração pública gerencial buscava formas que sejam capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado. Tornar mais eficiente e eficaz a gestão dos serviços públicos que cabiam ao Estado e redução de custos. A administração gerencial voltava-se para os resultados das ações, enquanto a burocrática para os processos. Assim, a ineficiência causada pela burocracia seria eliminada com a prática de administração gerencial privada adaptada ao setor público (PAES DE PAULA, 2005).

O foco passa a não ser mais a própria administração e sim a busca pela satisfação do cidadão brasileiro, considerado como cliente-consumidor. Segundo Bresser-Pereira (1996), as principais características do modelo de administração pública gerencial:

- Gestão do Estado orientada para o cidadão como consumidor (cidadão-cliente);
- Combate a cultura patrimonialista, ao nepotismo e a corrupção;
- Ênfase nos procedimentos de controle, desempenho e indicadores de resultados;
- Separação os formuladores de políticas públicas e os executores dessas políticas;
- Descentralização e delegação de poderes e serviços do Estado para a Sociedade;
- Transparência de informações e abertura de espaço da sociedade civil no Estado;
- Capacitação e reconhecimento por mérito aos servidores públicos;
- Incentivo à mudança cultural e inovação na administração pública.

Com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sendo Luiz Carlos Bresser Pereira nomeado ministro, que teve como objetivo principal a execução do processo de transição do modelo burocrático para o modelo gerencial. Ao MARE coube a elaboração e processo de condução do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRE).

O plano foi reestruturado em três dimensões, a saber: institucional-legal; mudança cultural; e modificações na gestão (Bresser-Pereira, 1996). A reforma tinha como objetivos em curto prazo o alcance do ajuste fiscal aos estados e seus municípios e com uma gestão voltada para resultados em médio prazo e dar eficiência a administração pública com uma visão voltada para os cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Segundo Bresser-Pereira (1996) o ajuste fiscal exigia mudanças institucionais a serem aplicadas tanto na União como nos estados viria com enxugamento do quadro de cargos comissionados no governo, que sofreria uma reestruturação dos cargos, sua remuneração e alterações na metodologia de aposentaria dos servidores com ampliação do tempo de serviço necessário para tal e estimativa de idade mínima.

A modernização e eficiência da administração pública viria como resultado do ajuste fiscal a médio prazo, dado a complexidade e extensão da máquina pública no Brasil. Uma das propostas defendidas por Bresser-Pereira seria de fortalecimento com a descentralização das atividades do serviço público por meio de contratos de gestão com a administração pública indireta.

Esse contrato aconteceria com que o autor chamaria um setor do governo de núcleo estratégico (a administração direta), com a criação de agências reguladoras de serviços e organizações sociais. No PDRE havia quatro setores do novo Estado: cada um destes quatro setores referidos apresenta características distintas em relação aos seus objetivos e princípios administrativos definidos no plano.

1. **Núcleo Estratégico:** setor responsável pelo papel de planejamento onde as decisões estratégicas seriam do governo (poder executivo, judiciário e legislativo) com o papel de formular e definir as leis e as políticas públicas.
2. **Atividades Exclusivas:** serviços em que apenas o Estado pode vir a realizar por exercer poder de regulamentação, fomento e fiscalização.
3. **Serviços Não Exclusivos:** atuação do Estado junto com outras organizações públicas não-estatais e organizações privadas. Essas não possuem o poder do Estado sobre os serviços.
4. **Produção para o Mercado:** São as atividades econômicas desenvolvidas pelas organizações privadas com fins lucrativos. Atividades voltadas para o Estado para controle e regulamentação das atividades a virem a ser privatizadas.

Ao núcleo estratégico caberia o uso de instrumentos de gestão específicos, como a aprovação de leis, sentenças judiciais e definição de políticas públicas, práticas essas já existentes, mas passaria a fazer uso do contrato de gestão. No contrato de gestão seriam estipulados os indicadores de resultados e desempenho com a definição dos recursos físicos e financeiros para execução das atividades.

Para Bresser-Pereira (1996) a execução das políticas planejadas ficaria a cargo das agências autônomas (setor de atividades exclusivas do Estado) e das organizações sociais (setor dos serviços não-exclusivos do Estado). A direção das agências autônomas ao governo, entretanto, seria nomeado por indicação do núcleo estratégico para gerir com autonomia na administração dos recursos financeiros e humanos com base no contrato.

A produção, entretanto, do setor de bens e serviços seria realizada por organizações privadas. Bresser-Pereira apresentou o programa de privatização do governo partindo da ideia que a administração privada teria maior eficiência que o Estado no controle das ações do mercado. O autor toma como base o princípio da subsidiariedade, onde: “[...] só de ser estatal a atividade que não puder ser controlada pelo mercado” (1996, p. 20) e acrescenta:

Além disso, a crise fiscal do Estado retirou-lhe capacidade de realizar poupança forçada e investir nas empresas estatais, tornando-se aconselhável privatizá-las. Esta

política está de acordo com a concepção de que o Estado moderno, que prevalecerá no século XXI, deverá ser um Estado regulador e transferidor de recursos, e não um Estado executor. As empresas podem, em princípio, serem controladas pelo mercado, onde prevalece o princípio da troca. O princípio da transferência, que rege o Estado, não se aplica a elas; por isso e devido ao princípio da subsidiariedade, as empresas devem ser privadas (1996, p.20).

As organizações sociais (museus, universidades, hospitais e etc.) diferente das agências autônomas não possuem poder de Estado, não seriam consideradas privadas pelo fato de receberem o subsídio do Estado. Assim elas teriam o controle social de forma mista (mercado e Estado) no desempenho de seus serviços que atos administrativos via conselho administrativo composto por membros de ambas as partes.

Nessas condições se estabeleceria uma co-gestão entre sociedade e Estado, Bresser-Pereira salientava que não se tratava de privatização dos serviços por se ter cobrança de acordo com o mercado, e sim de ampliação da participação da sociedade com o Estado que caracterizava uma iniciativa de democracia. Essas mudanças buscavam eliminar os entraves encontrados na gestão pública causados pela disfunção burocrática, o que resultaria na redução de custos. Elas iam à direção dos conceitos da NGP de aumentar a qualidade da gestão, por meio de estabelecimento, controle e monitoramento de metas, contratos de resultados e autonomia gerencial, além de implantar avaliação de desempenho.

A reforma causou uma fragmentação do aparelho do Estado, pois constata-se hoje a convivência de estruturas das organizações do período burocrático (autarquias e fundações públicas) e as agências executivas. Muitas entidades da sociedade civil não se converteram em organizações sociais (PAES DE PAULA, 2005).

Outro ponto da reforma gerencial considerada mais complexa pelo próprio governo seria a mudança cultural com as modificações organizacionais, foi abordada de forma sucinta. Para Bresser-Pereira (2000, p. 18), “a dimensão cultural da reforma significa, de um lado, sepultar de vez o patrimonialismo e, de outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial”. O que não se configurou em ações mais concretas como o que ocorria na dimensão institucional-legal.

Ao deixar de lado o contexto cultural brasileiro, dentro dessa perspectiva, verifica-se que a reforma se concentrou na dimensão institucional-legal, enquanto que os problemas que condicionam a efetividade da administração pública se encontram na esfera cultural-política. A dimensão-gestão para Bresser-Pereira era a mais difícil de propor a prática dos conceitos da reforma gerencial e efetivação das demais dimensões. A resistência ao novo era algo esperado pelo governo.

O desinteresse nas dimensões cultural e de gestão em relação à atenção à institucional-legal na prática do plano de reforma teve como consequência a falta de aproximação do modelo proposto que desde a sua concepção não promoveu diálogo com a sociedade civil e importou o modelo gerencial internacional. Mesmo assim Bresser-Pereira defende sua proposta:

A reforma é gerencial porque busca inspiração na administração das empresas privadas, e porque visa dar ao administrador público condições efetivas de gerenciar com eficiência as agências públicas. É democrática porque pressupõe a existência de um regime democrático, porque deixa claro o caráter específico, político, da administração pública, e principalmente porque nela os mecanismos de controle, de caráter democrático, são essenciais para que possa haver delegação de autoridade e controle *a posteriori* dos resultados. É social democrática porque afirma o papel do Estado de garantir os direitos sociais e lhe fornece os instrumentos gerenciais para fazê-lo, de forma não apenas mais democrática mas também mais eficiente do que faria o setor privado. É social-liberal porque acredita no mercado como um ótimo embora imperfeito alocador de recursos, buscando limitar a ação do

Estado às áreas em que o mercado está ausente ou realiza mal sua tarefa coordenadora. (BRESSER-PEREIRA, 2000, p.13)

METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, o Programa Alagoas tem Pressa, com uma abordagem com aspectos e fins qualitativos e quantitativos. Os dados e informações obtidos possibilitaram construir uma abordagem descritiva e explicativa do fenômeno estudado (VERGARA, 2007).

Quanto aos meios, a coleta de dados esteve concentrada na realização de pesquisa documental e bibliográfica, pesquisa de campo para maiores levantamentos de informações para que assim pudesse descrever e caracterizar a abordagem do estudo. Para análise do material, utilizou-se a análise de discurso, por meio das informações e dados coletadas a sua interpretação, observando a relação entre o objeto pesquisado e suas ações. Isso foi complementado pela realização de entrevistas semiestruturadas com roteiro com tópicos específicos sobre o objeto, análise do discurso e dados estatísticos com o interesse de realização da descrição do objeto de estudo. (DIEL, 2004; VERGARA, 2007).

A pesquisa foi realizada na capital alagoana, Maceió. Buscou-se, para implementação do estudo, identificar os principais atores que influenciaram no processo de criação do plano estratégico do atual governo estadual e criação e execução do Programa Alagoas Tem Pressa. O universo da pesquisa é composto pela equipe de técnica dos monitores de projetos do programa que desempenham as atividades do programa nas secretarias estaduais² envolvidas na execução do Alagoas Tem pressa.

Houve experiência própria do primeiro autor vivenciada de maio de 2012 a abril de 2014, período este de estágio na Seplande, onde os contatos pessoais eram corriqueiros e também via correio eletrônico, redes sociais com integrantes da equipe técnica do programa e demais servidores. Os dados e informações iniciais foram sendo coletados para o desenvolvimento da pesquisa.

Foram realizadas entrevistas com cada um dos seis projetos (três estruturantes e três setoriais) do ALTP coordenados pela Seplande. A escolha foi intencional tendo em vista o maior acesso e comunicação aos atores envolvidos. Dentre as características observadas nas entrevistas com os gerentes dos projetos ficou constatado que todos são cargos comissionados, assim como os seus coordenadores de ações, da atual gestão e possuíam perfil de mercado privado, com qualificações necessárias, segundo as exigências do programa, como especialistas nas suas áreas de conhecimento.

² Secretaria de Estado da Agricultura e Desenvolvimento Agrário – SEAGRI; Secretaria de Estado da Infraestrutura – SEINFRA; Secretaria de Estado da Cultura – SECULT; Secretaria de Estado do Planejamento e do Desenvolvimento Econômico – SEPLANDE; Secretaria de Estado do Turismo – SETUR; Secretaria de Estado da Educação e do Esporte – SEE; Secretaria de Estado do Trabalho, Emprego e Qualificação Profissional – SETEQ; Secretaria de Estado da Assistência e do Desenvolvimento Social – SEADES; Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação – SECTI; Secretaria de Estado da Gestão Pública – SEGESP; Secretaria de Estado da Defesa Social – SEDS; Secretaria de Estado da Saúde – SESAU; Secretaria de Estado da Mulher, Cidadania e Direitos Humanos – SEMCDH; Secretaria de Estado da Pesca e Aquicultura – SEPAQ; Secretaria de Estado da Promoção da Paz – SEPAZ; Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SEMARH; Secretaria de Estado da Comunicação – SECOM; Secretaria de Estado da Fazenda – SEFAZ; Controladoria Geral do Estado – CGE.

ANÁLISES E DISCUSSÕES

Em 16 de maio de dezembro de 2010 o Plano Estratégico de Desenvolvimento do Estado de Alagoas que tinha como principal objetivo traçar as ações do Estado a longo (2022) e médio prazos (2015) por meio dos trabalhos realizados pela empresa de consultoria Macroplan, especializada em administração estratégica e gestão orientada para resultados. Outras iniciativas já tinham sido tentadas de implantação de metodologias gerenciais no Estado, mas sempre com resultados tímidos.

Com uma metodologia de gestão orientada para resultados, a Macroplan contava com experiência na elaboração de estratégia do Governo do Espírito Santo e Minas Gerais. Coube a ela, a avaliação das ações desenvolvidas no primeiro governo de Teotônio Vilela Filho (2007-2010), que foram impostas no Plano Plurianual (PPA) de 2008-2011.

O estudo realizado pela consultoria teve também como base os resultados referentes a 2009 dos indicadores socioeconômicos de Alagoas divulgados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Pnad/IBGE). A estratégia do governo era diminuir os índices negativos em busca de um crescimento positivo com monitoramento periódico para ajustar as projeções das ações traçadas do novo plano. Para Gustavo Morelli, diretor da Macroplan:

[...] a escassez de recursos do Governo não é o principal problema da efetivação dos projetos do Plano Plurianual. Devemos evitar a dispersão de recursos, por isso é fundamental que haja uma seletividade de projetos que priorizem a sociedade como um todo. Assim foi definida a carteira de projetos estruturantes, para uma maior eficácia de resultados³.

Cada secretaria de Estado passava a ter um plano de metas de ações e que conjuntas alcançariam os objetivos e os resultados do governo. Até então, as ações de cada secretaria eram acompanhadas pela Diretoria de Acompanhamento da Seplan para alterar o PPA a partir da demanda das secretarias, não tendo existência de controle, medição de resultados e monitoramento. Para o secretário de estado Luiz Otávio Gomes:

O grande desafio deste Governo e do governador Teotônio Vilela Filho é a erradicação da pobreza extrema e a diminuição do número de pobres em Alagoas. O PPA e suas estratégias se concentram nesses objetivos, priorizando o desenvolvimento social e a inclusão produtiva⁴.

Seplande: A Ilha de Qualidade em Processos Gerenciais

Em 9 de abril de 2011 foi publicada a Lei Delegado nº 44 no Diário Oficial do Estado de Alagoas, que promoveu uma reforma administrativa na tentativa de serem desenvolvidas as ações planejadas com maior eficiência da máquina pública estadual para o segundo mandato de governador para Teotônio Vilela Filho (2011-2014).

³ **Disponível em:** < <http://www.seplande.al.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/2011/junho/tecnicos-do-governo-sao-capacitados-para-a-elaboracao-oppa/?searchterm=planejamento%20estrat%C3%A9gic> o>. Acesso em: 27/02/2013

⁴ **Disponível em:** <<http://www.seplande.al.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/2011/setembro/governo-entrega-plano-plurianual-2012-2015-ao-poder> legislativo/?searchterm=Governo%20entrega%20Plano%20Plurianual%202012/2015%20ao%20Poder%20Legislativo>. Acesso em: 27/02/2013

Dentre as mudanças na estrutura administrativa do governo, a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, Energia e Logística (Sedec), foi integrada à Secretaria de Estado do Planejamento e do Orçamento (Seplan), formando agora a Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento (Seplande) sob o comando de Luiz Otavio Gomes, secretário da então Sedec desde de 2007.

A Seplande passava a ter em sua estrutura administrativa quatro secretarias-adjuntas: Planejamento e Orçamento; Energia e Recursos Minerais, Desenvolvimento Econômico e de Modernização e Controle de Metas, que envolvia todas as demais secretarias-adjuntas no controle dos resultados do governo.

O secretário Luiz Otavio Gomes, empresário consultor de negócios do estado, incorporou na Seplande seu modelo de gestão já implementado na Sedec. Ele tinha seu corpo técnico de assessoramento advindo de empresas privadas e experiência em gestão voltada para resultados com o propósito implantar na Sedec em 2007 um sistema de gestão por resultados para modernizar a gestão pública em sua pasta.

Aos “meninos de Luiz Otavio”, como ficaram conhecidos os cargos comissionados da secretaria, cabia transformar as demandas do secretário num plano de ação pelas dimensões pessoais (meritocracia), financeira, processos e liderança. Com isso, passou a ser implantado o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) na Sedec.

Com o MEG, obteve-se o financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para realização das medidas de 2007 do plano de estado até 2010. Para a entrevistada, “a Sedec era pequena, pobre, com pessoas desmotivadas (cargos efetivos) e os cargos comissionados com perfil de mercado e motivados”.

Com a efetivação das práticas de gestão da qualidade com o MEG, a Sedec passava a ser a primeira secretaria de estado alagoano premiada pelo Movimento Alagoas Competitiva (MAC), o Prêmio Estadual da Qualidade PEQ - Ciclo 2008 e 2009. Dando continuidade às inovações na gestão, em 2009 a Fundação Vanzolini – órgão certificador da NBR ISO 9001:2008, certificou a Sedec com o selo de qualidade de gestão por processos. Segundo relato da entrevistada houve na época divulgação do caso da Sedec para as outras secretarias, ressaltando que a procura começou a partir dos servidores das pastas.

Com o interesse em melhorar a prestação de serviços com aplicação da gestão da qualidade em um órgão público, com proposta de dá uma nova cara do serviço público ao cidadão, a Seplande se tornou um referencial comparativo para os órgãos públicos e privados.

Programa Alagoas Tem Pressa

Lançado em 2011 com uma estrutura de programa de estado, o Alagoas Tem Pressa (ALTP), tinha o objetivo promover uma nova administração pública baseado gestão por resultados e composto de um conjunto de estratégias e projetos estruturantes a fim alcance de resultados esperados para erradicação da pobreza extrema e redução da pobreza.

Organograma apresentava inicialmente seis grandes áreas de resultados⁵quarenta e seis estratégias de médio e longo prazo, vinte e uma estratégias de médio prazo com 14 indicadores de governo (ver tabela02), vinte e seis projetos estruturantes e vinte e seis setoriais divididos entre as secretarias. Os indicadores foram baseados na definição de metas internas dos indicadores nacionais de políticas públicas e conforme projeção econômica mundial.

⁵ Crescimento, desconcentração e diversificação econômica; Desenvolvimento do capital humano; Erradicação da pobreza extrema, redução da pobreza e da desigualdade; Inovação na gestão pública; Melhoria da qualidade de vida; Valorização da imagem e mudanças culturais.

Quadro01 – Síntese das Metas dos Indicadores Priorizados

INDICADOR	VALOR APURADO (2009)	META 2014	META 2022
Pobreza	52,5	38,9	17,2
Pobreza Extrema	24,2	12,1	0,0 ⁽¹⁾
Analfabetismo entre os Jovens	7,7	0,0	0,0
Jovens Ociosos	31,2	28,8	25,0
Concentração da Renda	0,569	0,543	0,500
Mortalidade Infantil ⁽²⁾	41,2	22,2	5,0
Taxa de Homicídios	58,3	46,6	25,7
Cobertura da rede de água canalizada	77,6	85,9	100,0
Acesso adequado à esgoto	32,8	48,2	72,8
Cobertura do ensino médio	33,3	48,4	74,7
IDEB (anos iniciais EF) ⁽³⁾	3,7	4,5	5,3
IDEB (anos finais EF) ⁽³⁾	2,9	4,0	5,1
IDEB (EM) (4)	3,1	4,0	5,0
Renda Domiciliar <i>per capita</i>	339	436	608

(1) Em 2019

(2) Base 2007

(3) Metas para 2015 e 2021

Fonte: Alagoas Tem Pressa

Os projetos estruturantes eram de maior impacto socioeconômico, como o de Redução das Taxas de Homicídio, Redução do Analfabetismo Entre os jovens e Desconcentração do Investimento. Já os projetos setoriais eram mais específicos a cada secretaria; alinhados aos estruturantes e ambos monitorados com metas definidas, tendo cada pasta do poder executivo a responsabilidade de gerenciamento e execução dos projetos.

O ALTP foi estruturado para ter uma funcionalidade independente com identidade, marca própria na tentativa de evitar conflitos de poder entre os atores do governo. Sua estrutura flexível permitia ser alocado em qualquer organização pública do estado. Entretanto, sendo ele coordenado pelo então secretário da Seplande, Luiz Otavio Gomes, a equipe do programa ficou alocada fisicamente nesta secretaria.

A equipe técnica do programa era composta em sua grande maioria por cargos comissionados do governo, tendo a presença em parceria com FAPEAL (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Alagoas) e UFAL (Universidade Federal de Alagoas) de bolsistas técnicos com qualificação e experiência em gestão de projetos.

O programa buscava subsidiar o poder executivo alagoano com uma base de informações em tempo real monitorada diariamente pela equipe programa: coordenadores e gerentes de cada projeto em cada secretaria de Estado que contavam com o auxílio dos monitores que controlavam via sistema os resultados das metas esperadas.

Cada projeto possuía metas específicas e com prazos determinados e para um projeto, um gerente que tem como colaboradores das ações o monitor responsável e os coordenadores de ação. Como ferramenta de trabalho, um sistema de informação para que os resultados das ações fossem alimentados pelos gerentes e analisadas pelos monitores.

Assim, tinha-se a geração de um relatório que apresentava o diagnóstico atual de cada projeto. Os dados dos relatórios eram apresentados conforme as reuniões: mensais entre os gerentes, monitores e secretários das pastas e as reuniões com os envolvidos para os resultados serem apresentados e discutidos.

As reuniões de monitoramento estratégico ocorriam de forma quinzenal com presença do governador e secretários de estado toda equipe técnica do programa numa sala de monitoramento instalada na Seplande. Havia ainda as reuniões de monitoramento setorial de forma mensal com os secretários assessores e gerentes dos projetos e as reuniões de monitoramento gerencial com os gerentes de cada projeto e equipe de monitores do ALTP.

Com a carteira dos projetos e desenho do programa houve a iniciativa de buscar negociação de financiamento para cumprimento das ações de cada projeto do Banco Mundial, Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), e outros recursos advindos de convênios e programas federais. A equipe técnica destaca algumas práticas positivas desenvolvidas pelo ALTP:

- Criação de identidade própria (nome e logomarca);
- Estrutura independente da Seplande;
- Construção de sala para monitoramento dos projetos;
- Capa diferenciada para tramitar processos relativos aos projetos;
- Criação de comitê na PGE para dar celeridade à liberação dos processos;
- Avaliação das reuniões de monitoramento estratégico, com pesquisa de satisfação;
- Relatório executivo mensal por Secretaria;
- Pesquisa de satisfação com gerentes dos projetos sobre atuação da equipe de monitoramento;
- Método de cobrança de prazos;
- Definição de papéis para preparação e realização das reuniões de monitoramento estratégico;
- Manuais dos procedimentos de monitoramento.

Nas entrevistas realizadas com os gerentes, observou-se que, segundo eles, a maioria das ações de cada projeto já era preexistente ao programa; com o programa havia a padronização das atividades. Era dada uma maior importância do programa pelo secretário da pasta, onde conseguia-se colocar em prática as estratégias e busca de fomento dos projetos.

Entretanto, entre os gerentes das outras pastas, afirmavam haver uma interação positiva, pois os resultados de muitos projetos dependem da ação de ambos e acabam por se tornarem parceiros. O que ficava claro e implicava (positiva ou negativamente) em melhores resultados era a escassez de servidores concursados capacitados para atuarem como gerentes dos projetos.

Os gerentes acabavam por acumular trabalho, deixando muitas vezes de exercer suas atividades de rotina no cargo que ocupavam para realizar atividades específicas do programa sem incentivo financeiro. Havia um receio entre eles que não fossem dada continuidade das ações em longo prazo. Os gerentes viam o secretário como um ativo intangível do ALTP.

A ocorrência desses fatores de estruturação e funcionalidade inviabilizava a efetividade do Alagoas Tem Pressa. A falta de diálogo da coordenação do programa com as demais secretarias e demais poderes do governo estadual (legislativo e judiciário) implicou na falta de institucionalidade do programa e do seu relativo isolamento. Além da falta de participação da população na elaboração e acompanhamento do programa. O ALTP era um programa que objetivava pelo acompanhamento integrado de ações do governo transformar aspectos basilares da realidade social alagoana, no entanto sua implementação foi tecnicamente avançada, mas politicamente frágil, dado sua pouca articulação com outros poderes, bem como com a sociedade. O que nos leva a questionar sobre as reais intenções do programa e a respeito do nível de ingenuidade política dos agentes administrativos que o conceberam.

Uma evidência desse nosso questionamento se confirma pelo acesso ao sistema do ALTP finalizado têm-se as últimas informações referentes ao andamento final das áreas de resultados apresentados na tabela 05. Os dados apontam para a falta de concretização da carteira de projetos elaborada, mesmo com o processo de repactuações que ampliavam o tempo de conclusão das ações.

O ALTP tinha como prioridade a erradicação da pobreza extrema e constata-se com 43,46% das metas não atingidas em tempo hábil. Outro dado alarmante é a área de Melhoria da Qualidade de Vida (43,97%). Essas áreas de impacto social mais amplo foram as que o programa foi menos efetivo, enquanto as mais internas a gestão (valorização da imagem e mudança cultural e Inovação na gestão pública) ou as de cunho mais econômico (crescimento, desconcentração e diversificação econômica e desenvolvimento do capital humano) faltaram em média menos de 20% para serem alcançadas. O que indica, de alguma forma, que o programa foi mais voltado para promover melhoria na gestão pública com foco no crescimento econômico, sem atuar no que seja talvez uma das principais mazelas do estado de alagoas, a desigualdade econômica e social.

TABELA 01 – Situação Final das Áreas de Resultados

ÁREAS	RESULTADOS
Erradicação da Pobreza Extrema, Redução da Pobreza e da Desigualdade	53,88% 2,66% 43,46%
Crescimento, Desconcentração e Diversificação Econômica	77,97% 4,06% 17,97%
Desenvolvimento do Capital Humano	75,13% 24,87%
Melhoria da Qualidade de Vida	53,59% 2,44% 43,97%
Valorização da Imagem e Mudanças Culturais	77,08% 5,00% 17,92%
Inovação na Gestão Pública	84,98% 4,10% 10,92%

Fonte: Alagoas Tem Pressa. Acesso em 05/01/2015.

■ Meta alcançada ■ Viabilidade alta ■ Viabilidade baixa

Identificamos também a falta de comunicação e divulgação de dados e informações por serem restritas a poucos sem transparência aos cidadãos de dados dos projetos, muito menos das atividades físicas e financeiras de cada projeto. Outro fato a ser levantado seria a

da impossibilidade de garantia dos recursos financeiros, mesmo com a busca de empréstimos aos bancos de fomento internacional.

Outro entrave encontrado foi a ineficiência no monitoramento da execução financeira, podendo os recursos antes garantidos passarem a ser destinados a outros projetos com alteração dos recursos do PPA sem ser acompanhado pelo ALTP. Não foram dados incentivos às secretarias para contratualização de acordos para alcance dos resultados. Via-se como mais trabalho as atividades sem alguma remuneração.

Em meio ao processo de elaboração de uma lei que tornasse o Programa Alagoas Tem Pressa num programa de Estado e não mais de governo com status de autarquia pública, o ALTP não veio a vingar com a nova gestão do governador de Alagoas, Renan Filho (PMDB). Entretanto, passou a utilizar uma gestão com planejamento estratégico voltado para resultados e no controle e monitoramento de metas⁶.

Com a Lei Delegada nº47 em 11/08/2015 dá fim ao programa ao dar uma nova estrutura. Cria-se a Coordenadoria Geral de Governança, com status de secretaria, mantendo boa parte do corpo técnico do ALTP, onde se tem um assessor de governança em cada pasta para auxiliar as secretarias no cumprimento das metas. Ainda assim, pode-se observar a continuidade de determinados projetos, visto o vigor do PPA 2012-2015, mas com execução em novo formato de acordo com a atual gestão do estado. O que é um indício de que o modelo de gestão de planejamento com monitoramento dos programas e acompanhamento das metas não foi de todo abandonada pelo novo governo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ALTP pode ser visto como um exemplo de implementação tardia e pontual do modelo gerencial de gestão pública que orientou a reforma da administração pública federal nos anos 90. Não é demais lembrar sua inspiração e relação com os choques de gestão que ocorreram em estados governados pelo PSDB, como São Paulo e Minas Gerais. No entanto, ao aprofundar a análise nos elementos organizacionais do programa percebemos que ele foi muito mais uma ferramenta gerencial de planejamento e acompanhamento de metas da administração estadual que mesmo realizando mudanças estruturais nas secretarias de governos, não desencadeou um processo de reforma do Estado. Identificamos que as maiores mudanças na gestão ficaram restritas a Seplande, considerada uma ilha de excelência dos processos gerenciais, bem como nos resultados alcançados, os maiores impactos foram conseguidos nas áreas internas ou na questão econômica, pouco se efetivou nas mudanças sociais mais emergenciais.

No entanto, o programa é apresentado para a sociedade como sendo a grande solução dos problemas crônicos do Estado, o programa Alagoas Tem Pressa apresentou tímidos resultados nas áreas de educação, saúde, segurança pública, desenvolvimento econômico e saúde. Seguindo o modelo do Choque de Gestão, o programa em si, carregava consigo os conceitos e princípios entre o gerencialismo associado com a gestão orientada para os resultados.

Na execução de suas ações e planejamento de metas, vê-se que não chegara nem de perto de atender as necessidades de décadas dos alagoanos. Mesmo com o monitoramento das atividades, o estado voltava como líder no ranking de analfabetismo em todo Brasil com base no resultado Pnad em 2013. Enquanto no programa a meta era chegar zero no analfabetismo entre jovens em 2014.

Apesar de muitos projetos terem alcançado as metas só após os processos de repactuação rotineiros para terem mais tempo para solução a cada dificuldade encontrada pela

⁶ Disponível em: <<http://gazetaweb.globo.com/gazetadealagoas/noticia.php?c=271833>> Acesso em 12/12/2015.

equipe técnica. Os projetos sofreram o descaso no processo de execução das atividades não sendo realizadas muitas das vezes por falta de recursos, condições de trabalho, engessamento burocrático.

O Alagoas tem Pressa apresentou uma possibilidade de mudança no aspecto gerencial ao propor mudanças significativas. Deu-se um passo para gestão voltada para os resultados. O programa apresentou mudanças com seu planejamento em longo prazo não visto antes na estrutura do governo. Entretanto passou ser visto como um programa de monitoramento das ações do governo para tomada de decisão.

Ainda que o governo estadual tenha alcançado conhecimento técnico dos instrumentos e metodologias de planejamento estratégico, os resultados não foram suficientes para resultados consistentes de mudança. A fragilidade da capacidade de gestão da Administração Pública Estadual e a ausência de integração das ações com os outros poderes do Estado, legislativo e judiciário apresentam como fatores que em muito dificultam a efetividade da modernização da estrutura pública. Assim como a falta de publicitação e articulação com a sociedade civil.

Outro ponto é fundamental é a divulgação ampla nas organizações do estado, aos servidores públicos e sociedade civil do modelo de gestão de reforma para discussão. Esse processo possibilita a formação de uma nova cultura de gestão. Visto que quando imposta se tem dificuldade em consolidar as novas práticas. A existência de diversos cargos comissionados impedia a efetivação da cultura. A capacitação de servidores públicos é outro caminho a ser percorrido para um modelo gerencial.

Muitas das mudanças propostas não se materializaram de forma eficaz, dada a dificuldade de diferenciar a coordenação do ALTP com a Seplande. A centralização decisória fragilizou autonomia gerencial proposta pelo programa de ser independente em sua estrutura. A falta de comprometimento por parte da alta administração do estado contribuiu nesse aspecto negativo.

Após o fim do segundo mandato do governo de Teotonio Vilela, em 2014, mesmo com o alcance de implantação de monitoramento de ações do programa; por falta da relação de conflito que a reforma causava, o embate político veio a gerar a descontinuidade do ALTP. O que evidenciou o Alagoas Tem Pressa como programa de Governo e não de Estado.

Apesar ter a mesma base ideológica de um planejamento estratégico com numa gestão por resultado o governo deu por encerrado o programa anterior. Ainda assim foram dadas continuidades de alguns projetos. Ressalta-se que não há na agenda do novo governo proposta de reforma administrativa com aspectos e projetos de mudanças institucionais e de cultura como a que foi caracterizada pelo Alagoas Tem Pressa. As reformas vão se tornando apenas uma prática rotineira e viciosa a cada gestão.

Por meio do ALTP foi identificado que os atores envolvidos se desinteressaram em propor ao Estado um melhor desempenho em suas políticas públicas, pelo fato dos objetivos divergirem com aqueles que de alguma forma se beneficiam com a manutenção de baixo desempenho para sociedade. Ressalta-se a importância da herança deixada pelo ALTP por buscar inovação na gestão pública, mudanças culturais de planejamento, monitoramento e execução de ações do poder executivo. Ao ponto que a reforma administrativa exigia a implantação de modelos, ferramentas de gestão, como planejamento estratégico e gestão de controle de metas e resultados na execução de sua agenda estratégica política.

Com base nesse trabalho, observa-se a necessidade de continuidade de pesquisas empíricas sobre a administração pública do estado alagoano, no sentido de aprofundar as considerações constatadas no Programa Alagoas Tem Pressa que venham a abordar sobre a dinâmica e políticas de planejamento e desenvolvimento; resgate histórico das políticas públicas de Governo e Estado, especialmente numa realidade com indicadores sociais tão alarmantes.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs). **Reforma do estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p.173-199.

ABRUCIO, Fernando L. **Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais**. Rio de Janeiro: RAP, v.39, n. 2, p.401-420, Mar./abr. 2005

ALAGOAS. **Atualização do Plano Estratégico do Estado de Alagoas para o horizonte de 2011-2022**. Agenda Estratégica do Governo de Alagoas. Maceió, 16 de dezembro de 2010.

BRESSER PEREIRA, L. C. (2000), **A reforma Gerencial do Estado de 1995**. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 34 (4): 7-26. FGV.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos . **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço público, v.120, n.1, p.7-40, jan./abr.1996

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **A Reforma do Estado nos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Lua Nova. Revista de Cultura e Política, São Paulo, v. 45, p. 49-95, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n.4, p. 7-26, 2000.

DIEL, Astor Antônio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAES DE PAULA, Ana Paula. (2005), **Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. In: Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. 45, 1.

REZENDE, F. C.. **Por que reformas administrativas falham?**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 17, n.50, p. 123-143, 2002.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.