

Rodrigo Toledo Pereira de Sá



ANÁLISE DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS (GMD)
COMO FERRAMENTA DE REDUÇÃO DE DESPESAS NA ÓRBITA
PÚBLICA

Belo Horizonte
2004

MC
1928
ex.2

O prazo de empréstimo
poderá ser prorrogado,
caso a obra não tenha sido procurada
por outro usuário.

MC-1928 - ex.2



FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Governo de Minas Gerais

BIBLIOTECA

Mod. 7010

Rodrigo Toledo Pereira de Sá

MC
1928
ex. 2

**ANÁLISE DO GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS (GMD)
COMO FERRAMENTA DE REDUÇÃO DE DESPESAS NA ÓRBITA
PÚBLICA**

Monografia de conclusão de curso apresentada ao Curso Superior de Administração – Habilitação em Administração Pública promovido pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, para aprovação na disciplina Estágio Supervisionado II e requisito para obtenção do título de Bacharel no referido curso.

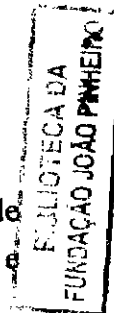
Orientador Marcus Vinícius G. da Cruz
Supervisor: Jaime Augusto Freitas Queiroz

Belo Horizonte
2004

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
BIBLIOTECA
N.º MC 1928
Vol. _____ Ex. 02
Data: 12/05/06

Agradeço,

Ao Jorge Santana , pela oportunidade de estagiar na Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio – (SCRLP), especificamente, a Diretoria Central de Logística e Serviços Gerais – (DCLSG).



Ao Jaime Augusto, meu supervisor, pela compreensão e significativo apoio durante a realização da monografia.

Ao Marcus Vinícius, meu orientador, pela franqueza e exigência que decerto contribuíram para que o presente trabalho tivesse a coerência e consistência necessária.

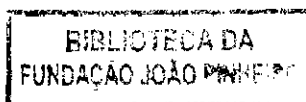
Aos entrevistados em geral, Luís Antônio, Hellen, Ana Maria, Fernando, Renata, Rodrigo Gazzinelli, entre outros, pela disposição em fornecer as informações requisitadas para a realização dos estudo de forma percuciente.

Ao Wuberdan pela paciência e sinceridade no repasse dos dados necessários.

Ao Geraldo Lima, pela amizade consolidada neste espaço de tempo e dedicação a este estudo no qual sem sua orientação e experiência, esta monografia poderia ter tomado rumos imprevisíveis. Obrigado por ter-me aberto um novo campo de conhecimento.

Aos pais, pelo apoio irrestrito. Aos amigos e parentes, tanto os presentes quanto os ausentes. Aos presentes por ter ouvido minhas aflições e aos ausentes por ter suportado a minha falta no transcorrer deste estudo.

A todos, meus sinceros agradecimentos.



RESUMO

O presente trabalho monográfico possui como escopo analisar em que consiste, quais os objetivos e as etapas do Gerenciamento Matricial de Despesas, assim como os resultados da sua implementação na frente da energia elétrica para o Estado. Aborda a evolução e crise do Estado atual, passando pela apresentação do cenário contemporâneo e as exigências de uma nova postura de administração. Discute-se o papel do Estado no presente contexto e a necessidade de uma postura de gestão empreendedora em consonância com as demandas da sociedade atual. Dentro dessa órbita, suscita-se a figura do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) como uma ferramenta no auxílio do alcance da meta corporativa. Apresenta em que consiste, os objetivos e etapas do GMD, bem como os resultados de sua implementação, na frente de energia elétrica para o Estado. Deste modo, utilizou-se entrevistas com gestores e envolvidos no processo de postulação da referida metodologia na órbita delimitada e estudo de caso nos Órgãos objetos de análise. Neste caso, menciona-se a Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA), Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER) e a Loteria do Estado de Minas Gerais (LEMG), como foco de estudo na órbita da redução de despesas com energia elétrica, afim de propiciar uma comparação mais elucidativa e consistente de todo processo. No arcabouço teórico o estudo baseou-se em referências bibliográficas e eletrônicas. A conclusão deste trabalho monográfico é que o GMD é uma louvável ferramenta no auxílio da conquista da meta corporativa, possuindo sua relevância para a administração pública no que tange a busca de uma racionalidade sob o prisma da redução de despesas com energia elétrica. Todavia, ressalta-se, a importância da congruência de diversos fatores (compromisso, equipe qualificada, etc.) para que a metodologia GMD encontre o efetivo sucesso na órbita pública.

Palavras-chave: Estado Empreendedor – Gerenciamento Matricial de Despesas – Energia Elétrica – Redução de despesas.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 EVOLUÇÃO E CRISE DO ESTADO ATUAL	13
2.1 Nova postura da sociedade e do governo	15
2.1.1 As três formas de administração	16
2.1.2 Uma nova postura da gestão pública e da sociedade	19
2.1.3 Os limites da Gestão Pública atual	20
2.2 Governo Empreendedor e Governo Burocrático	22
2.2.1 Administração privada x administração empreendedora	24
2.3 Estado e contexto atual	25
2.4 Propostas do Governo de Minas Gerais	29
2.4.1 Choque de Gestão	30
3 GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS (GMD)	33
3.1 Conceito e objetivos	36
3.2 Metodologia e Etapas do GMD	36
3.2.1 PDCA	37
3.2.2 Preparação da Base Orçamentária (Plan/Planejamento).....	39
A) Famílias x pacote.....	44
3.2.3 Definição gestores corporativos de pacotes e entidades	45
3.2.4 A preparação de definição de metas	49
3.2.5 Análise das despesas	49
3.2.6 Definição preliminar das metas	50
3.2.7 Preço x consumo	51
A) Parâmetro e indicador	53
B) Cluster	55
3.2.8 Elaboração dos padrões de procedimentos	56
A) Plano de ação	60
3.2.9 Execução (Do)	61
3.2.10 Verificação (Check)	62
3.2.11 Relatório de anomalia (Action)	64

4 ESTUDO DE CASO – ENERGIA ELÉTRICA	67
4.1 Estrutura tarifária	70
A) Conceitos	71
B) Estudos da adequação da estrutura tarifária	72
4.2 Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA)	81
A) Resultados	82
4.3 Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais(DER) 86	
A) Resultados	88
4.4 Loteria do Estado de Minas Gerais (LEMG)	90
A) Resultados	91
4.5 Principais dificuldades na implementação do GMD	94
4.5.1 Falta de consciência	94
4.5.2 Falta de liderança	95
4.5.3 Falta de investimento	96
4.6 Resultados para o Estado	97
5 CONCLUSÃO	101
6 REFERÊNCIAS	106

1 INTRODUÇÃO

É patente que, atualmente, o Estado Brasileiro depara-se com diversos problemas significativos que contribuem para limitar e emperrar suas ações, em termos de eficiência e eficácia, no cumprimento dos seus objetivos precípuos. Dentre esses entraves, ressaltam-se empecilhos derivados de crises fiscais, do modelo de gestão (burocrático) dentre outros, que passaram a restringir, de forma alarmante, as ações estatais na busca do atendimento dos anseios da sociedade. Esse contexto, pode ser evidenciado, sobretudo, em Minas Gerais, que tem vivido uma das piores equações fiscais do Brasil, acumulando, nos últimos anos, pesados déficits orçamentários, contribuindo para que o mesmo não reunisse as condições necessárias para responder, de forma eficiente, às demandas dos cidadãos.

Face o exposto, é conspícua a importância da assimilação de instrumentos e atitudes inovadoras e eficazes no intuito de sanar esse problema de limitação das ações decorrente de orçamentos deficitários ocasionado pela Crise do Estado, dentre outros fatores. Destarte, a agilidade das informações e a demonstração de resultados, sejam de caráter orçamentário, financeiro, econômico ou de produção, que embasem tomadas de decisões, constituem-se em instrumentos relevantes e em diferencial marcante da gestão pública no mundo competitivo. Ressalta-se ainda, qualquer iniciativa de órgãos da administração de implementar e/ou consolidar modelos tecnológicos, administrativos, econômicos e/ou operacionais, consentâneos às tendências atuais visando racionalizar os recursos escassos que o governo possui é uma medida louvável.

É perceptível que as ações estão limitadas pela crise fiscal, de recursos e do próprio aparelho burocrático do Estado atual, dentre outros entraves, e que a reversão deste quadro, indubitavelmente, é um dos grandes desafios e objetivos a serem buscado pelo atual governo.

Neste sentido, perante o vislumbre do leque de ações possíveis de serem implementadas, optou-se por medidas que visem propiciar um Estado mais racional e ágil no atendimento das demandas e no exercício de suas funções precípuas. Dentre elas, ressaltam-se estratégias focadas em instrumentos de redução de despesas, reorganização e modernização do aparato institucional do Estado, bem como a busca e implementação de novos modelos de gestão, visando a construção de uma Administração Pública empreendedora e capaz de atender à crescente, e legítima, demanda social. Medidas estas, consubstanciadas na figura do Plano de choque de gestão (GERAES).

Dentro dessas medidas reestruturadoras, e com Parceria do INDG o Governo realizou um agressivo Estudo em toda órbita Estatal visando racionalizar os processos e a utilização dos recursos. Dentre os vários instrumentos de gestão inovadores para a órbita pública implementados, cumpre destacar o Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD) que permite identificar, comparar e cortar gastos por meio de indicadores estatísticos.

Portanto, o tema visa realizar uma análise da influência do GMD nessa órbita de busca de racionalização dos recursos como uma significativa medida na contribuição do alcance da meta corporativa, no atendimento das demandas da sociedade. Para isso, restringe-se a análise ao âmbito da atuação na redução de despesa que está em processo atualmente (energia elétrica), o que permite um vislumbre mais coerente e claro da utilização da referida metodologia nessa conjuntura do GMD, focando ainda, como forma de tornar o estudo mais consistente, alguns órgãos específicos.

Assim, pretende-se analisar quais são os objetivos, em que consiste e quais são as etapas da metodologia (GMD) na órbita da gestão pública, abordando a despesa com energia elétrica na Secretaria de Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA), entre outros órgãos, e acompanhando a utilização da referida técnica e seus resultados na vertente de redução de despesas na conjuntura delimitada.

Ressalta-se ainda a percepção de que a análise delimitada de um campo de estudo não diminui a intensidade, importância e consistência da órbita de ação do objeto a ser averiguado, na medida que se considera a constatação de que o conjunto de impactos decorrente de mudanças, aparentemente, micros nos processos, culmina por espelhar na organização como um todo, elucidando mediante o vislumbre de seus impactos mínimos, alguns dos motivos dos resultados macro percebido pela firma como um todo.

A questão precípua que o tema do corrente trabalho pretende analisar consubstancia-se nas seguintes indagações: “ A metodologia GMD implementada com o choque de gestão do novo Governo de Minas Gerais, pode ser considerada como uma ferramenta na busca de redução de despesas na órbita da pública? Quais são os objetivos, em que consiste e quais são as etapas da metodologia do GMD, considerando essa conjuntura?”

Ademais, com vistas a facilitar a análise dos resultados e o funcionamento em si da citada metodologia, faz-se pertinente postular um objeto de estudo em termos mais delimitado e concreto , visando permitir um vislumbre mais claro das reais mudanças, que porventura ocorram

no referido processo. Face o exposto, agrega-se outrossim a seguinte indagação : “O GMD, dentre suas várias frente de atuação, reduziu as despesas, na vertente de ação com energia Elétrica, na Secretaria de agricultura, entre outros órgãos?”

A escolha da Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA), cumpre mencionar, como um dos objetos de estudo, baseia-se na percepção da discrepância de seus dados no período anterior e posterior a implementação do GMD, o que poderia permitir uma análise mais clara dos motivos e influência do tema do presente trabalho nessa linha de comportamento.

Ademais, torna-se interessante a abordagem de mais exemplos, como forma de tornar o estudo mais consistente através de comparações de órgãos diferentes dentro de um mesmo contexto. Assim, além da SEAPA que conseguiu resultados surpreendentes no campo da redução de despesas, decidiu-se analisar mais dois órgãos, dentro da órbita de atuação do GMD, que vêm obtendo significativo sucesso. Com isso, visa-se apurar as diferenças e semelhanças encontradas em ambos processos e identificar, de forma mais fundamentada o motivo do êxito da atuação da referida metodologia nesses órgãos.

Perante análise de dados dos resultados obtidos por alguns órgãos, e indicação de envolvidos no processo, decidiu-se analisar o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER), pela sua amplitude e singularidade, que constituiria em um caso interessante, e a Loteria do Estado de Minas Gerais (LEMG), pelo sua menor amplitude e maior diferença dos demais, o que viria ao encontro da idéia de utilizar órgãos distintos mas que conseguiram um sucesso em comum, afim de facilitar uma comparação mais eficiente. Agrega-se que ambos casos possuem resultados, indubitavelmente, positivos na obtenção das metas de redução de despesas, respaldando a definição de êxito nessa órbita, pelo menos por enquanto.

Ademais, menciona-se a realização de uma análise de outros órgãos que não obtiveram o devido sucesso ainda, na questão de redução de despesas dentro da conjuntura de atuação do GMD, para facilitar a observação da influência do mesmo nesse processo.

Ressalta-se, a decisão da não abordagem de um estudo de caso mas aprofundado (igual a análise dos órgãos outrora mencionados) posto que, os órgãos válidos para realizar o respectivo estudo, possuíam dados insuficientes ou estimados, inviabilizando qualquer análise mais percuciente.

Assim, decidiu-se realizar apuração de informações com base em estudos na fonte de dados da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), referências eletrônicas e entrevistas com os Gestores envolvidos nesse processo de redução de energia elétrica, sobre esses órgãos que não deram certo ainda, visando apenas levantar as principais causas do insucesso do GMD nos respectivos órgãos, assim como os motivos do seu êxito. Além de apurar as principais dificuldades para o efetivo sucesso da citada metodologia com base em entrevista com os gestores dos órgãos do DER, Loteria Mineira e SEAPA, resolveu-se entrevistar uma envolvida nesse processo do órgão da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (que é o órgão que está, de forma gritante, aquém dos objetivos propostos) apenas para obter mais complementação na identificação das principais dificuldades para o efetivo sucesso da atuação do GMD.

Ademais, cumpre destacar algumas dificuldades encontradas durante a elaboração do presente trabalho monográfico. Dentre elas, menciona-se a escassez de informação de cunho formal sobre o GMD no Estado, posto que, o pouco material disponível abordava a citada metodologia focada na área privada. Além disso, poucas pessoas possuíam conhecimento do funcionamento completo do processo. A maioria sabia superficialmente ou, de forma aprofundada, partes do funcionamento do Gerenciamento Matricial de Despesas, dificultando a organização de dados. Menciona-se ainda, a constatação de que em alguns órgãos, escolhido outrora, como objeto de estudos possuíam dados incompletos, insuficientes ou estimados, emperrando a pretensão de se utilizar outros órgãos de característica e situação diferente dos outros órgãos escolhido no presente trabalho.

A escolha do tema justifica-se pela sua relevância para a administração pública e, naturalmente, por motivações pessoais.

Perante o vislumbre da diversidade de opções de temas, torna-se particularmente interessante a abordagem de um assunto atinente com a prática do trabalho, além de dotado de uma relativa densidade – posto que, temas superficiais não são pessoalmente atraentes e desafiantes – e que satisfaça algum anseio particular em relação a preferência pessoal por determinado assunto. Face o exposto, o tema escolhido atende esses requisitos, justificando, assim, a sua escolha pela vertente de motivações particulares.

Cumpre ressaltar que é patente a relevância do referido tema para a Administração pública. A apuração dos custos de serviços executados pelo poder público, bem como sua gestão, são de grande valor no gerenciamento estratégico das políticas pertinentes, uma vez que propicia

ao setor público um tratamento racional ao orçamento, e concomitantemente um acompanhamento adequado à execução dos serviços, de modo a atender o maior número de demandas possível com qualidade e custos competitivos com o mercado. Portanto, a abordagem de um tema que trate e analise a eficiência de técnicas inovadoras nesse sentido é extremamente interessante para a Administração Pública, posto que, se for algo deveras eficiente, o estudo apenas reforçará e incentivará sua disseminação nos órgãos estatais, assim como sua desestimulação caso for algo ineficiente para a gestão pública.

Faz-se interessante, situar os objetivos do corrente trabalho como uma forma de esclarecer as etapas a serem seguidas, contribuindo ainda, naturalmente, para uma elucidação mais eficiente do tema objeto de estudo.

Assim, o objetivo geral é :

- Analisar a influência do GMD como uma ferramenta na busca de redução de despesas na órbita pública, na frente de redução de despesas com energia elétrica.

Já os objetivos específicos podem ser consubstanciados em :

- Apresentar, de forma sucinta, a evolução e crise do Estado brasileiro atual, seu papel, limitações, além de explanar as diversas crises enfrentadas atualmente (fiscal, modelo de gestão, etc) e as propostas do governo atual no intuito de se adequar uma nova postura de gestão frente a conjuntura e problemas enfrentados nessa órbita. Visa-se com isso, apenas situar e elucidar o aparecimento e localização da figura do GMD nesse contexto.
- Dentre as propostas apresentadas, situa-se o GMD nessa conjuntura e objetiva apresentar seu conceitos, sua história no Estado, como foi desenvolvido.
- Descrever as etapas da metodologia do GMD, já situando, especificamente, a energia elétrica dentro desse contexto até chegar ao momento atual.
- Realizar uma análise dos estudos de caso e resultados da assimilação da metodologia do GMD na frente de redução de despesas na energia elétrica.

Nesse processo, foram utilizadas entrevistas com os gestores que participaram ativamente na implementação dessa metodologia, tanto por parte da consultoria técnica (INDG) quanto pela parte do Estado (Administrador público, etc) e demais envolvidos no trabalho (gestores dos órgãos focos do estudo de casos) visando apurar dados mais concretos sobre a

influência e os resultados derivados da ação do GMD na vertente de redução de despesas na energia elétrica.

Assim, frisa-se ainda, a utilização de :

- Entrevistas com participantes dos processos (Gestores públicos, consultores do INDG, etc.) para apurar o conceito, como funciona o processo, etapas e resultados da assimilação da metodologia de GMD na redução de despesas na energia elétrica.
- Comparação de dados de energia elétrica em períodos antes e depois da implementação da metodologia GMD nos processos com utilização de dados proveniente da SEPLAG e da Secretaria de Agricultura, dentre outros.
- Explicação clara e concisa , de como funciona, conceitos e da influência do GMD no processo de redução de despesas com a energia elétrica para facilitar o vislumbre do mesmo, e da posterior análise desse processo, pelo leitor mediante dados da SEPLAG.
- Análise dos resultados apurados nos estudo de caso.

Face o exposto, é patente que pretende-se abordar a crise do estado, passando pelo contexto atual global, nacional e mineiro, discutir o papel do Estado, as propostas do governo de Aécio na solução dos problemas apresentados, situando a assimilação da metodologia do GMD como um significativo instrumento na busca da redução de despesas, visando contribuir para o alcance da meta corporativa de ajuste de caixa, racionalização dos recursos e resposta da atual administração aos problemas que limitam suas ações e reforçando uma postura empreendedora de gestão.

Face o exposto, é patente que pretende-se abordar a crise do estado, passando pelo contexto atual global, nacional e mineiro, discutir o papel do Estado, as propostas do governo, situando a assimilação da metodologia do GMD nessa perspectiva e realizando uma análise da sua influência na questão da redução de despesas na energia elétrica.

2 EVOLUÇÃO E CRISE DO ESTADO ATUAL

É conspícua a percepção de que no decorrer do século XVIII, a estruturação do Estado liberal dessa época era caracterizada pela adoção de uma postura de mero guardião da ordem e segurança nacional, reduzindo sua atuação a um pequeno núcleo estratégico, correspondente, sobretudo, à defesa nacional, arrecadação e diplomacia. Consistia em :

[...] um Estado pequeno, dedicado á proteção dos direitos de propriedades; que só precisava de um Parlamento para definir as leis, de um sistema judiciário e policial para fazer cumpri-las, de forças armadas para proteger o país do inimigo externo, e de um ministro de finanças para arrecadar impostos. (PEREIRA; SPINK, 2003, p. 26)

Era, portanto, um Estado mínimo vigente, alheio à área social e econômica, os quais eram norteados pelas forças sociais circunstanciais do período.

Entretanto, com a entrada em cena de mudanças contextuais, como a reiteração da influência do mercado livre na órbita da sociedade, aumento da pressão por políticas de cunho social, o Estado depara-se com a consciência de uma nova demanda da população e sua incapacidade de atendê-la por estar preso á um modelo arcaico, considerando as demandas ambientais que enfrentava. Ressalta-se ainda, a observação de que este fato contribui para ensejar uma crise generalizada, abrindo margem para o suscitamento da figura do Estado Social-Burocrático, de caráter intervencionista.

Nesse novo contexto, o Estado reconhece a relevância de seu papel como um agente atuante nos âmbitos econômico e social mediante a prestação de serviços sociais fundamentais, além de realizar um maior controle da ordem econômica, seja para limitá-la e permitir sua compatibilização com o interesse coletivo, seja para estimulá-la através da concessão de apoio financeiro, creditício e de infra-estrutura, ou ainda, através de sua atuação direta na prestação de atividades econômicas.

Surgiram, nessa nova realidade, o Estado do Bem-Estar Social (Welfare State),¹ nos países desenvolvidos, em especial na Europa; o Estado Desenvolvimentista e protecionista

¹ Segundo Wilenski (apud Ana Benvenida Teixeira Lage, 2002), " o Welfare seria um amplo fenômeno de institucionalização dos direitos sociais através da garantia estatal de padrões mínimos de renda, alimentação, saúde, habitação e educação, postos como direitos políticos e sociais inalienáveis. "

nos países em desenvolvimento do chamado Terceiro Mundo; e os Estados Comunistas do bloco soviético. (PEREIRA; SPINK, 2003)

Todavia, segundo Fernando Luiz Abrucio¹ alguns fatores contribuíram para detonar a crise do Estado montado pós guerra. O primeiro deles foi a crise econômica mundial em meados da década de 70² que contribuiu para colocar em xeque o antigo modelo de intervenção estatal, jogando o Estado em uma grave crise fiscal. Sendo esta, ressalta-se, outro relevante fator que contribuiu a enfraquecer os alicerces do antigo modelo de Estado, posto que após décadas de crescimento, a maioria dos governos não tinham mais como sustentar seus déficits. (PEREIRA, SPINK, 2003. p.173-200)

Ademais, cumpre destacar o conceito de “ingovernabilidade”, ou seja, os governos estavam incapazes de resolver seus problemas. Ressalta-se ainda, o impacto da globalização no reforço dessa crise, sobretudo, na questão da “integração” dos mercados - com o conseqüente aumento de competição intra- e entre blocos econômicos - e a mudança da estrutura produtiva da indústria, respaldada com a assimilação de tecnologias mais avançadas, entre outros.

Nesse aspecto, a globalização contribuiu, de forma contundente, para pressionar os Estados por duas vertentes: aumentou o desafio estatal em proteger os seus cidadãos, dado que a lógica do mercado, privilegiado pela economia neoliberal, é favorável aos mais competitivos e capazes e induz ao aumento da concentração de renda; e por outra vertente, pressionou o Estado para uma maior eficiência na realização das tarefas públicas, perante o vislumbre do papel das empresas nacionais de fazer frente, em um contexto de concorrência, com o mercado internacional.

Sendo assim, o Estado começa a conviver com uma crise que pressupunha três vertentes, a dimensão econômica do fenômeno, que diz respeito ao esgotamento do modelo keynesiano de intervenção estatal na economia, com a crise fiscal do Estado e o recrudescimento de processos inflacionários e as pressões orçamentárias cíclicas. Juntamente com o esgotamento do modelo keynesiano, veio o questionamento sobre a eficiência do Estado de Bem-Estar (Welfare State) ou, no caso dos países em desenvolvimento, do Estado Desenvolvimentista que corresponderia à dimensão social do modelo

Finalmente, tem-se a dimensão administrativa³ marcada pela ocorrência de um descompasso entre Estado e sociedade : a estrutura social apresenta-se mais complexa e heterogêneas, mas o Estado não acompanha essas novas demandas, sobretudo, por estar preso ainda ao modelo burocrático weberiano de administração.

Nesse novo contexto, de economia globalizada, intensa competição e reorganização da produção em escala mundial, a crise do Estado acabou por se configurar em três diferentes vertentes: crise fiscal, caracterizada pela crescente perda de crédito por parte do Estado e pela poupança negativa, tornando-o incapaz de realizar as políticas públicas; crise do modo estatizante de intervenção do Estado, o que significa o esgotamento do Welfare State e dos países comunistas; e crise do modelo burocrático de gestão pública, marcado pelos altos custos e baixa qualidade dos serviços públicos.

Assim, o Estado Intervencionista, que no início do século passado foi apontado como fator de desenvolvimento e uma resposta aos problemas do modelo de estado anterior, transformou-se em obstáculo ao crescimento econômico e social, e toda a crise estrutural descrita acabou por demandar imediatas alterações no seu modelo. Tal fato, cumpre mencionar, conduziu, na década de 80, a um intenso movimento geral em prol de reformas do Estado e mudanças de percepções e discussões sobre a função do mesmo nesse contexto.

2.1 Nova postura da sociedade e do governo

Face o exposto, é importante ressaltar algumas mudanças contextuais significativas que o mundo vem deparando-se atualmente, para facilitar e reforçar o vislumbre da necessidade de uma nova forma de posicionamento da sociedade e da gestão nessa órbita. Dentre as transformações sentidas no presente contexto, cumpre salientar, segundo Dowbor (1996) , as inovações da área do progresso tecnológico, consubstanciadas nos eixos da informática; bio tecnologia; novas formas de energia; telecomunicações, que conhecem uma revolução tecnológica mais profunda e dinâmica ainda do que a da informática e os novos materiais, que incluem as novas cerâmicas, os supercondutores, as novas formas de plástico, entre outros

Frisa-se também, o processo de internacionalização do espaço mundial, pautada pela disponibilidade de informações para a maior parte das pessoas, sendo impossível ignorar novas tendências no âmbito da qualidade da produção por exemplo. Ademais, agrega-se o

³Conceito explanado por Pereira e Spink, (2003. p.175)

fenômeno da urbanização nessa ótica, caracterizado pela observação de que, hoje, no Brasil, 80 % da população vive em cidades. Além disso, outro relevante dado que merece ser considerado está na figura das polarizações entre ricos e pobres, que atualmente, estão em patamares alarmantes (DOWBOR, 1996).

É patente, que tais transformações mencionadas, contribuem, indubitavelmente, para a reiterar a necessidade de uma novo tipo de postura no contexto da administração.

A mudança tecnológica impõe uma gestão dinâmica que redimensiona em permanência os seus espaços, a globalização exige uma interação muito mais ágil com o resto do mundo, a urbanização abre perspectivas para uma reformulação global do funcionamento da forma como a sociedade se governa, enquanto as polarizações econômicas nos colocam em situação de desigualdade em termos internacionais e situações explosivas em termos internos. (DOWBOR, 1996)

Portanto, é inevitável a adequação da gestão pública a essas novas tendências e demandas oriundas das mudanças da era da globalização.

Como se demonstrou, o impacto da globalização vem acarretando mudanças contínuas, além de ter contribuído para a crise e a derrocada do modelo de Estado Intervencionista, megalômico e onipresente, tanto no plano jurídico- institucional, como nos planos econômico, social e político. Tal crise, de proporções mundiais, exigiu que o papel do Estado fosse repensado, sendo imprescindível um imediato reconhecimento dos núcleos em que o mesmo deve atuar.

Face o exposto, faz-se interessante a explanação da evolução de modelos de administração pública, considerando as mudanças históricas do comportamento da sociedade e, posteriormente, a exposição de uma postura adotada pelo governo perante o desenrolar histórico dos modelos adotados.

2.1.1 As três formas de administração

Pereira (2003) versa sobre a existência de três tipos de administração pública. Dentre elas, cumpre iniciar, trata-se de uma abordagem da forma burocrática de gestão, que teve sua origem na segunda metade do século XIX, como forma de combate aos excessos do modelo

anterior, patrimonialista. Tal modelo, ressalta-se não resistiu ao desenvolvimento do capitalismo e da democracia e ao fortalecimento da sociedade civil.

O Estado patrimonialista era marcado pela confusão entre os interesses públicos e privados, uma vez que o aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano, não havendo distinção entre a coisa pública e os bens da realeza. Como consequência, a corrupção, o clientelismo e nepotismo proliferavam de forma absurda.

Tornou-se assim, necessária desenvolver um tipo de administração que partisse não só da clara definição entre o público e o privado, mas também da separação entre o público e o administrador público. Surgiu então a administração burocrática moderna racional-legal. (PEREIRA; SPINK, 2003, p. 241)

A administração pública burocrática clássica foi adotada porque era uma alternativa aos problemas expostos encontrados na administração patrimonialista. É a burocracia que Max Weber descreveu, marcada pelo princípio do mérito profissional (PEREIRA; SPINK, 2003).

O novo modelo de administrar consagrava a impessoalidade, o formalismo, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e ainda de um rígido controle a priori dos procedimentos (meios) adotados pelo administrador público. Tudo na tentativa de frear a excessiva corrupção que tomava conta do sistema anterior.

Na segunda metade do século XX, diante do ritmo acelerado que se imprimiu às relações sociais e econômicas, a ineficiência desse tipo de administração mostrou-se patente. Isso porque o modelo burocrático era dominado pelo determinismo e linearidade, pela obediência cega à lei, sendo, em razão disso, consonante com o ambiente relativamente estável, de poucas transformações, ou de mudanças razoavelmente previsíveis que se encontrava, mas não às mudanças e demandas surgidas na sociedade após esse período.

Nessa perspectiva, o rigor do cumprimento do ritual burocrático não conseguiu sobreviver aos avanços tecnológicos e ao mundo globalizado, de mudanças constantes e imprevisíveis. A gestão da coisa pública passou a exigir uma forma de administrar mais ágil, descentralizada, e mais voltada para o controle dos resultados que dos procedimentos.

Segundo Osborne e Gaebler(1995, p. 16):

O ambiente contemporâneo exige instituições extremamente flexíveis e adaptável; que produzam bens e serviços de qualidade, assegurando alta produtividade aos investimentos feitos. Requer instituições que respondam às necessidades dos clientes , oferecendo-lhes opções de serviços personalizados [...] que confirmam poder aos cidadãos em lugar de simplesmente servi-los.

Nesse contexto, suscita-se o terceiro tipo de administração: a gerencial. Sendo uma nova postura de administração que surgiu demandado pelas conjunturas desfavoráveis que o Estado enfrentava. Essa nova forma de gerir o órgão público, caracterizava-se por: “ [...] a descentralização; a delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público; rígido controle sobre o desempenho público [...]” (PEREIRA; SPINK, 2003. p.29)

Ademais, ressalta-se que a administração pública Gerencial constitui, em um rompimento com o sistema burocrático tradicional, mantendo alguns poucos princípios base do modelo anterior como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, avaliação de desempenho, sistema de carreiras, profissionalismo e impessoalidade. Assim, menciona-se que enquanto a administração tradicional, burocrática, o foco pauta-se pelo cumprimento da satisfação das necessidades da burocracia, o conceito de gerencial é respaldado pela percepção do cidadão como cliente. É função do Estado, nessa conjuntura assegurar, o interesse desse cidadão como cliente, utilizando-se para isso, de uma maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e não apenas verificando o cumprimento das normas burocráticas vigente.

Ademais, salienta-se a adequação de novas medidas e princípios proveniente do modelo gerencial de administração pública. Se no sistema anterior a avaliação do servidores integrantes da burocracia estatal privilegiava critérios como assiduidade, disciplina e tempo de serviço, em detrimento do efetivo atendimento das necessidades sociais, no novo sistema, nota-se a derrocada do sistema de controles formais e legais, típicos da administração burocrática, e a ascensão dos controles de produtividade, economicidade e eficiência (PEREIRA; SPINK, 2003).

Assim, torna-se menos rígido o modo de administrar e de implementar as ações elaboradas, desburocratizando a administração, conferindo mais dinamismo e foco na satisfação do cidadão como cliente e não apenas no cumprimento das regras da burocracia.

2.1.2 Uma nova postura da gestão pública e da sociedade

Com a consciência das crises fiscais, administrativas e do estado intervencionista vigente, juntamente do impacto do fenômeno da globalização, que começa a ser sentido, ocorre mudanças significativas no comportamento da sociedade e uma discussão do papel da gestão pública nessa nova ordem.

No livro “Novas Realidades”, que trata de novos horizontes surgidos no final do Séc. XX em contraste com posturas estabelecidas durante os últimos dois séculos, Drucker (1991, p. 3-14) identifica uma nova consciência das funções do governo. Tal percepção é evidenciada, no referido livro, na concepção de um abandono da ideologia de “salvação pela sociedade”. Ou seja, o governo não é visto mais como um órgão capaz de propiciar uma sociedade melhor ou perfeita, mas sim, como um organismo com funções específicas, como melhorar a competitividade do Estado nacional, reduzir a corrupção, entre outras medidas.

O que se observa atualmente, segundo DRUCKER (1991, p. 13-14) :

Nós presenciamos hoje na política o mesmo que ocorreu com o surgimento da medicina “moderna” por volta de 1700 : um abandono das panacéias em favor de diagnósticos específicos e da busca de remédios específicos. Esse novo enfoque não significou menos medicina, nem menos médicos – pelo contrário, significou muito mais medicina e muito mais médicos. Da mesma forma, a mudança na política não precisa significar menos governo e menos medidas governamentais. Mas significa que o papel, a função, a meta e o objetivo derradeiro do governo serão vistos diferentemente.

Ademais, ressalta-se outro ponto interessante na concepção da sociedade atual. A existências dos blocos de interesses, a despeito dos sucessos do passado, como o Welfare State, o Estado de Bem Estar, inaugurado por Bismarck, contra a luta de classes e o New Deal de Franklin Roosevelt, voltado, após a crise de 1929, para o estímulo à prosperidade americana e ao equilíbrio entre os grupos de interesse econômico e a perder de seus atrativos num mundo de pluralismo social centrado cada vez mais na “uniclasse” (DRUCKER, 1991, p. 21) dos “trabalhadores do conhecimento”.

Os trabalhadores intelectuais não pertencem mais á uma classe específica, como a dos fazendeiros, operários, empresários, entre outros, eles são, simplesmente, empregados da organização. Posto que, não faz diferença para sua posição social ou econômica o fato de

trabalharem em uma empresa ou hospital, sendo concebidos, portanto, como “uniclasse”, constituindo-se em uma concepção de sociedade diferente das anteriores, caracterizadas predominantemente por uma divisão de grupos de interesses econômicos. (DRUCKER, 1991)

Com o vislumbre das sociedades pluralistas (DRUCKER, 1991, p. 49) nessa ótica, é patente o rearranjo das formas de ação das instituições, abrindo margem para uma nova realidade de manobras no mundo que se formava. Uma sociedade no qual baseia-se a idéia da existência de vários centros de poder. Considerando o exposto, é visível a predominância teórica de que só existe um centro organizado de poder : o governo. Entretanto, Drucker (1991) assevera que tanto na a sociedade quanto na política estão repletas de outros centros de poder totalmente alheios e separados do governo. Nessa órbita, ele prega duas espécies de pluralismo; na sociedade⁴, que envolve as noções de função e desempenho e na política, que são movimentos de massas de minorias que tenta obter através do poder o que jamais obteria por sua representação numérica

Essas novas realidades exigem novos e diferentes posicionamentos de liderança política e, naturalmente, de gestão. É inevitável a constatação de que as diversas instituições têm que possuir caráter apolíticos, ou seja, é preciso conferir um certo grau de autonomia para influenciar um bom funcionamento da mesma. Neste sentido, (DRUCKER, 1991, p. 81) elas têm que manter-se afastada do processo político para obter melhores resultados. Neste aspecto, é pública a constatação de que, para cada um dos responsáveis pela sua área de atuação (administradores, médicos ou educadores) o foco do seu setor é importante demais para serem deixado a cargo dos políticos. Portanto, nesse contexto, o governo assume um papel de responsabilidade, mas não de centralização, cabendo a função de balizar as instituições., fixando normas e parâmetros.

Face o exposto, é interessante ampliar a órbita de análise das funções e do papel do governo nesse contexto, para a discussão dos limites do mesmo, já que um norteia intrinsecamente a órbita de estudo de outrem.

2.1.3 Os limites da gestão pública atual

No final das Guerras Napoleônicas, diversos teóricos, dentre eles, os que seguiam a linha de raciocínio de Adam Smith, deixaram de discutir o que o governo pode fazer, para concentrar-se na discussão do que o Governo deve fazer. Todavia, é patente que existem

⁴ Conceito de apolítico ligado a sociedade, disposto Drucker (1991, p. 63)

atividades que o governo pode fazer (mesmo assim, considerando certas situações favoráveis, como monopólio) ,e outras, que por sua própria essência é incapaz de fazer. Tal fato, vale ressaltar, é corroborado pela percepção de esbarrarem em limites, dentre outros, como a própria moralidade de suas ações ⁵, posto que não se podem sanar o problema sem sair dessa órbita (DRUCKER,1991, p. 50).

Partindo desse pressuposto, faz-se pertinente a reiteração de um significativo óbice à atuação governamental: o limite fiscal. Destarte, o ímpeto arrecadador e de endividamento financeiro do Estado de Bem Estar, exacerbado em todos os países durante duas guerras mundiais, elas mesmas em parte causadas por desequilíbrios econômicos e fiscais, encontrou no final do Séc. XX barreiras intransponíveis. Uma “Rebelião Fiscal Silenciosa” fez crescer em muitos países a sonegação e a economia informal (DRUCKER,1991, p. 61). Estudos sobre os impactos da arrecadação e endividamento na saúde da economia e na coesão da sociedade comprovaram a exaustão do modelo do Estado Fiscal de Bem Estar (DRUCKER,1991, p. 60).

O Estado passou, assim, a reconhecer os seus limites fiscais e de endividamento, tendo que selecionar atividades a partir de recursos escassos. Com isso tem sido levado a concentrar-se nas suas funções mais essenciais e a entregar à sociedade, mediante terceirizações e privatizações, muitas das suas atividades anteriormente assumidas (DRUCKER, 1991, p. 55).

Do ponto de vista dos cidadãos, essa nova realidade se manifesta, tanto na desconfiança diante das ineficiências da administração pública tradicional como em exigências sempre maiores de que os serviços proporcionados pelo governo à sociedade sejam otimizados em relação aos recursos que consomem.

Assim, nos Estados Unidos constatam Osborne e Gaebler (1995, p. 152):

Os cidadãos de hoje se recusam a pagar altos impostos por serviços cujos preços disparam, enquanto a qualidade despenca; [...] uma frustração crescente entre os contribuintes é não saber exatamente o que estão recebendo pelo dinheiro que investem.

⁵ Para maiores detalhes, ressalta-se o exemplo das drogas, disposto em Drucker,(1991, p. 54)

Com efeito, Drucker (1991, p. 52) pôde constatar que:

Tanto nos países democráticos como nos comunistas a maioria dos programas governamentais desde 1945 têm sido verdadeiros desastres. Se chegam a obter resultados, estes são freqüentemente o oposto dos esperados. [...] Hoje nós sabemos que existem algumas coisas que o governo, por sua própria essência, é incapaz de fazer.

2.2 Governo empreendedor e governo burocrático

Perante a percepção da crise fiscal, administrativa e do próprio papel do governo que se instaurou no contexto apresentado, além da consciência dos limites fiscais, financeiros e administrativos do Estado e de um ambiente em constante mutação, criou-se, na última década do Séc. XX, uma demanda por uma nova postura de Governo. Visão esta, consubstanciada na figura de uma gestão gerencial, mais dinâmica, em oposição ao governo burocrático tradicional e como respostas as demandas e contexto esboçado no corrente trabalho.

É saliente que a adoção da gestão burocrática, no período que foi assimilada, constituiu-se em uma significativa medida sob a ótica da racionalidade e organização do sistema vigente, marcadamente patrimonialista.

Osborne e Gaebler (1995, p.13) corroborava essa assertiva :

Hoje, isto não é fácil de imaginar, mas há cem anos a palavra *burocracia* tinha um sentido positivo. Designava um método de organização racional e eficiente, para substituir o exercício arbitrário do poder pelos regimes autoritários.

Todavia, o modelo burocrático começou a esgotar-se, segundo Osborne e Gaebler, (1995, p. 15) :

[...] ao tornar impossível demitir funcionários de baixa produtividade, proporcionou estabilidade aos mediocres. Ao tentar controlar virtualmente tudo na administração pública, tornamo-nos tão obsessivos em ditar o modo como as coisas deviam ser feitas – regulando os procedimentos e controlando os insumos - q passamos a ignorar os resultados.

Contribuindo, então, para o suscitamento de um “governo lento, ineficiente e impessoal” (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 15) pouco sensível aos problemas reais da comunidade e ao contexto de transformações que está inserido.

Face o exposto, e considerando mudanças ambientais esboçadas no corrente texto, surge a figura do governo empreendedor, caracterizado como uma gestão pública que “[...] pertence à comunidade, dando responsabilidade ao cidadão em vez de servi-lo.” (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 51-80) Visando atender aos cidadãos como clientes e não aos interesses da burocracia (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 181-213). Ressalta-se que essa nova postura de gestão governamental também é endossada por Pereira (2003), que a denominou como uma administração pública gerencial, ou seja, uma gestão orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados (PEREIRA; SPINK, 2003, p. 28).

Distanciando-se do modelo tradicional burocrático e redefinindo o seu papel nesse contexto de mudanças, o governo empreendedor guia-se pela percepção de que o barco do Estado pode navegar mais eficazmente se outros remarem junto com o governo. É o que Osborne e Gaebler (1995 p. 26-50) denominam de uma das funções principais do “governo catalisador”: é preciso navegar em vez de remar. A navegação pressupõe atenção à todo o leque de possibilidades e demandas afim de ditar o norte das ações e dos recursos escassos, necessitando dos melhores métodos para alcançar seus objetivos. Já a atividade de remar, visa uma tarefa exclusiva, especialista, sendo os métodos de quem executa essa função defendidos fervorosamente. Portanto, Osborne e Gaebler (1995, p. 26-50) ressaltam a necessidade do deslocamento da função do governo do remo – prestação de serviços propriamente – para um papel de orientação das políticas, considerando certas restrições (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 14).

Agrega-se a observação de que essa postura de gestão não pretende controlar a economia, possuir empresas ou concentrar-se no “fazer” em ampla escala, mas sim estimular a ação e a parceria da sociedade.

Destarte, o poder de realização do governo empreendedor, derivado de sua postura de controle orientado por missões, metas e objetivos (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 116-148) se torna, inquestionavelmente, mais eficaz que o do governo burocrático. De fato, este se volta prioritariamente para o controle do cumprimento dos custos orçados e não para a consecução de metas otimizadas. Concentra-se, assim, no detalhe em meio a tarefas amplas,

perdendo tanto a capacidade de decidir (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 32) como a visão de eficácia das políticas governamentais.

2.2.1 Administração privada x administração empreendedora

Nesse contexto, é patente a constatação da existência de várias características em comum na gestão denominada “empreendedora” e a da órbita privada, sobretudo, atinentes a metodologia e a percepção da aparente redução da atuação estatal.

Todavia, é interessante e oportuno ressaltar a observação de que, a despeito da assimilação de óticas características de gestão privada nessa nova postura de administração, não está sendo alardeada uma forma de governo semelhante ao de quem administra uma empresa. Sobretudo, pela consciência de que o governo é uma instituição de caráter diferente da empresa.

Os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas. As empresas recebem dos clientes a maior parte dos seus recursos: os governos são custeados pelos contribuintes. As empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema de monopólio. (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p. 21)

Destarte, é indubitável que essas diferenças mudem toda a margem de ação da gestão que está inserida na respectiva conjuntura. A administração pública tem de ser, por definição, democrática, visando o bem comum. Por isso seus movimentos são mais lentos comparados ao da empresa privada, que tem como objetivo o lucro.

No entanto, como afirma Dowbor (1996): “[...] é hoje essencial conhecer o que está acontecendo na administração empresarial, e utilizar as experiências positivas que possam melhorar o desempenho da administração pública.”

Considerando o exposto, e algumas semelhanças entre alguns instrumentos da gestão postulada como empreendedora e a da área privada, é inquestionável a proposição de que não se pode governar como quem gere uma empresa privada.

Nessa órbita analítica, a despeito da assertiva de que o Governo está menor (OSBORNE e GAEBLER, 1995, p.31) suscitando a comparação de similaridade com a gestão privada, a postura de gestão empreendedora não segue sua proposição no sentido colocado. Ao

contrário do que aparenta a referida afirmação, o modelo de administração postulado visa, como exposto no corrente texto, diminuir sua margem de autoridade, mas não esquecendo que possui uma responsabilidade, limitando-se, em uma sociedade pluralista, ao estabelecimento de normas e parâmetros (DRUCKER, 1991, p. 81).

Entretanto, essa diminuição de margem de ações, não significa necessariamente a redução do impacto da influência do governo e, conseqüentemente, á uma redução do papel do mesmo. Mas sim, um aumento de sua força como externado no corrente texto, pela deslocação das funções do governo do remo para navegação, da mera prestação de serviço para sua orientação (OSBORNE & GAEBLER, 1995 p. 26-50).

Citando Drucker (1991, p. 50):

Não estamos diante de um 'desaparecimento do estado'. Pelo contrário, precisamos de um governo forte, vigoroso e muito ativo. Mas enfrentamos a escolha entre o governo extenso e impotente e o governo que é forte porque se limita a decidir e a dirigir, deixando o 'fazer' para outrem. Precisamos de um governo que pode e deve governar. Isto é, não um governo que 'faz'; não um governo que 'administra' – mas sim um governo que governa.

2.3 Estado e contexto atual

Frente a necessidade de uma nova postura de gestão pública em resposta às crises de diversas vertentes, do novo perfil de sociedade e conjuntura que se configura na órbita vigente, ressalta-se a consciência do atual governo do Estado de Minas Gerais de Aécio Neves em relação á essas vicissitudes e demandas em prol de uma gestão empreendedora e em consonância com essas realidades contemporâneas.

Todavia, faz-se interessante, antes de adentrar na externalização das propostas e consciência do governo do Estado de Minas Gerais em consonância com o exposto, situar e elucidar a situação que o mesmo está inserido, posto que, inevitavelmente, o contexto atual tem sua influência nas ações e postura da gestão pública contemporânea.

Marcado pela globalização, o contexto atual mundial caracteriza-se por uma forte integração dos mercados, formação de grandes blocos econômicos, como a União Européia. Considerando isso, muitas economias emergentes, devido às suas dimensões mais reduzidas, passaram nas duas últimas décadas por períodos de crescimento e turbulência, impulsionado pela

volatilidade dos fluxos internacionais de capitais. Ademais, cumpre mencionar as decisões protecionistas do governo norte-americano, postulando barreiras tarifárias e não tarifárias para produtos de países emergentes, como o Brasil, acarretando inquestionável influência para o mesmo.

Segundo fonte de dados do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) (MINAS GERAIS, 2003, p. 39):

Além do impacto geral no sistema econômico mundial e nas negociações dentro da Organização Mundial do Comércio - OMC, a postura protecionista dos Estados Unidos representa uma contradição com as suas iniciativas em favor da criação da Área de Livre Comércio das Américas - ALCA, na medida em que avança na direção oposta da redução das barreiras comerciais.

Na órbita política e militar, é possível notar a significativa força dos EUA, reforçando a hegemonia unipolar de uma nação frente a um movimento geral de perda de capacidade de ação dos estados-nação, nos territórios nacionais, ocasionado pelo final da guerra fria e o desmonte da União Soviética que desmembraram o equilíbrio de forças que havia durante todo o período do pós-guerra, gerando uma lacuna de poder e ampliação da hegemonia norte-americana.

Outro importante acontecimento a ser ressaltado foi a decisão dos Estados Unidos (com o apoio da Grã-Bretanha e da Espanha) de invadir o Iraque, o que ocasionou uma forte quebra no interior do G8 (grupo dos sete países mais ricos mais a Rússia) e da Aliança Atlântica, modificando os sistemas vigentes de negociação e poder e abrindo margem para um novo contexto político global, acompanhado de uma intensificação das iniciativas terroristas, expressão de grupos insatisfeitos com a ordem vigente de certos interesses.

No terreno econômico, registra-se uma retração da economia americana, ameaçando a economia mundial com uma grande recessão e as medidas protecionistas do governo dos Estados Unidos, que vivenciou uma expansão econômica na década de 90, em virtude “ [...] da tecnologia da informação, nos serviços avançados e de qualidade, e apoiado no endividamento externo e das famílias norte-americanas.” (MINAS GERAIS, 2003, p.39) Cumpre destacar ainda, os escândalos de maquiagem da contabilidade de grandes grupos econômicos ocasionaram um forte abato na credibilidade do sistema financeiro e empresarial.

Em relação ao contexto nacional, é perceptível que durante a década de 90, apesar do módico crescimento econômico, o Brasil vivenciou um significativo processo de modernização da sua base produtiva, associado à abertura da economia e estimulado pela estabilidade econômica. Isso exposto, pôde-se notar ainda avanços nas tecnologias da informação, relativa modernização econômica em virtude disso, privatizações e incidência de atividades de regulação.

A década caracterizou-se, também, pela negociações bilaterais com a União Européia, Rússia e a China e a formação do bloco econômico-comercial regional, o MERCOSUL. Em relação à Área de Livre Comércio das Américas (ALCA):

[...] as negociações com os Estados Unidos estão em andamento. No entanto, as divergências, sobretudo entre Brasil e EUA, parecem distantes de uma solução até 2005, ainda que esta seja a data acordada para a entrada em vigor da ALCA. A pauta de pleitos do Brasil junto aos EUA é ampla, incluindo desde redução drástica nas tarifas impostas ao suco de laranja e ao aço, até redução dos subsídios à produção interna de álcool e de açúcar, dentre outros. (MINAS GERAIS, 2003, p.39)

A despeito de ganhos de produtividade na década passada e da estabilização econômica, cumpre ressaltar aspectos restritivos ao desempenho governamental em conformidade com os limites estatais explanados no corrente texto, sobretudo, pela percepção de que a política econômica adotada pelo governo no período propiciou, segundo estudos apurados para o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), em um “[...] estrangulamentos, devido à manutenção de elevados déficits fiscais e comerciais, que provocaram um grande endividamento interno e externo e, hoje, constituem restrições importantes ao desenvolvimento brasileiro.” (MINAS GERAIS, 2003, p. 39)

Ademais, junto com a constante preocupação em atrair investimentos, que esbarram na no nível delicado que o custo Brasil geralmente se encontra, agrega-se, outras constatações que restringem a ação do governo.

Segundo o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), destaca-se :

[...] o complexo e inadequado sistema tributário brasileiro (com alta e distorciva carga tributária e na área fiscal com alta relação custo/benefício) e a ultrapassada legislação

trabalhista, resultando em um elevado “Custo Brasil”, que inibe a capacidade de inserção competitiva brasileira no mercado mundial. (MINAS GERAIS, 2003, p.39)

No mais, é público que a manutenção de juros elevados e as baixas taxas de crescimento econômico obtidas, ocasionaram à vigência, nas últimas décadas, de altas taxas de desemprego, da pobreza e das desigualdades sociais, ao mesmo tempo em que cresce a violência urbana e o crime organizado, propiciando uma conjuntura de insegurança na sociedade e, portanto, elevando ainda mais o “Custo Brasil”.

Em relação a Minas Gerais, segundo estudos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), o Estado chegou ao final do século XX com um quadro econômico e fiscal preocupante. Embora sua economia tenha apresentado, nos últimos anos, um desempenho acima da média nacional, está experimentando uma perda de dinamismo, já evidenciados há alguns anos pela queda no nível de investimentos públicos e privados. Todavia, ressalta-se que a despeito da falta de intensa atividade econômica, os indicadores sociais progrediram nos últimos anos, resultando em uma melhoria expressiva do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) no Estado (MINAS GERAIS, 2003).

Na órbita da economia, destaca-se que o Estado de Minas Gerais possui uma relevante dependência da nacional, oriunda do alto grau de integração alcançado com a do Estado de São Paulo – principal centro industrial do País. No entanto, sua especialização na produção de bens intermediários possibilita, em momentos de crise, que a indústria recorra ao mercado externo, amortecendo os movimentos da economia brasileira.

Desta forma, Minas Gerais destaca-se como segundo principal estado exportador brasileiro, com uma pauta concentrada em produtos básicos. Comparada com outras pautas exportadoras estaduais, a mineira apresenta a vantagem de ser, principalmente, originária do complexo metal-mecânico, onde a vantagem competitiva do Brasil é pouco contestada.

Em relação às limitações encontradas atualmente, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) ressalta que em Minas Gerais:

Atualmente, o principal estrangulamento da economia estadual é a máquina pública, que está próxima da inviabilidade, limitada em sua capacidade de financiamento e de provisão de serviços essenciais como infra-estrutura de saneamento, transporte e de logística. (MINAS GERAIS, 2003, p. 52)

Todavia, é preciso salientar que sob a ótica prospectiva, destaca-se como ponto promissor no Estado o vetor da industrialização do agronegócio, a mineração como centro da base produtiva mineira, o complexo metal-mecânico e outras cadeias como a têxtil e de construção civil. Ademais, outrossim, há um promissor pólo de biotecnologia e de serviços na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Face o exposto, a situação atual de Minas Gerais externa que, neste início de século XXI, vários desafios e tendências, tanto estruturais quanto conjunturais, se colocam como movimentos fortes de continuidade, de um lado, e de mudança, de outro, que podem ser determinantes para o futuro do Estado, sendo essencial, uma nova consciência e postura da gestão frente a essa questão.

2.4 Proposta do governo de minas gerais

Perante o contexto esboçado no corrente trabalho e consciência das crises em várias vertentes, das conjunturas em mutação constante, de uma nova postura na sociedade e das relações globais e dos limites que o governo atual se depara em várias frentes, torna-se imprescindível uma nova postura de gestão para atender as diversas demandas sentidas. Nesse sentido, a gestão de Aécio Neves, assumiu o governo de Minas Gerais com uma proposta atinente com essas novas realidades, visando um Estado empreendedor.

Como exposto em reportagem da folha, publicada no período da posse do novo governador, era inevitável a necessidade da implementação de uma nova postura de gestão. A notícia externava a situação encontrada por Aécio ao assumir o Estado:

O tucano terá a difícil tarefa de tirar as finanças de Minas do buraco e retomar investimentos. O rombo fiscal projetado no Estado para 2003 é de R\$ 2,3 bilhões. Além disso, há as dívidas. A fundada, que inclui a dívida com a União e externa, está em R\$ 32 bilhões. O Estado tem que desembolsar 13% da sua receita com as prestações mensais. Neste ano, o 13º saiu só a partir do dia 23 para cerca de 450 mil servidores. (ESTABILIZAR..., 2003)

Sendo assim, no intuito de saber o ambiente que está inserido, o governo elaborou o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) que responde três grandes questões, onde estamos, aonde pretendemos estar e como “chegar lá”, através da definição de uma visão de

futuro, opções estratégicas, agenda de prioridades e indicadores selecionados. Com base nesse estudo, originou-se o GERAES, que representa a viabilização e materialização, em projetos, dos objetivos do atual Governo.

Destarte, tendo em mente uma visão de Futuro, consciência dos limites, contexto e os desafios imediatos que se apresentam, foram apresentadas as três grandes opções estratégicas que irão estruturar as iniciativas e ações do Governo de Minas, no mesmo nível de importância, sendo as seguintes, de acordo com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (MINAS GERAIS, 2003, p. 82):

- a) promover o desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis;
- b) reorganizar e modernizar a administração pública estadual; e
- c) recuperar o vigor político de Minas Gerais.

Nesse sentido, é evidenciado no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) uma mentalidade de consciência do governo quanto essas medidas:

Torna-se urgente fazer funcionar, reorganizar e modernizar o aparato institucional, colocando em prática um “Choque de Gestão” em suas estruturas, sistemas e processos administrativos, que possibilite descomplicar procedimentos, racionalizar gastos e produzir mais resultados com os recursos disponíveis. (MINAS GERAIS, 2003, p.88)

No Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (MINAS GERAIS, 2003, p. 92), foram definidos 10 Objetivos Prioritários, aos quais se vinculam iniciativas estratégicas específicas. Dentre elas, 30 ganharam prioridade especial e passaram a compor a carteira de Projetos Estruturadores do Governo Estadual - GERAES: Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado (MINAS GERAIS, 2003)

2.4.1 Choque de gestão

Dentro dos vários projetos estruturadores postulado como respostas as demandas e problemas do Estado atual, cumpre destacar uma vertente denominada “ Choque de Gestão” , responsável por ações incisivas na busca desse escopo e onde se enquadra o instrumento tema do corrente trabalho: o GMD.

No início de seu governo, Aécio implementou, inevitavelmente, um choque de gestão, consubstanciada em medidas visando uma redução drástica na máquina pública estadual visando a racionalização da gestão estatal.

O número de secretarias caiu de 21 para 15. Além disso, há duas semanas, Aécio encaminhou à Assembléia um conjunto de 60 leis, eliminando 2 mil cargos em comissão, que tradicionalmente eram usados para premiar aliados políticos. “O objetivo é dar um choque de gestão no Estado”, diz o governador. (ATTUCH, 2003)

É visível, como exposto em alguns estudos especializados como o PMDI, mencionado no corrente trabalho, que o Estado de Minas Gerais tem vivido uma das piores equações fiscais do Brasil, acumulando, nos últimos anos, pesados déficits orçamentários. Isto contribui para que o mesmo não reúna as condições necessárias para responder, de forma eficiente, às constantes e mutantes demandas dos cidadãos e da conjuntura que está inserido.

Para mudar essa realidade desoladora e limitadora que o Estado atravessa, é válido destacar o PMDI, o “Choque de Gestão”, que dentre as 4 prioridades dessa órbita, menciona-se o ponto 1 que assevera que, nesse sentido, deve-se alcançar o equilíbrio fiscal e, sobretudo, o 3 que versa sobre a necessidade de zelar por uma melhor qualidade dos gastos: “Esse é um campo onde pode-se ter ganhos substanciais com medidas simples, desde que haja um melhor planejamento de prioridades, menor propensão à pulverização e maior atenção aos custos.” (MINAS GERAIS, 2003 p.103)

Entretanto em parte do PMDI é ressaltado que tão importante quanto a mudança de mentalidade e de comportamento, é empreender uma modernização e inovação da gestão pública. Assim, dentre as medidas que deve-se conferir prioridade, resalta-se, no tópico 2: “Incorporação de modernos métodos de planejamento, organização e gestão à rotina da administração estadual.” (MINAS GERAIS, 2003, p. 103)

Salienta-se ainda, que Aécio visava a assimilação de uma postura de gestão empreendedora, em consonância com as conjunturas explanadas no corrente trabalho. Essa assertiva é corroborada, pela consciência no próprio governo dos limites e demandas no qual ele precisava adaptar-se. Nesse intuito, é válido suscitar o tópico relativo a esse tema e que expressa em medidas concretas essa nova ciência da gestão pública atual de Minas Gerais.

Considerando que a reversão do quadro de equações fiscais alarmantes que o Estado passa, constitui-se em dos grandes desafios do atual governo.

Neste sentido, a redução de despesas, a reorganização e modernização do aparato institucional do Estado, bem como a busca e a implementação de novos modelos de gestão, constituem-se em ações inovadoras que possibilitarão a construção de uma Administração Pública verdadeiramente empreendedora e capaz de atender à crescente, e legítima, demanda social. (CHOQUE..., 20004)

Dentro desse contexto de racionalização da máquina pública e choque de gestão, e com ênfase na redução de custos como um efetivo mecanismo no alcance desse objetivo, começou a ser implementado a inovadora ferramenta para a gestão pública do GMD (Gerenciamento matricial de Despesas).

3 GERENCIAMENTO MATRICIAL DE DESPESAS (GMD)

Com a supervisão do Instituto de Desenvolvimento Gerencial, INDG, que realizaram um intenso estudo em todo Estado, e oriunda de medidas de choque de gestão do governo atual, implantaram-se metas em setores da administração, como ocorre em empresas como Gerdau, Sadia e Votorantim, clientes da mesma consultoria, e também, ferramentas inovadoras para gestão pública. Uma delas é o chamado gerenciamento matricial de despesas, que segundo reportagem na Veja, pode ser definido como um significativo mecanismo que : “[...]permite identificar, comparar e cortar gastos por meio de indicadores estatísticos”(O TREM..., 2004).

É patente os benefícios da assimilação desse instrumento, posto que:

Vistas por essa lupa, as despesas que o governo fazia revelaram aberrações. Medicamentos idênticos eram comprados, no mesmo mês, por departamentos diferentes, a preços que variavam em até 100%. Com essa matriz, acharam-se oportunidades para a economia de meio bilhão de reais. "Pequenos desvios, somados, fazem muita diferença", diz o consultor Vicente Falconi, diretor-técnico do INDG. (O TREM..., 2004)

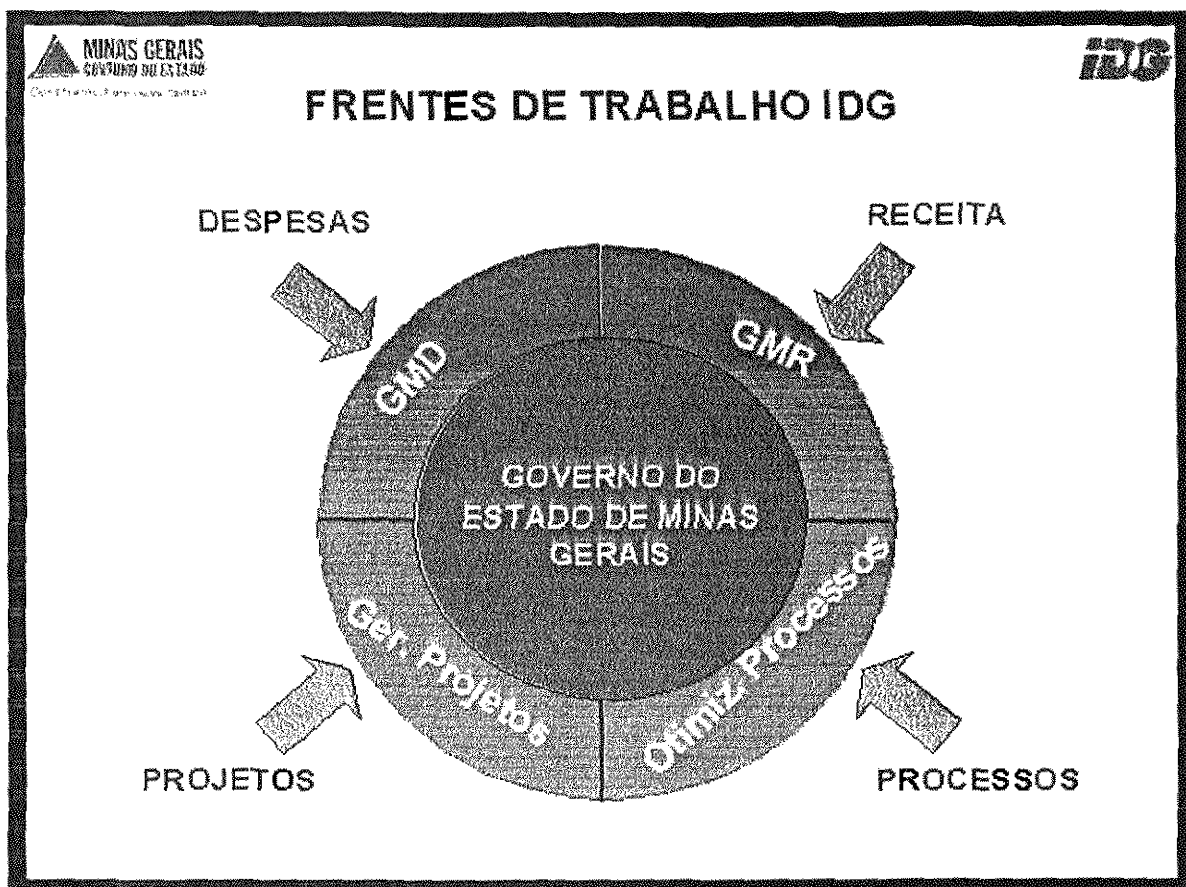
Historicamente, o trabalho do Gerenciamento Matricial de Despesas (GMD), no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, teve início em abril de 2003. Como uma das frentes de atuação do IDG em conjunto com o Estado, como disposto na figura acima.

Inicialmente, foi necessário compreender a estrutura do plano de contas do Estado e o processo de execução orçamentária. A opção foi utilizar como referência para análise o montante de despesas liquidadas no exercício de 2002.

A partir dos dados extraídos do SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira, foram identificadas as despesas passíveis de redução e os repasses obrigatórios. As despesas a serem trabalhadas foram agrupadas em três categorias:

- a) Despesas de Pessoal;
- b) Maiores Despesas – Preço;
- c) Unidades Orçamentárias – Consumo.

Figura 1: Frentes de atuação do trabalho do IDG no Estado de Minas Gerais



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo.

A análise buscou identificar oportunidades de redução dentro das limitações impostas pela legislação específica de Pessoal do Estado. As oportunidades principais se concentraram em:

- a) revisar os benefícios concedidos a funcionários;
- b) rever o critério de contratação de designados;
- c) enrijecer o controle de presença e de licenças para tratamento de saúde;
- d) padronizar a interpretação da legislação.

Paralelamente tratou-se de regulamentar o Afastamento Voluntário Incentivado (AVI), criando alternativas para os funcionários que não desejassem conviver com o clima de

austeridade proporcionado pelas medidas acima ou que quisessem administrar sua própria carreira.

As despesas possíveis de serem trabalhadas foram agrupadas em 7 famílias de acordo com a sua natureza. O objetivo foi trabalhar o preço de aquisição de bens e serviços. Dentre muitas outras, as medidas de maior reflexo na redução de despesas são:

- a) compra centralizada de bens e serviços de uso comum;
- b) implantação do pregão para a compra de produtos e serviços;
- c) criação da cotação eletrônica para compras de pequeno valor;
- d) sistema de registro de preços permitindo que todos os órgãos se beneficiem do preço conseguido;
- e) redução do custo dos encargos e taxa de administração dos serviços contratados.

A base legal para a instituição das medidas foi feita através da publicação de decretos. Além disso, foi implantado o Sistema Integrado de Administração de Materiais (SIAD), indispensável para viabilizar a implantação das medidas propostas e exercer o seu controle.

A terceira frente de atuação foi nos Órgãos, selecionados de acordo com o volume de despesas e as conveniências do Executivo. Foram selecionados a Polícia Militar e o Sistema de Saúde, composto pela Fundação Hospitalar de Minas Gerais (FHEMIG), Fundação Ezequiel Dias (FUNED), Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia de Minas Gerais (HEMOMINAS) e a própria Secretaria de Saúde. O objetivo foi identificar as possíveis reduções de consumo estabelecendo metas a serem alcançadas nos meses finais de 2003 e durante todo o ano de 2004.

Ressalta-se, que a metodologia utilizada baseia-se em:

- a) análise das despesas;
- b) determinação de indicadores que possibilitam a avaliação dos fatores geradores das despesas;
- c) determinação de unidades comparáveis que possibilitam a determinação de novos patamares de despesas;
- d) estabelecimento de metas para todas as Unidades Executoras envolvidas.

Ademais, agrega-se a observação de que uma sistemática de acompanhamento, incluindo a utilização do software OMA, foi implementada, objetivando assegurar a obtenção dos

resultados planejados, reforçando o controle das ações uma vez que ele tem por objetivo final controlar o desempenho das ações feitas.

3.1 Conceito e objetivo do Gerenciamento Matricial de Despesas

O GMD é um instrumento que postula metas específicas e desafiadora de redução de despesas para cada área, relacionando responsabilidade do cumprimento da mesma para um gestor e realizando um exame detalhado dos gastos.

O objetivo principal dele, frisa-se, é a redução das despesas e identificação das oportunidades para realização da mesma no Estado de Minas Gerais, reduzindo gastos a fim de contribuir para uma meta corporativa.

Os princípios baseiam-se: no controle cruzado, que são gastos controlados por responsáveis (donos de entidades e pacotes), reiterando o cumprimento da meta; foco no desdobramento dos gastos, posto que estes são desdobrados até o nível onde são realizados os gastos no processo, passando da cúpula descendo até sua origem, no nível mais baixo do organograma e no acompanhamento sistemático, baseando-se na idéia de que o esforço deve ser direcionado a partir de comparações sistemáticas e controle detalhado dos gastos mediante reuniões para controle de gastos, auditoria de procedimentos e acompanhamento mensal do resultado mediante uma “ Gestão á vista” .

A adoção dessa metodologia na busca da redução propicia, indubitavelmente, como exposto, o conhecimento mais apurado dos fatores que influenciam a geração de cada gasto, estabelecimento de metas de redução específica para cada setor, padronização dos procedimentos para garantir o alcance das metas orçamentárias e comprometimento (mediante delineação de responsabilidades), controle e acompanhamento dos resultados.

3.2 Metodologia e etapas do GMD

Faz-se oportuno ressaltar, antes de adentrar na explicação da metodologia GMD, algumas pertinentes observações sobre os elementos que fornecem algumas bases concretas e contribuem para conferir um vislumbre mais elucidativo do mesmo.

É válido reiterar que o GMD é um instrumento que visa contribuir para o alcance da meta corporativa, estando situado em um ponto estratégico da cadeia processual da

organização. Portanto, é interessante explicar, sucintamente, em que parte do processo global ele está inserido como forma de solidificar a percepção do seu funcionamento em bases mais concretas.

Nesse sentido, é patente que em uma organização, para obter êxito, é necessário a existência de metas e diretrizes em consonância com o ambiente que está inserido e meios eficazes para atingi-los. Como corroborado por Falconi “[...] qualquer organização tem suas diretrizes, do contrário teria sua sobrevivência ameaçada.” (CAMPOS, 2002a, p. 36) Portanto, uma administração estratégica faz-se essencial adoção de diretrizes⁶ e metas, sendo postulado planos de prazo longo, médio e anual na obtenção dos fins prioritários da empresa. Destarte, são implementadas diretrizes de longo prazo (visão, estratégias), diretrizes anuais (metas, medidas/táticas) que vão sendo desdobradas para os diversos níveis hierárquicos da cadeia da organização (CAMPOS, 2002a, p. 34-35).

Assim, várias metas são postuladas pela organização por área de interesses visando objetivos prioritários, como mencionado no corrente texto. Dentre esses objetivos, frisa-se a redução de despesas como um importante mecanismo no intuito de sanar os problemas contextuais, explorados no presente trabalho, que o Estado enfrenta. Nesse intuito, surge a ferramenta do GMD como um facilitador na elaboração e alcance dessa meta.

3.2.1 Plan Do Check Action (PDCA)

Ademais, faz-se oportuno ressaltar que no processo do Gerenciamento Matricial de Despesas existe um método que propicia um reforço sistemático a implementação da citada metodologia. Consubstanciado na percepção de ser um “[...] caminho para se atingirem as metas. “(CAMPOS, 2002b, p. 179), foi criado por Deming, sendo denominado Círculo de Deming ou PDCA (DEMING, 1990).

Ressalta-se, segundo o assessor da Diretoria Central de Logística e Serviços Gerais, gestor que participou ativamente do processo de implementação do GMD na Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, que :” O método de gestão PDCA, é utilizado na órbita do instrumento do GMD de forma mais ‘ intuitiva’ e não de forma tão sistemática e clara.”(informação verbal) Frisa-se que o PDCA é intuitivo para o gestor do pacote ou para os membros das famílias. Para os coordenadores essa ferramenta é focada a todo o tempo. Portanto,

⁶ Diretriz é uma: “s.f.l.Linha segundo a qual se traça um plano de qualquer estrada ou caminho.” (FERREIRA, 1999)

faz-se interessante, explicar a metodologia do Gerenciamento Matricial de Despesas, concomitantemente, com a aplicação do método PDCA nessa conjuntura, como forma de elucidar esse processo exploratório.

Torna-se, indubitavelmente, interessante essa abordagem, posto que, além de evitar uma confusão entre o entendimento de onde um termina e o outro começa nesse processo, escancarando e delimitando o funcionamento do GMD nessa conjuntura. Postula uma explicação mais sistemática, e assim, mais concreta, facilitando um entendimento mais claro do sistema todo a ser seguido para uma efetiva implementação da metodologia do Gerenciamento Matricial de Despesas. Ademais, cumpre ressaltar que o PDCA, é um dos métodos de gestão utilizado como base na elaboração do GMD, a despeito de não ser utilizado de forma clara, como exposto, sua exposição processual contribui para elucidar o funcionamento da estrutura de processos do GMD como um todo.

Face o exposto, frisa-se a observação da pertinência de seguir explicando o funcionamento de ambos processos durante a abordagem do sistema do GMD, já situando o objeto de Estudo dentro desse processo, para posteriormente, adentrar em uma análise mais incisiva de seus resultados. Nesse caso, cumpre lembrar, o objeto de estudo pauta-se pelo aspecto da Energia elétrica na Secretaria de Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA), DER e Loteria Mineira.

Antes de prosseguir, faz-se interessante a explicação básica do método PDCA. Ele é dividido em 4 partes, como exposto na fig. 2. Suas partes são definidas como (UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ, 2003):

a. P (Plan = Planejar). Ocupa-se de definir o que queremos, planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas.

b. D (Do = Executar). Caracteriza-se por tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos. No caso de desenvolvimento de um Sistema de Informação, esta atividade pode corresponder ao desenvolvimento e uso do sistema.

c. C (Check = Verificar). Baseia-se na ação de verificar os resultados que se está obtendo, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados.

d. A (Action = Agir). Visa fazer correções de rotas se for necessário, tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos.

Figura 2: Ciclo de funcionamento do PDCA

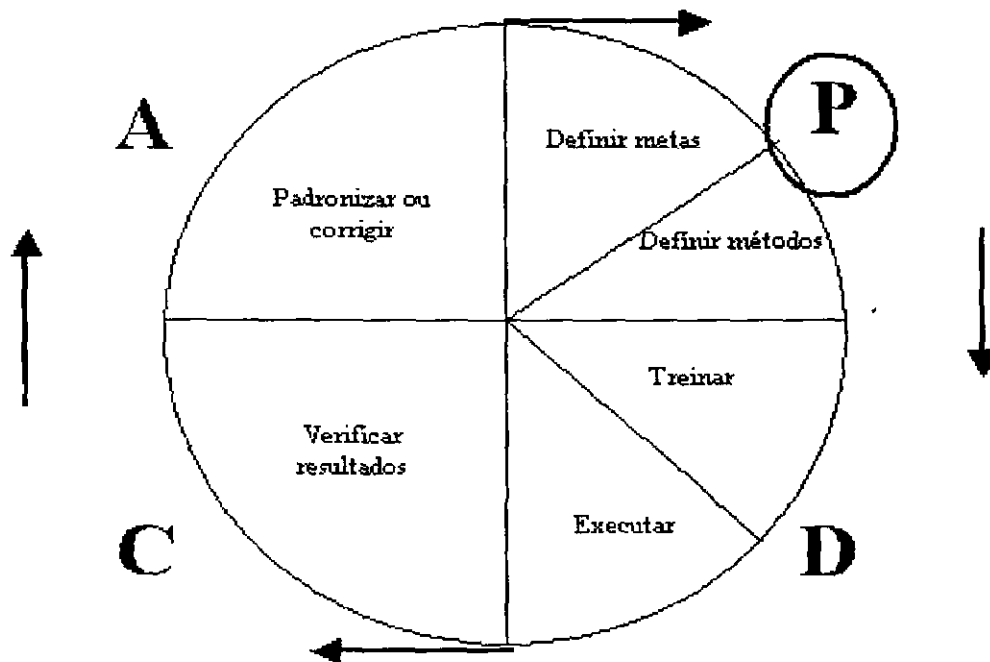


Figura1: Ciclo PDCA

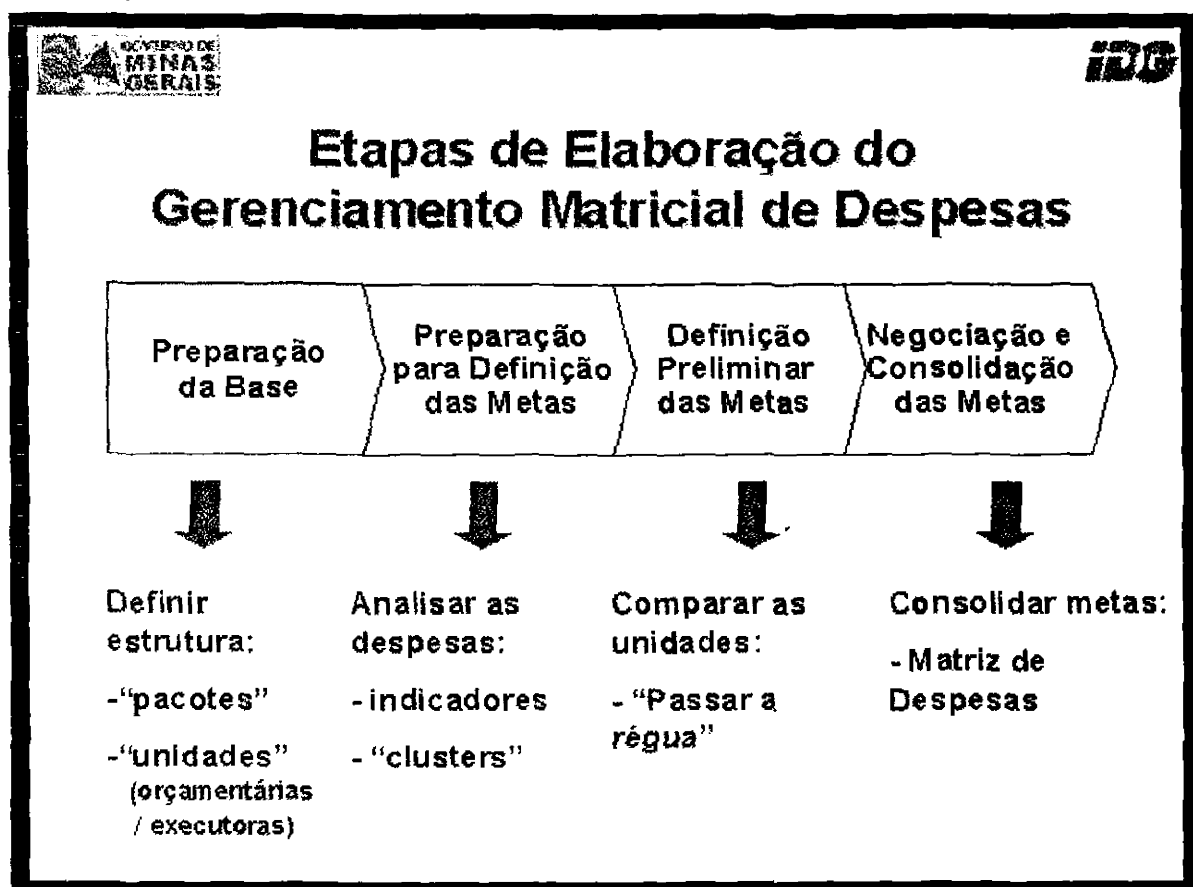
Fonte: Universidade Tuiuti do Paraná (UTP)

3.2.2 Preparação da Base Orçamentária (Plan/Planejamento)

Inicialmente, é patente que na elaboração do gerenciamento Matricial de Despesas, passa-se pela Etapa de Plan do método PDCA. Ou seja, segundo Falconi (CAMPOS, 2002a p. 266): “ PLAN – estabeleça as metas e determine os métodos para alcançar as metas”.

Nessa fase, caracterizada pela preparação da Base Orçamentária (fig. 3) , inicia-se a definição de pacotes, que prima pela identificação de quais são eles e as unidades (orçamentária/executoras), que são onde os gastos ocorrem.

Figura 3: Etapas de elaboração do Gerenciamento Matricial de Despesas



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)


Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo.

Inicialmente, ressalta-se, é preciso realizar uma análise das despesas da organização específica para facilitar a categorização das natureza e dimensão das despesas encontradas naquele local de estudo, o que permitirá um vislumbre mais claro de quais são viáveis e devem ser, prioritariamente, trabalhadas.

Assim, perante o vislumbre da organização específica – que nesse caso é a administração pública – deve-se, realizar uma organização das despesas para realizar uma análise daquelas que podem ser trabalhadas. No Estado, por exemplo, é necessário delimitar aquele grupo de despesas viáveis de serem reduzidas pela órbita da metodologia GMD. Assim, perante o vislumbre do orçamento, nota-se (fig. 4) que aquelas viáveis de serem tocadas, consubstancia-se no grupo "Despesas Liquidadas", posto que, as outras, como por exemplo a despesa empenhada não é possível diminuir pela ótica de consumo e preço, que pauta as ações da ferramenta GMD.

Dentro das despesas liquidadas, observa-se que dentre os grupos exposto, realiza-se uma delimitação das despesas viáveis de serem trabalhadas. Nesse caso (fig. 4) as “ Desp. Correntes” e, especificamente, inserida dentro desse grupo a “outras despesas correntes” que é onde pode-se mexer de forma incisiva no intuito de obter redução eficaz segundo orientações da metodologia GMD, que não tem como atuar nos grupos de “Despesa de Capital”, ou dentro de “ Despesas Correntes/ Pessoal e encargos sociais”.

Figura 4: Configuração ilustrativa da estrutura das despesas na órbita pública



DADOS	TOTAL
ORÇADO	17.971.851.850
DESPEZA EMPENHADA	16.370.850.514
DESPEZA LIQUIDADA	15.946.662.743
DESPEZA REALIZADA	16.371.640.500

DESPEAS LIQUIDADAS 2002 Foco de Atuação ←


GRANDES GRUPOS	GRUPO DE DESPESA	TOTAL	%
DESPEAS CORRENTES	PESSOAL E ENCARGOS SOCIAIS	7.444.781.341	47%
	OUTRAS DESPEAS CORRENTES	6.433.547.561	40%
CAPITAL	JUROS E ENCARGOS DA DIVIDA	1.069.850.898	7%
	INVESTIMENTOS	587.216.834	4%
	AMORTIZACAO DA DIVIDA	409.081.605	3%
	INVERSOES FINANCEIRAS	2.204.504	0%
TOTAL GLOBAL		15.946.662.743	100%

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo.

Dentro do grupo de despesas correntes/ outras despesas correntes (fig. 4) encontram-se diversos itens de despesas (fig. 5).

Figura 5: Configuração ilustrativa da estrutura dos itens de despesas na órbita pública encontrados dentro do grupo de Despesas correntes/ outras despesas correntes


 Itens de Despesa 			
ITEM DE DESPESA	DESPESA LIQUIDADADA	ITEM DE DESPESA	DESPESA LIQUIDADADA
DISTRIBUICAO CONSTITUCIONAL OU LEGAL	2.454.186.139,89	MATERIAL MEDICO E HOSPITALAR	18.320.531,21
CONTRIBUICOES	1.715.773.743,77	LOCACAO DE BENS MOVEIS	17.226.916,96
PENSAO ESPECIFICA DOS INSTITUTOS DE	725.286.622,32	DIARIAS - CIVIL	16.970.048,59
SERVICOS MEDICOS, ODONTOLOGICOS E	171.621.839,37	SERVICO POSTAL-TELEGRAFICO	15.237.462,34
OUTRAS DESPESAS DE PESSOAL DECORR	130.101.656,63	AUXILIO ALIMENTACAO	15.136.941,36
SUBVENCoes SOCIAIS	98.159.102,56	SERVICOS DE CONSULTORIA - PESS OAJ	12.467.578,10
SERVICOS DE INFORMATICA	93.889.614,19	LOCACAO DE SERVICOS TECNICOS E ES	12.021.319,52
OBRIGACOES TRIBUTARIAS E CONTRIBU	68.811.178,91	LOCACAO DE SERVICOS GRAFICOS	11.296.146,97
LOCACAO DE SERVICOS TECNICOS E ESPE	66.309.873,03	CURSOS, EXPOSICOES, CONGRESSOS E	10.228.754,84
LOCACAO DE SERVICOS DE CONSERVACA	57.179.689,08	MATERIAL PARAMANUTENCAO DE VEICU	10.042.855,41
MEDICOS	48.050.326,06	OUTRAS INDENIZACOES E RESTITUICOES	9.074.518,17
FORNECIMENTO DE ALIMENTACAO	40.312.866,22	REPAROS DE EQUIPAMENTOS, INSTALAC	8.950.713,33
DENTISTAS	38.778.070,37	AUXILIO FINANCEIRO A ESTUDANTES	8.946.742,26
LOCACAO DE SERVICOS DE APOIO ADMINI	37.364.484,14	MEDICOS RESIDENTES	8.494.904,34
COMBUSTIVEIS E LUBRIFICANTES PARA VE	33.810.999,22	MATERIAL DE INFORMATICA	8.392.359,99
TARIFA DE ENERGIA ELETRICA	29.010.487,22	PREMIOS LOTERICOS	7.965.751,76
TAXA DE ADMINISTRACAO-LEI COMPLEMEN	27.436.218,04	REPAROS DE VEICULOS	7.751.389,67
ENCARGOS FINANCEIROS	27.208.672,50	LOCACAO DE MAQUINAS E EQUIPAMENTO	7.459.264,30
MEDICAMENTOS	25.421.712,71	VALE-TRANSPORTE	7.230.612,32
PUBLICIDADE	24.144.940,88	MATERIAL GRAFICO E IMPRESSOS	7.160.048,80
SERVICO DE TELEFONIA	23.684.387,88	DESPESAS DE EXERCICIOS ANTERIORES	6.512.511,86
AUXILIO - TRANSPORTE	22.546.803,22	MATERIAS-PRIMAS E PRODUTOS PARAM	6.188.282,30
TARIFA DE AGUA E ESGOTO	21.912.344,49	PUBLICACAO E DIVULGACAO	5.671.600,18
PECULIO E SEGURO COLETIVO	21.336.031,86	REPAROS DE BENS MOVEIS	5.366.016,60
OUTROS SERVICOS PESSOA JURIDICA	21.167.236,04	MATERIAL PARA ESCRITORIO	4.972.547,94
PRODUTOS ALIMENTICIOS	20.768.782,88	PECAS E ACESSORIOS PARA EQUIPAMEN	4.605.229,98
MATERIAS DE LABORATORIO E PRODUTOS	19.899.174,78	OUTROS	87.191.290,95
OUTROS AUXILIOS FINANCEIROS A PESSO	19.546.940,00	TOTAL GERAL	6.433.547.560,95

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Assim, (fig. 5) realiza-se uma separação em pastas compostas por itens de despesas ligados de alguma forma ao assunto da pasta específica. Por exemplo, pasta de alimentação é composta pelos itens fornecimento de alimentação e produtos alimentícios (fig. 6).

Figura 6: Configuração de uma estrutura de divisão de pasta composta por itens de despesa ligado ao assunto da pasta



Formação das Famílias

FAMÍLIA	ITEM DE DESPESA	TOTAL	PERCENTUAL
ALIMENTAÇÃO	FORNECIMENTO DE ALIMENTAÇÃO	40.312.888	
	PRODUTOS ALIMENTÍCIOS	20.769.783	
	SUBTOTAL	61.081.849	6,03%
COMUNICAÇÃO	SERVIÇO DE TELEFONIA	23.884.388	
	SERVIÇO POSTAL-TELEGRÁFICO	15.237.452	
	SUBTOTAL	39.921.840	3,84%
INFORMÁTICA	SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	93.869.814	
	SUBTOTAL	93.869.814	9,27%
MANUTENÇÃO	LOCAÇÃO DE BENS IMÓVEIS	17.228.917	
	PREMIOS DE SEGUROS	2.826.292	
	TARIFA DE ÁGUA E ESGOTO	21.912.344	
	TARIFA DE ENERGIA ELÉTRICA	29.010.487	
	SUBTOTAL	70.978.041	7,01%
SAÚDE	MATERIAIS DE LABORATÓRIO E PRODUTOS QUÍMICOS EM GERAL	19.899.175	
	MATERIAL MÉDICO E HOSPITALAR	18.320.531	
	MEDICAMENTOS	25.421.713	
	SUBTOTAL	63.641.419	6,28%
VEÍCULOS AUTOMOTORES	COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES PARA VEÍCULOS AUTOMOTORES	33.610.999	
	MATERIAL PARA MANUTENÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES	10.042.855	
	SUBTOTAL	43.653.855	4,31%

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

É válido chamar atenção, nessa órbita, para a inclusão e localização da figura de despesa foco do corrente trabalho nesse contexto: a energia elétrica. Assim, como a estrutura esboçada, no processo de implementação do GMD, a despesa com energia elétrica encontra-se

dentro da pasta de manutenção, composta pelos itens de tarifas de energia elétrica, de água e esgoto, locação de bens imóveis e prêmios de seguros (fig. 7).

Figura 7: Configuração ilustrativa da estrutura da pasta de manutenção com seus respectivos itens de despesa



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

A) Família x pacote

Antes de prosseguir na explanação das etapas, faz-se pertinente a elucidação do conceito de família e pacote, visando evitar alguma eventual confusão de entendimento do processo.

Quando a metodologia GMD refere-se ao conceito de **pacote**, trata-se, na frente de redução de despesas, de atuar em um item de despesa específico, dentro de um determinado órgão, pela vertente do consumo.

Já o conceito de **família** refere-se a atuação, na frente de redução de despesas, em um item de despesas específico, analisando diversos órgãos de uma vez, pela vertente do preço.

A redução pela vertente do **consumo** é realizada, atuando no pacote, através de definição de parâmetros, indicadores, que propiciam comparação de unidade executoras de mesmo perfil (Clusters), em um item de despesa específico dentro de um determinado órgão.

A redução pela vertente do **preço** é feita, atuando na família, através de análise e renegociação de contratos de um item de despesa específico em diversos órgãos de uma vez.

Quadro 1: Apresentação dos conceitos de pacote, família, consumo e preço

Identificador	Onde atuar	Objetivo	Quem	Como
Pacote	Itens de despesas	Consumo	Órgão individualmente	Análise interna de gasto
Família	Itens de despesas	Preço	Grupo de órgãos	Análise global dos gastos
Consumo	Nos Pacotes	Redução	Órgão individualmente	Análise por cluster
Preço	Nas Famílias	Unificação	Grupo de órgãos	Análise por itens

Fonte: Fictícia

Nota: (a) Criado para elucidar alguns conceitos

3.2.3 Definição gestores corporativos de pacotes e entidades⁷

Após mapeada as despesas e realizado separação em pastas com os respectivos itens, segundo a característica delimitada pela pasta, é preciso definir os gestores corporativos de “pacotes”, visando, logicamente, a delimitação de responsabilidades para garantir o cumprimento das metas. Ressalta-se que o gestor de “pacote” é aquele responsável pelo comportamento de um item específico dentro de um determinado órgão.

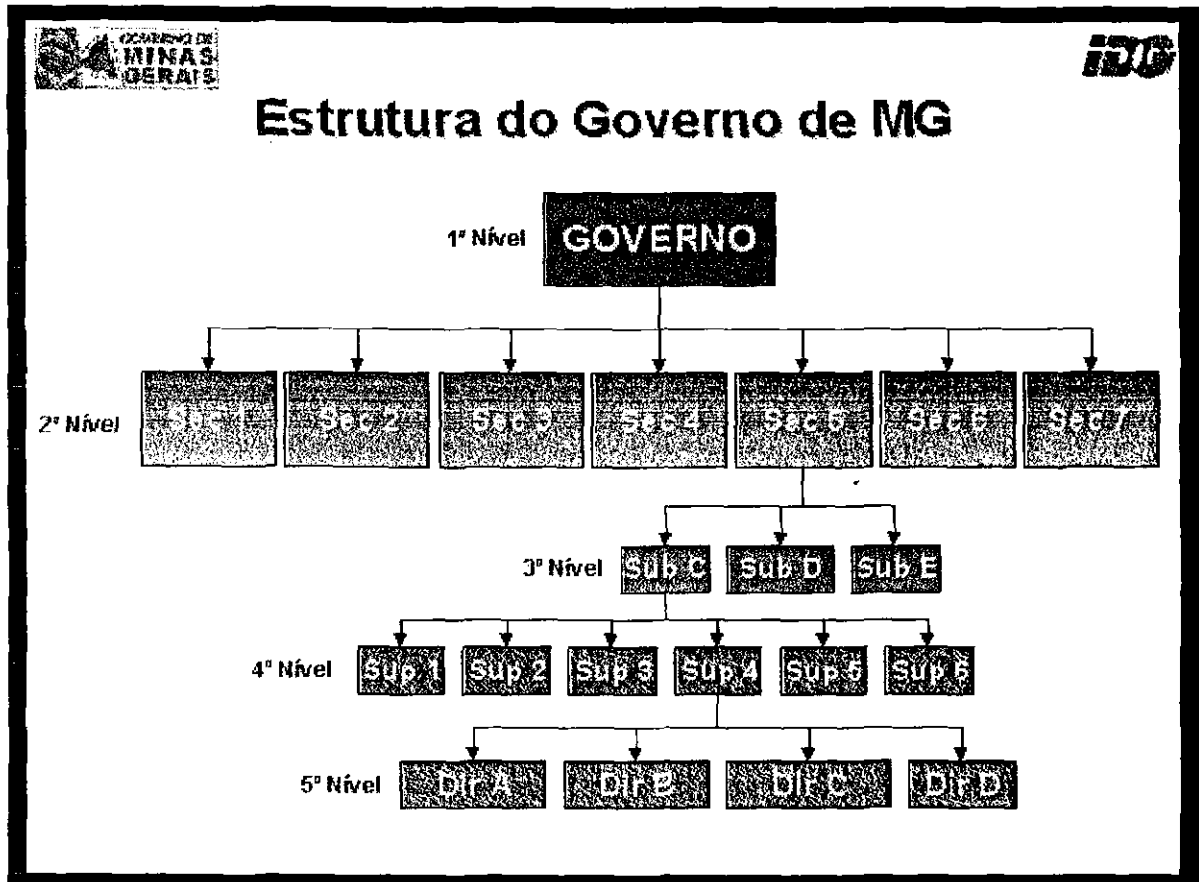
⁷ “3. Grupo ou associação que dirige ou coordena as atividades de uma determinada classe”. (FERREIRA, 1999)

O gestor é a pessoa responsável pelas metas a serem atingidas. É ele que define as metas a serem cumpridas e operacionaliza todo o processo para que o objetivo seja alcançado.

Juntamente com isso, é preciso definir as entidades da estrutura organizacional, desdobrando-as, de acordo com a estrutura organizacional, desde unidades corporativas até centro de custo e visando, inevitavelmente, o estabelecimento de uma clara definição da responsabilidade gerencial pelo controle dos gastos.

Nesse sentido, para definir as entidades, é preciso mapear a estrutura organizacional vigente (organograma) do local a ser levantada as despesas, nesse caso, a organização estatal (fig. 8), validando os dados levantados com os donos das entidades e definindo gestores corporativos para cada uma delas.

Figura 8 : Configuração ilustrativa de uma estrutura organizacional do Governo de Minas Gerais em 2004



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Tendo definido as pastas (alimentação, manutenção, saúde, etc) e sendo compostas por diversos itens de despesas, como exposto no corrente trabalho, as unidades e os gestores responsáveis (fig.9), é possível observar a estrutura de uma matriz de controle.

Nessa conjuntura, os diretores (primeiro escalão), junto com os gestores (foco mais operacional), definem as metas dos seus pacotes e aprovam as regras de gastos. Assim, os gestores analisam o conteúdo de cada item de despesas, propondo metas, elaborando as metas de gastos e buscando as melhores forma de reduzi-lo. Essas metas precisam passar pela aprovação dos diretores, que também é responsável por cobrar o cumprimento das metas delimitadas em sua unidade (Fig. 9).

Figura 9: Configuração de uma matriz de despesas da ferramenta GMD

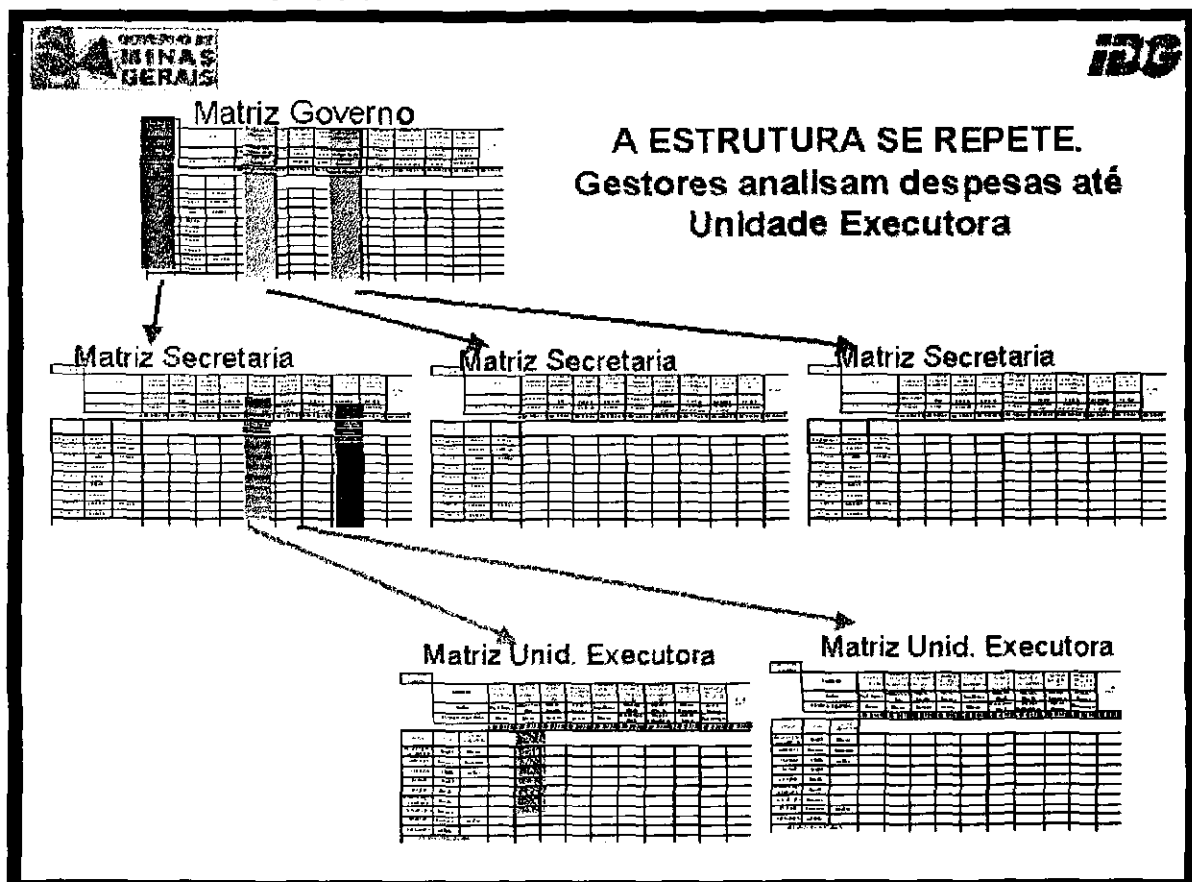
SECRETARIA		SUBSECRETARIAS				
Unidades		Sub Sec A	Sub Sec B	Sub Sec C	Sub Sec D	Total
Pacotes	Gestor	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta
ALIMENTAÇÃO		122.291.000				244.594.000
COMUNICAÇÃO		106.912.000				213.824.000
CONTABILIDADE		45.663.000				91.326.000
MANUTENÇÃO		31.821.000	19.092.600	5.091.360	7.637.040	63.642.000
SAÚDE		122.297.000	73.378.200	19.567.520	29.351.280	244.594.000
TERCEIRIZAÇÃO		106.912.000	64.147.200	17.105.920	25.658.880	213.824.000
TERCEIRIZAÇÃO SAÚDE		45.663.000	27.397.800	7.306.080	10.959.120	91.326.000
TERCEIRIZAÇÃO OUTROS				6.091.360	7.637.040	63.642.000
VEÍCULOS AUTOMOTORES		31.821.000	19.092.600	5.091.360	7.637.040	63.642.000
Total dos Pacotes		645.207.000	397.124.200	109.293.120	154.849.600	1.290.414.000

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Ademais, salienta-se que as matrizes são desdobradas em diversos níveis hierárquicos de controle, caracterizando a essência do gerenciamento matricial de despesas, que pauta-se pelos princípios de controle cruzado, acompanhamento sistemático e desdobramento minucioso dos gastos (fig. 10).

Figura 10 : Configuração ilustrativa da estrutura do desdobramento das matrizes de controle



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

3.2.4 A preparação de definição de metas

Tendo definido as unidades e gestores de pasta, passa-se para a segunda parte da elaboração do gerenciamento matricial de despesas : a preparação de definição de metas. Essa parte, pauta-se pela análise das despesas, que engloba definição de parâmetros, indicadores e utilização “clusters” e preparação de software para coleta de dados (fig. 3).

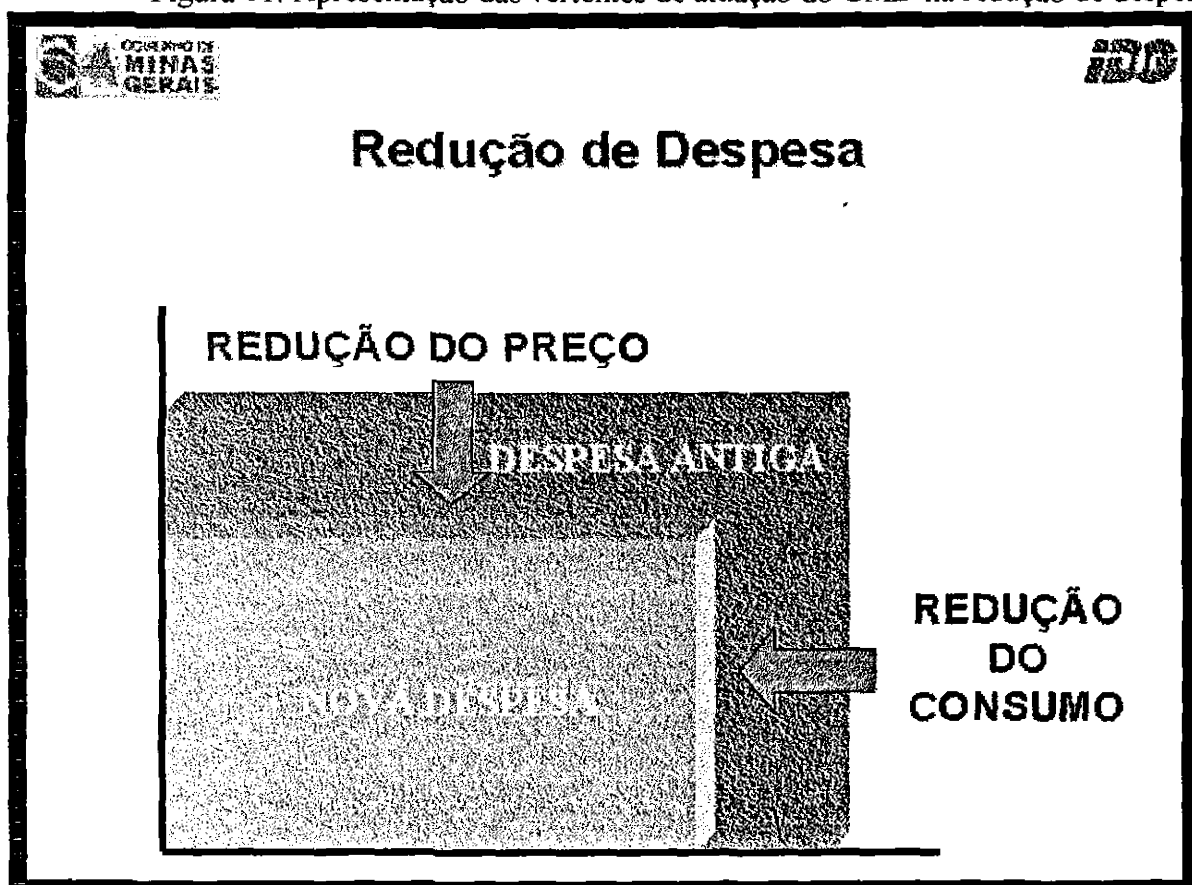
3.2.5 Análise das despesas

Nessa etapa, realiza-se uma preparação para a definição das metas através uma avaliação da realidade de cada gasto. Ou seja, realiza-se uma distinção entre aqueles gastos que

são comparáveis (ex. telefone), que é possível realizar uma parametrização e definição de indicadores, realizando uma análise comparativa entre unidades, e os que não são (ex. despesas com tarifas bancárias) mediante coleta dos dados e análise do potencial de ganho.

Nessa órbita, pode-se reduzir despesas por duas frentes (fig. 11): preço (foco na família) e consumo (foco no pacote).

Figura 11: Apresentação das vertentes de atuação do GMD na redução de despesa



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

3.2.6 Definição preliminar das metas

Essa etapa cumprida, entra-se na próxima, que prima pela definição preliminar das metas. Ou seja, comparar as unidades, estabelecendo “réguas.”



Nessa etapa, analisa-se os dados coletados e de acordo com a natureza deles, adota-se formas mais eficientes de reduzi-los. Ou seja, as despesas consideradas comparáveis (consumo), realiza os “Clusters”, levantando indicadores e estabelecimento de comparações internas, enquanto que nas não comparáveis (preço) realiza-se análise histórica, renegociação de contratos, etc.

3.2.7 Preço e Consumo

Sendo assim, pela ótica da redução de despesas pode-se reduzir por duas vertentes: preço e consumo (fig. 11).

Pela vertente dos preços, utiliza-se as análises de contratos, renegociação, estudo histórico dos gastos, etc (fig. 12). Atua-se na família, em um item de despesa específico, analisando diversos órgãos de uma vez.

Figura 12 : Exemplo de uma estrutura de análise de preço da ferramenta GMD

Análise de Preço

ANÁLISE DE CONTRATOS			FAMILIA			MANUTENÇÃO		
			ITEM DE DESPESA					
			GESTOR					
UNID. EXECUTORA	ITEM	FORNECEDOR	Análise do contrato			Negociação		
			Valor anual	Objetivo redução %	Estratégia	Prazo / Responsável	% Redução Negociada	Novo Valor
UEMG-Reitoria		CEMIG	20.386	15%		José - 30/set		22.428
UEMG-Reitoria		Iaú Seguros S/A	2.081	10%	Concorrência de preços entre fornecedores	José - 30/out		2.413
UEMG-Reitoria		COPASA	1.675	5%		José - 30/ago		1.592,20
UEMG-Reitoria		AGF Brasil Seguros S/A	1.575	3%	Concorrência de preços entre fornecedores	José - 30/nov		1.527,75
			32.318	14%	% Médio de redu	TOTAL		27.981

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Já pela vertente de redução pelo consumo, define-se parâmetros e indicadores, realizando comparações (“Clusters”) para definir metas de redução daquela despesa específica.

Inicialmente, escolhe-se um item de despesa específico, por exemplo, material de limpeza (fig. 13) e analisa se ele pode ser comparado ou não. Se ele não for comparável, deve-se reduzi-lo pela vertente do preço. Contudo, ele for comparável – o que é o caso do exemplo escolhido – delimita-se parâmetros.

A) Parâmetro e indicador

É interessante agregar a observação de que existe uma distinção entre os conceitos de parâmetro e indicador, visando evitar eventuais confusões de compreensão.

Ressalta-se a elucidação dos conceitos de parâmetro e indicador de para facilitar a obtenção e categorização dos dados de forma mais objetiva.

Esclarecendo:

Parâmetros = conteúdo que identifica uma medição

Ex: m²; no. de funcionários; m³; Kw etc.

Indicadores = medida de comparação que podem ser de

Consumo > relação entre um parâmetro de consumo e outro parâmetro de consumo.

- Ex: 1. no. de funcionários / m²
2. luvas cirúrgicas / cirurgias

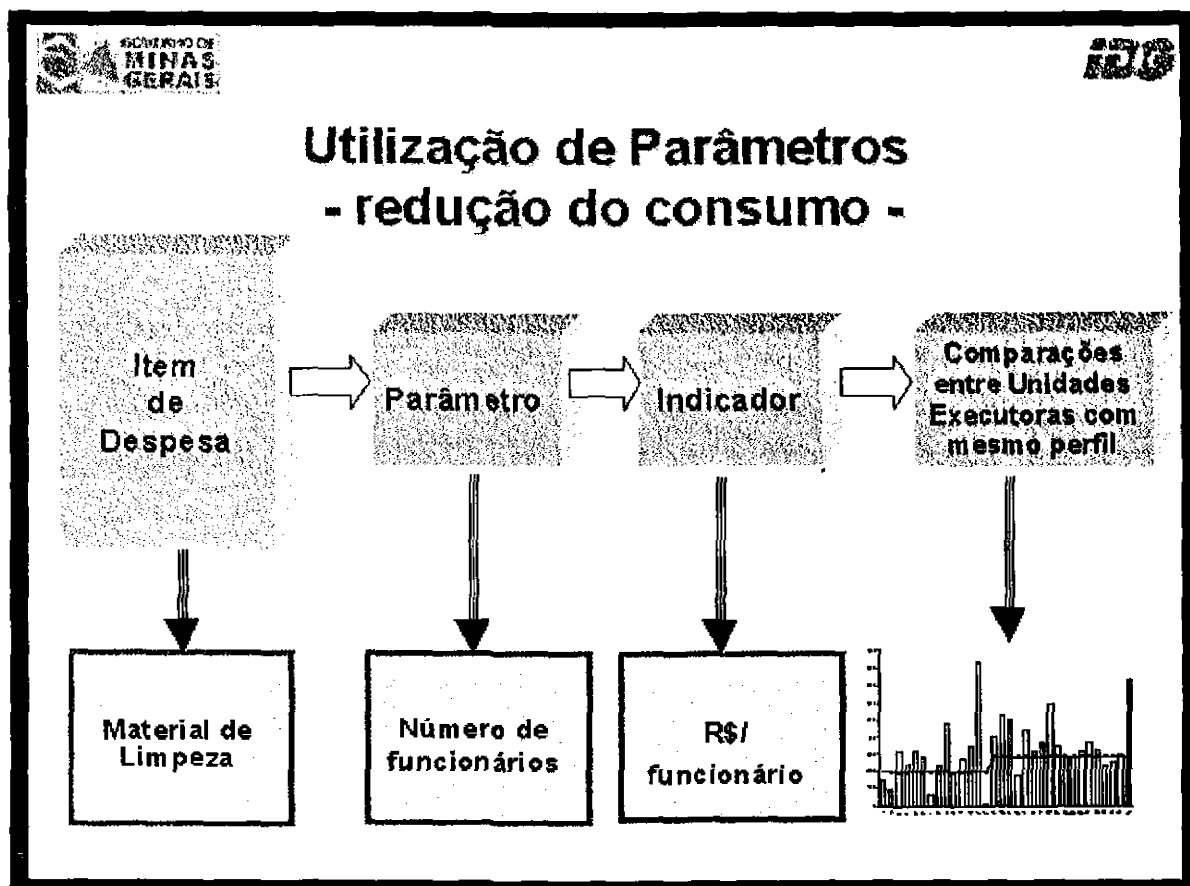
Preço > relação entre reais gastos e um parâmetro

- Ex: 1. R\$ gastos com luvas cirúrgicas / cirurgias
2. R\$ gastos com serv. Terceirizados / no. banheiros.

Assim, parâmetro é o conteúdo que identifica uma medida. Por exemplo, número de funcionário, que a medida escolhida no exemplo (fig. 13). Já o indicador, é uma medida de comparação que pode ser pelo consumo (parâmetro de consumo/ parâmetro de consumo) ou pelo preço, que foi o escolhido pelo exemplo da figura 13 (relação entre gasto e número de funcionários).

Tendo definido o parâmetro, chega-se ao indicador, que propiciará realizar um comparação de unidades executoras de mesmo perfil para se chegar a metas de redução (“clusters”).

Figura 13: Apresentação do processo de utilização de parâmetros na redução de



consumo da metodologia GMD

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Torna-se válido situar a corrente explicação no contexto da energia elétrica, como forma de elucidar a explanação dessa parte da metodologia e o papel do referido objeto de enfoque nessa conjuntura explicativa. Assim, exemplificando, em relação ao gasto com energia elétrica, para passar a “régua”, ou seja, realizar comparações, é preciso a ciência de que o consumo (padrão) equívale ao Kwh consumido (alterar padrões de processo na busca dessa redução), enquanto o preço (renegociação de contratos) é o custo do Kwh (nesse sentido, o foco é na renegociação de contrato com fornecedor)

B) Clusters

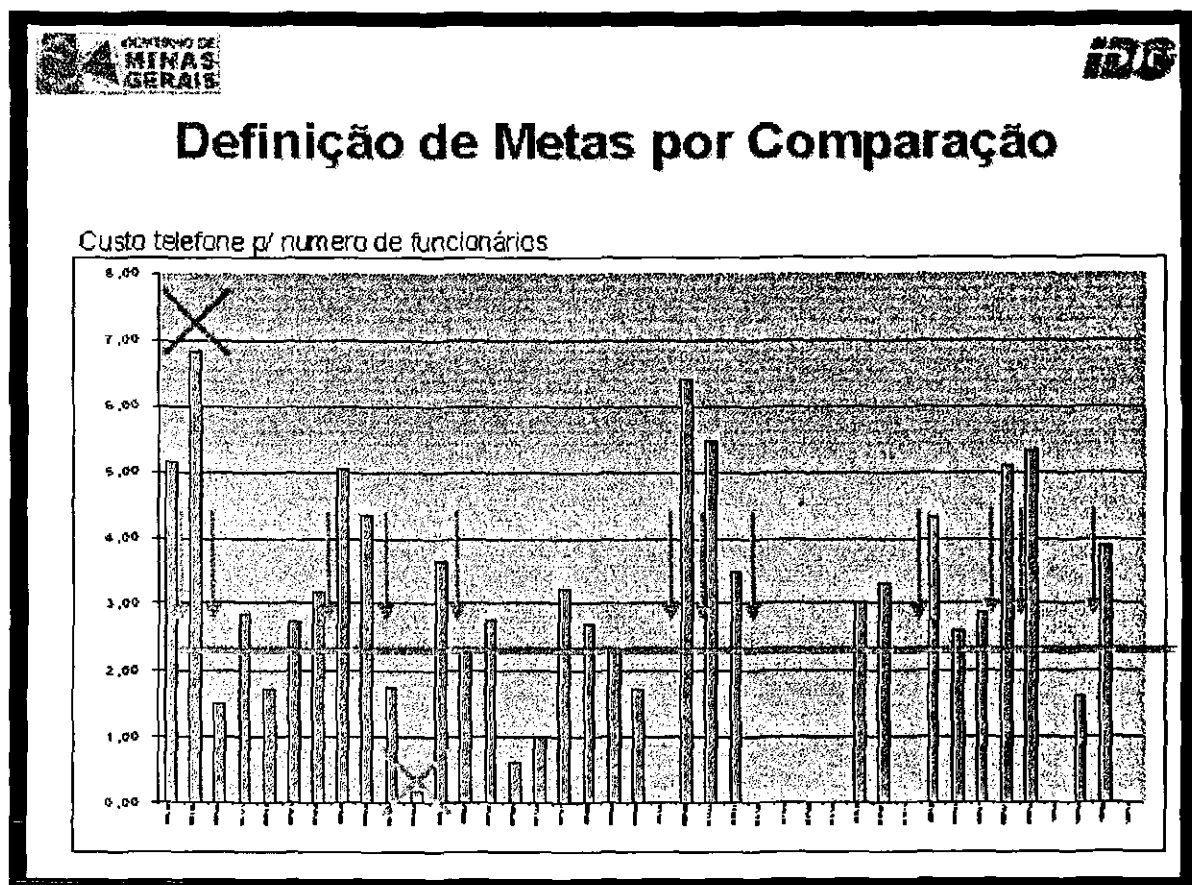
O processo identificação das entidades comparáveis, tendo em vista o perfil de gastos de cada uma e as atividades envolvidas é denominado “Clusters”. Face o exposto, constata-se a formação de uma considerável estrutura de organização de dados.

Menciona-se nessa parte, a relevância do desenvolvimento de um software para coletas de dados, visando auxiliar a definição de metas de redução, inserindo parâmetros e indicadores para cálculo dos valores da situação atual e apresentando os gastos por pasta e entidade. Ademais, contribui para facilitar o acompanhamento dos resultados mensais e gerar consultas para análises comparativas entre o real e o orçado pelo gestores.

Assim, após análise comparativa, mediante disposição, lado a lado, de diversas unidades excutoras de mesmo perfil, obtém-se o vislumbre do comportamento visual dos órgãos em relação aquele item de despesa específico (fig. 14). Destaca-se como exemplo, o custo telefone / número de funcionários.

Perante o gráfico de acompanhamento dos órgãos naquele momento, elimina-se os dados extremos e define-se as metas de redução por comparação. Aquele órgão que estiver fora do padrão considerado suficiente tem que se enquadrar na meta proposta e os que estão nessa margem “ideal” devem manter o comportamento (fig. 14).

Figura 14: Estrutura de definição de metas por comparação



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

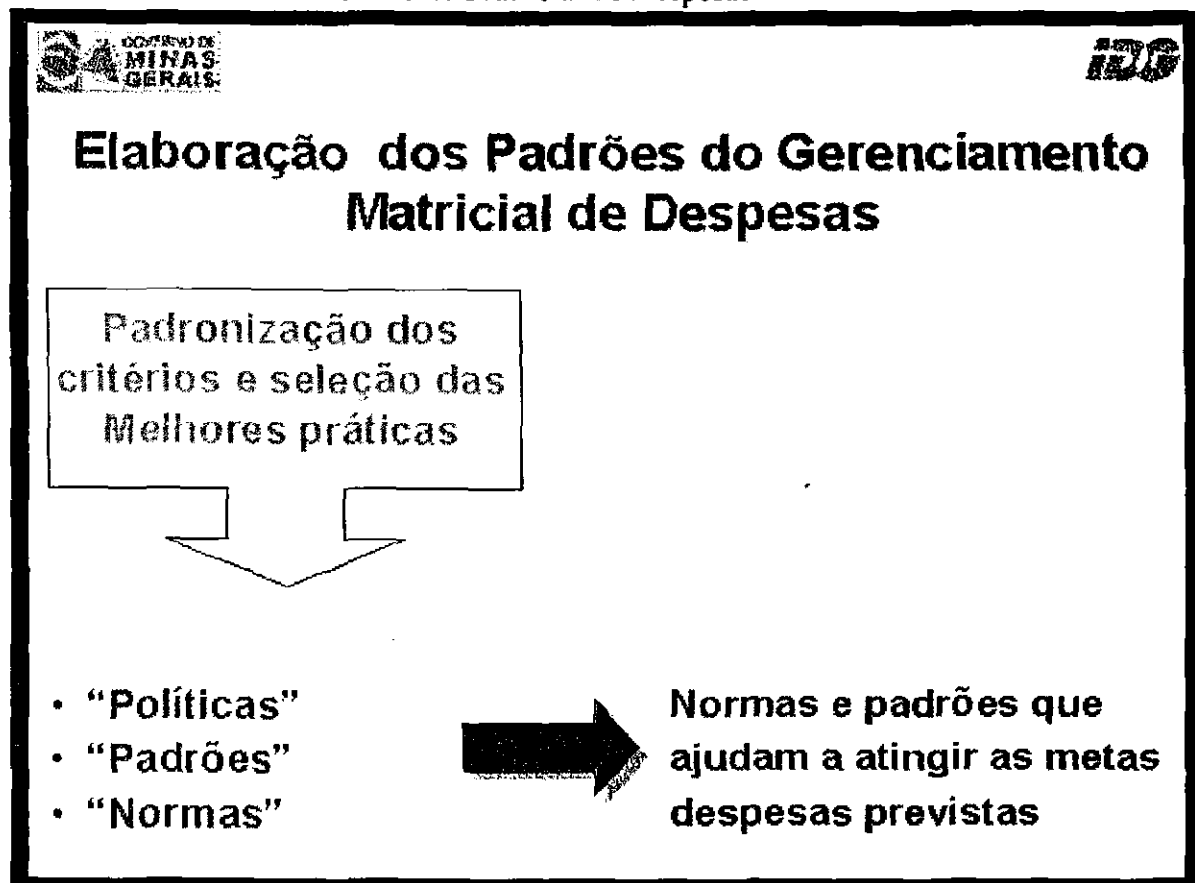
Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

3.2.8 Elaboração dos padrões de procedimentos

Após essas etapas cumpridas, tem-se a definição das metas de redução, sendo necessário, agora, a elaboração dos padrões de procedimentos.

Essa parte é marcada pela negociação de metas, revisão e aprovação dos padrões propostos e, posteriormente, pela consolidação das mesmas (fig. 15).

Figura 15: Configuração ilustrativa do processo de elaboração dos padrões do Gerenciamento Matricial de Despesas

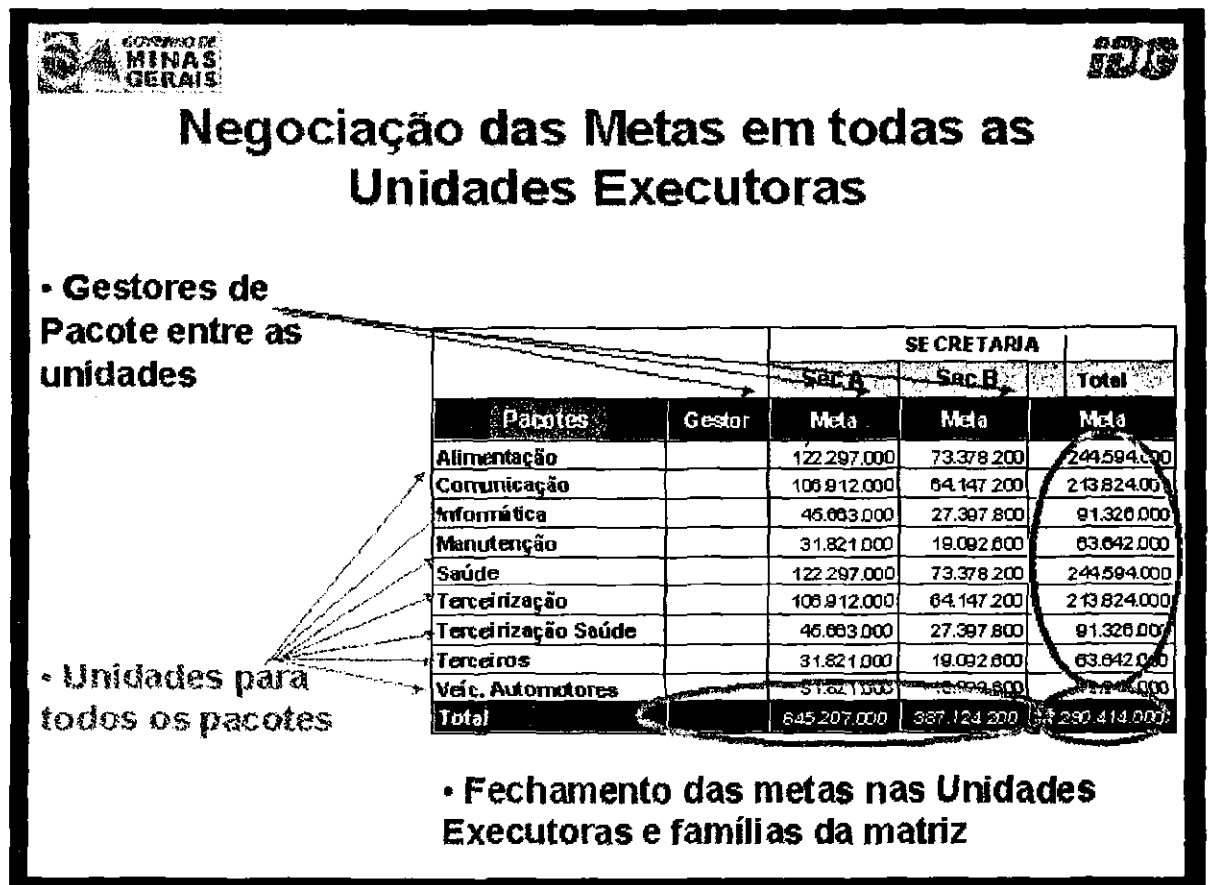


Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

As metas são consolidadas em todas os níveis hierárquicos, caracterizando a metodologia de gerenciamento matricial, baseada, como exposto no corrente texto, em princípios de controle cruzado e acompanhamento sistemático dos gastos e posteriores correções de anomalias(fig. 17).

Figura 17: Apresentação de uma estrutura de consolidação das metas nas unidades Executoras na metodologia GMD

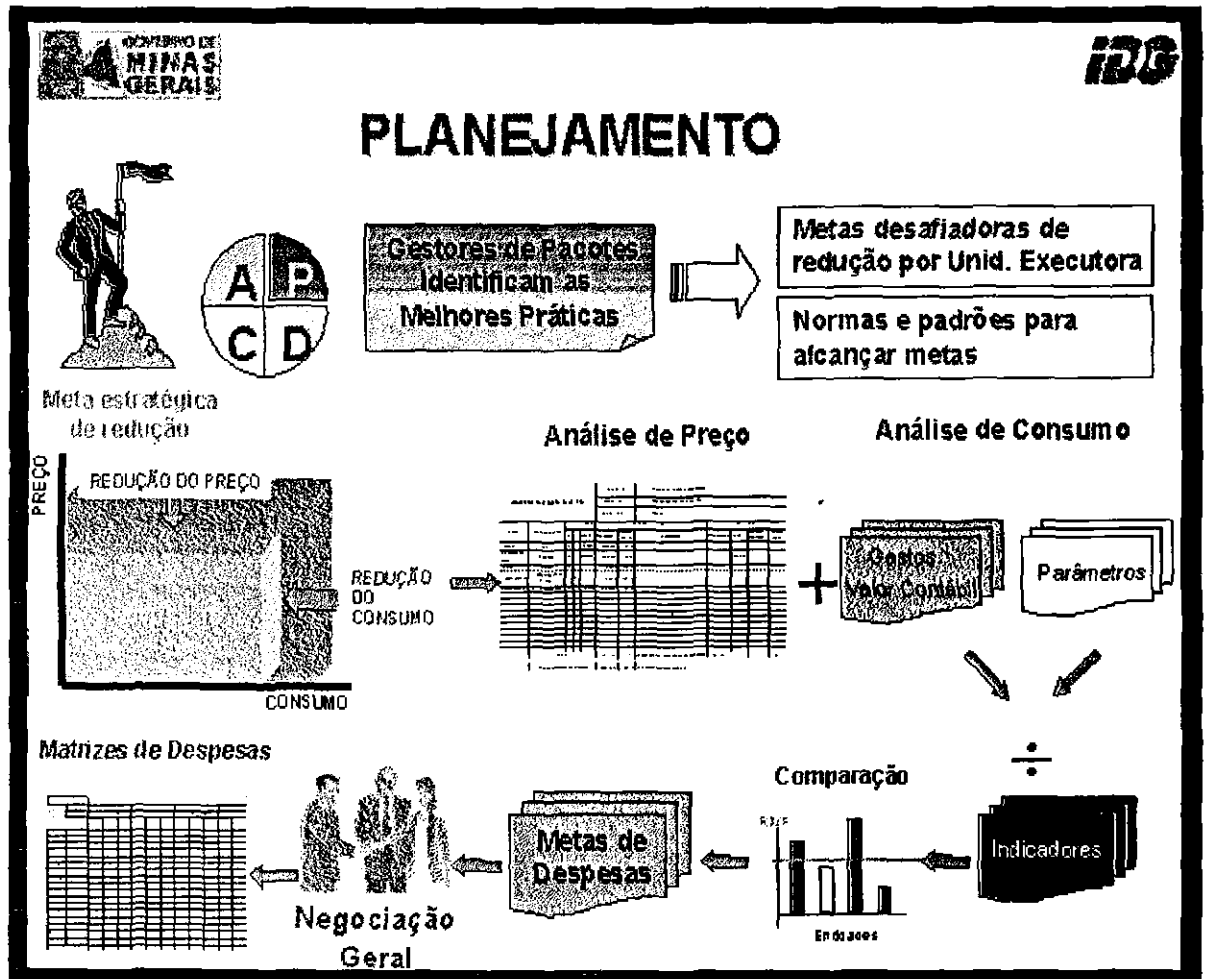


Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Com isso, nota-se o desenvolvimento de toda parte do planejamento (plan do PDCA) do GMD (fig. 18). Sucintamente, houve definição de gestores, pastas a serem trabalhadas, elucidação dos conceitos de famílias e pacote e explanação de que a redução de despesas pode ser pela vertente de preço, através de análise e renegociação de contratos, e pelo consumo, mediante delimitação de parâmetros relacionado aos gastos reais que leva a indicadores. Estes, propiciam comparações entre unidades executora de mesmo perfil, definindo metas, que serão negociadas e, finalmente, consolidadas na matricial de controle.

Figura 18: Apresentação do processo da parte do planejamento (plan) do GMD



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Nessa parte, culminando com a parte Plan do PDCA, com as metas aprovadas, consolidadas, é preciso criar medidas complementares efetivas para a redução da despesa.

Frisa-se que grupos específicos são criados para cuidar da família, após atentas análises das despesas, propondo medidas, considerando a natureza das despesas. No caso da família, é observado o foco de redução pelo preço (renegociação de contratos, etc) posto que, após ranqueada as maiores despesas, cria-se planos de ação nesse sentido. Chama os órgãos interessados e mediante orientações, apurações, propõe medidas significativas na busca desse objetivo.

Ressalta-se e sugere-se que tais grupos devem identificar as oportunidades para redução de preços e analisar:

- a) os maiores fornecedores;
- b) onde são feitas as compras;
- c) os responsáveis pelas compras/contratos nas áreas;
- d) os processos de compras/contratos das áreas;
- e) identificar os tipos de serviços contratados;
- f) se existe contrato – características e vencimento;
- g) fazer um comparativo de preços com o mercado – Pareto de amostragem;
- h) quantificar as oportunidades;
- i) estabelecer o objetivo de redução por item.

Deve-se montar uma estratégia para a redução de preços. Dentre as alternativas de orientações nessa linha, podem ser adotadas:

- a) contrato único de serviços com execução descentralizada;
- b) padronização dos contratos;
- c) binômio preço/prazo;
- d) alterar o processo de contratação;
- e) consignação;
- f) alterar o processo de suprimentos;
- g) otimização de transporte;
- h) outras possibilidades.

A) Plano de ação

Agrega-se a observação da importância da montagem de um plano de ação por item contendo meta, medida, prazo, responsável nessa etapa. De acordo com Falconi (CAMPOS, 2002b, p. 219) na elaboração dele, deve-se definir o que será feito (what), quando (when), quem o fará (who), onde será realizado (where), por quê (why) e como será executado (how).

Um exemplo de plano de ação pode ser vislumbrado na figura 19. Faz-se interessante a escolha de um que tenha sido utilizado na órbita de atuação do foco do presente trabalho monográfico: energia elétrica. Ressalta-se ainda, que está sendo disponibilizado apenas

uma parte do plano por limitação de espaço e pela percepção de que faz-se suficiente para atingir o escopo da explicação do corrente tópico.

Figura 19: Exemplo da estrutura um plano de ação na frente de energia elétrica

O QUE	QUEM	QUANDO	COMO	STATUS
Iniciar o processo de negociação junto à CEMIG	Maria José	03/10/03	Reunindo com a CEMIG e a SEF	EXECUTADO
Iniciar a elaboração do decreto de redução de gasto de energia elétrica	Maria José	08/10/03	Reunindo com a CEMIG e a SEF	EXECUTADO
Absorver experiência do TJMG com redução de gasto de energia.	Maria José	20/10/03	Reunindo com o responsável pela implementação do projeto no TJMG	EXECUTADO
Contactar a Eficiência	Maria José	07/11/03		EXECUTADO
Verificar quantas unidades de média tensão existem no Estado	Maria José	24/10/03	Solicitando aos órgãos do Estado que envie o número das faturas e/ou nº dos identificadores das contas de energia elétrica e remetendo-os à CEMIG para análise	NÃO EXECUTADO
Verificar, dentro da gama de unidades de Média Tensão, quais são áreas administrativas	Maria José	29/10/03	Perguntando aos órgãos responsáveis	NÃO EXECUTADO

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

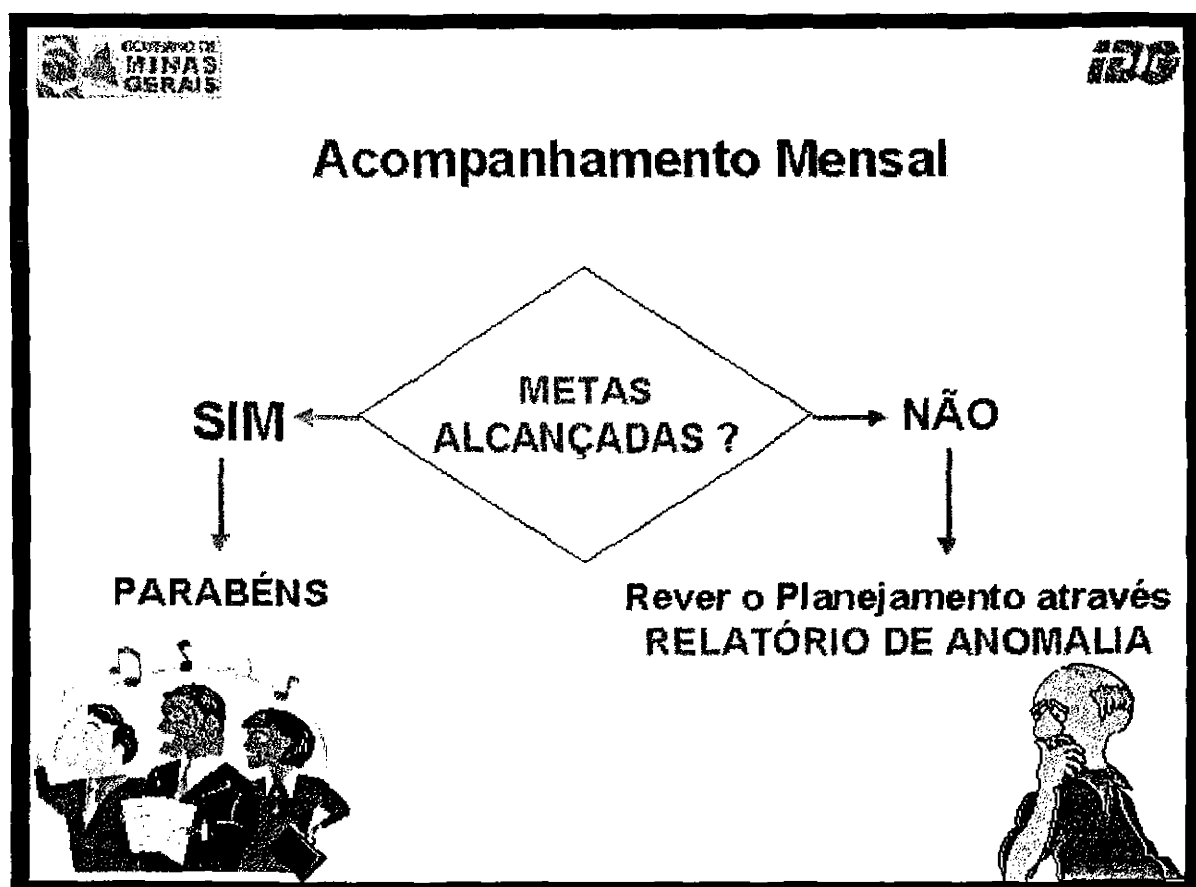
3.2.9 Execução (Do)

Após o plano de execução elaborado, passa-se para o segundo ítem do PDCA, o D (do), ou “execução” (CAMPOS, 2002b, p.219). Nessa parte, utiliza-se de ferramentas como divulgação do plano para todos, reuniões participativas, técnicas de treinamento, entre outros, com elaboração de cronograma e monitoramento de que essas ações estão sendo implementadas.

3.2.10 Verificação (Check)

Depois de cumprida essa etapa, adentra na outra fase do PDCA, a C (check) ou de “verificação”(CAMPOS, 2002b , p. 220) se os objetivos foram alcançados mediante comparação dos resultados, listagem dos efeitos secundários, etc.

Figura 20: Estrutura do processo acompanhamento do cumprimento das metas na metodologia GMD





Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Nesse sentido, deve existir um sistema de controle para dar o sinal de quando se deve atuar corretivamente. Ou seja, gasto acima da meta torna-se vermelho (demandando relatório de anomalia), aqueles entre 96% e 100% da meta acende amarelo e gastos abaixo de 96% da meta é verde (fig. 21).

Figura 21: Estrutura de uma matriz de controle

Matriz de Controle

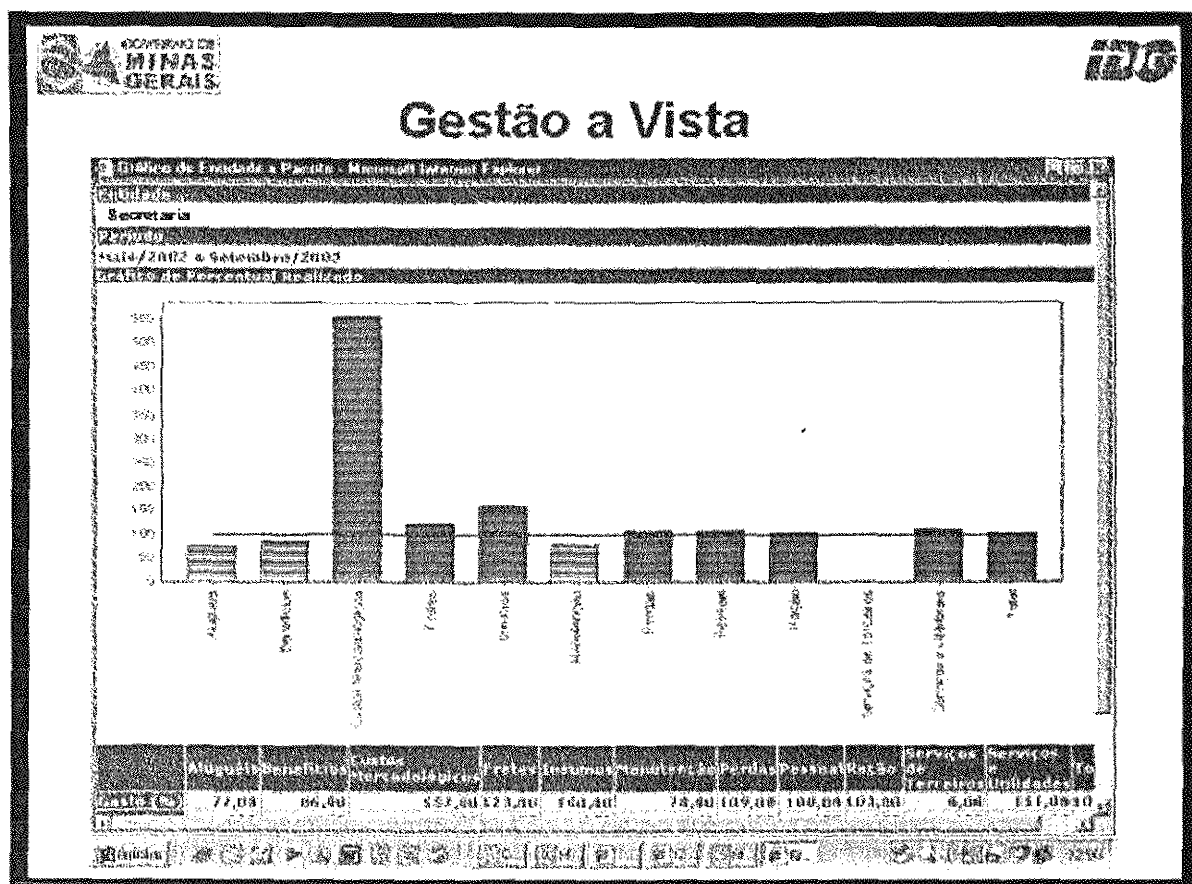
SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL		SECRETARIA DE DEFESA SOCIAL			
PERÍODO: Jan/2002 a Jul/2002		Orçto	Meta	Desvio	Forç
FUNÇÕES CONTAS					
+ SERVIÇOS DE SAÚDE		135.000	175.000	-40.000	●
+ SAÚDE		627.000	692.000	-65.000	●
+ PREVIDÊNCIA		750.000	405.000	-345.000	●
+ PATROCÍNIO		17.000	22.000	-5.000	●
+ SERVIÇOS		23.400	26.000	-2.600	●
+ SERVIÇOS DE SAÚDE		11.700	10.500	1.200	●
Locação de Bens Imóveis		3.540	3.950	-440	●
Premios De Seguros		4.000	4.200	-200	●
Tarifa De Água E Esgoto		1.820	1.040	780	●
Tarifa De Energia Elétrica		2.140	2.900	-760	●
+ SERVIÇOS DE SAÚDE		567.000	611.000	-44.000	●
+ SAÚDE		283.500	305.500	-22.000	●
+ SERVIÇOS DE SAÚDE		141.750	152.750	-11.000	●

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

É válido apresentar outra estrutura específica de análise e controle de desvios como forma de reforçar a explicação (fig. 22), permitindo um vislumbre mais claro do comportamento dos órgãos específicos no cumprimento da meta.

Figura 22: Estrutura de um sistema de monitoramento do comportamento dos órgãos em relação ao cumprimento das metas de redução definidos



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

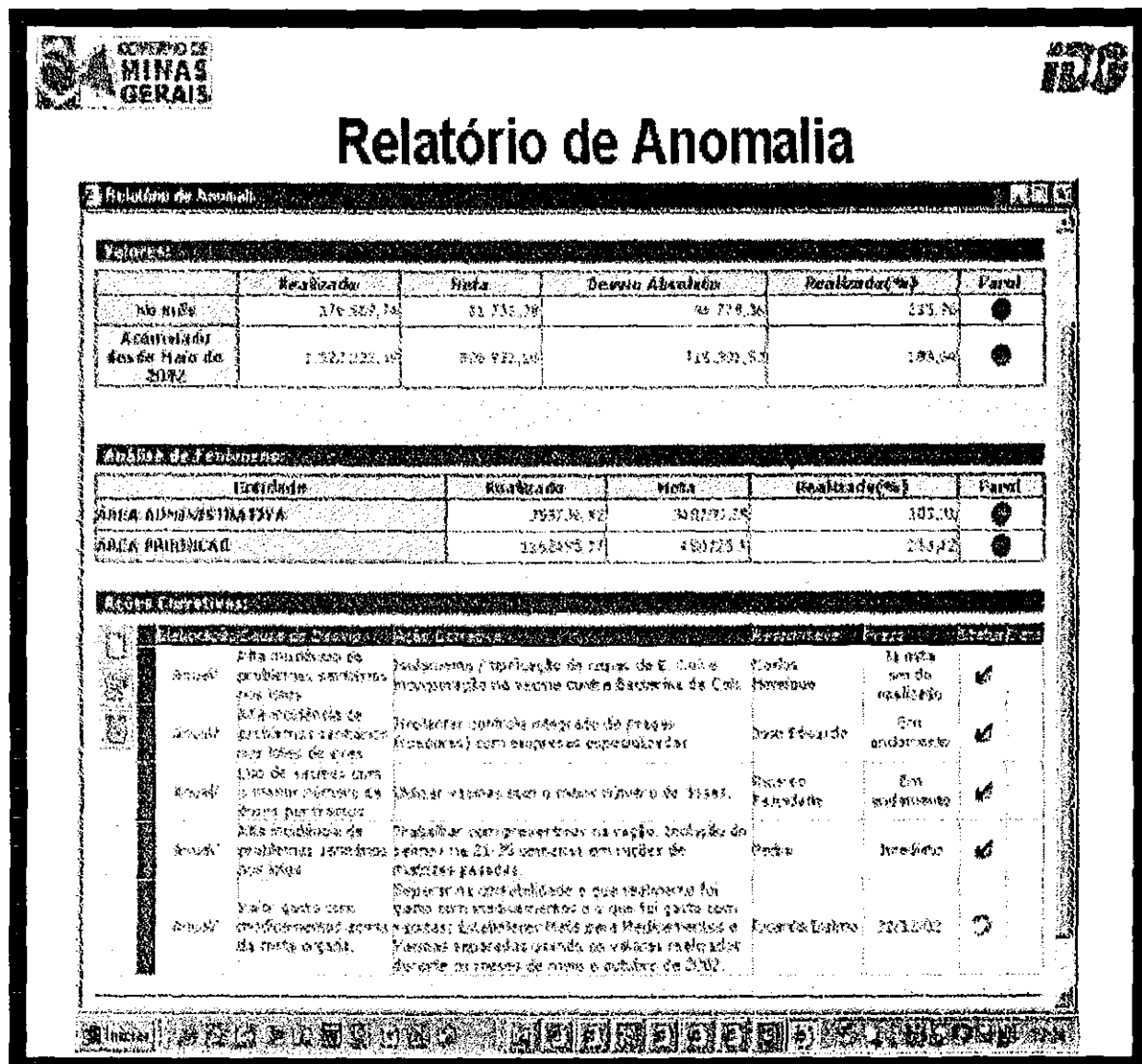
Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

3.2.11 Relatório de anomalia (Action/agir)

Constatado o desvio, é emitido um relatório de anomalias para apurar as causas do mesmo. Ressalta-se que essa parte constitui na última fase do PDCA (CAMPOS, 2002b, p.222), ou seja, Action/agir. Com a consciência desses dados, é preciso realizar uma análise dos resultados mediante demonstrações gráficas, evidenciando o quê e quando não foi realizado (fig. 23).

Após isso cumprido, elabora-se um planejamento do ataque aos problemas remanescentes, aplicando métodos de solução de problemas nos que forem importantes.

Figura 23: Estrutura de um relatório de anomalia



Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do GMD aos envolvidos no processo

Por fim, de acordo com Campos (2002b, p. 222) realiza-se uma reflexão cuidadosa sobre as próprias atividades da solução. Nesse aspecto, sugere-se analisar as etapas executadas do método de solução de problema nos aspectos:

a) Cronograma – Houve atrasos significativos ou prazos folgados demais? Quais os motivos?

- b) Elaboração do diagrama de causa e efeito – Foi superficial? (Isto dará uma medida de maturidade da equipe envolvida)
- c) Houve participação dos membros? O grupo era o melhor para solucionar aquele problema? As reuniões eram produtivas? O que melhorar?
- d) As reuniões ocorreram sem problemas (falta, brigas, imposições de idéias)?
- e) A distribuição de tarefas foi bem realizada?
- f) O grupo melhorou a técnica de solução de problemas, usou todas as técnicas?

4 ESTUDO DE CASO – ENERGIA ELÉTRICA

Após realizar o levantamento das principais despesas do Estado mediante utilização da metodologia explanada no corrente trabalho, os esforços foram concentrados em atividades de combate a redução por família. Dentre estas, destaca-se a manutenção, especificamente, energia elétrica.

Nesse sentido, frisa-se a ocorrência de um teste em otimização energética na Secretaria de Estado da Fazenda em 2003, a partir de estudos do INDG, que serviu de base para a publicação do Decreto- Lei 43.696, de 11 de dezembro de 2003, que postulou a meta de redução de 15%, em relação à média verificada no ano passado, contribuindo, indubitavelmente, para uma significativa conscientização dos diversos órgãos da administração pública para o combate ao desperdício.

Destarte, considerando os dados levantados em relação as despesas de energia elétrica, foram priorizadas as de números mais significativos. Nessa ótica, seguindo a metodologia GMD, procurou-se trabalhar sob a vertente da família, no preço, realizando comparação de contratos de fornecimento de energia, revisão de demanda, análise da adequação da estrutura tarifária, entre outros. Ressalta-se, que nessa parte, o foco não está nos pacotes (consumo) e sim na família (preço).

Após as análises dos dados apurados pela metodologia GMD e realizada as devidas comparações e medidas sugeridas (estudo de contratos, etc.), criou-se diversos planos de ação (como exposto no corrente trabalho, no tópico sobre esse assunto) visando combater esse desperdício.

Para cumprimento do disposto, a Secretaria de Estado e Planejamento e Gestão (SEPLAG), em parceria com a Cemig, definiu as diretrizes para o Programa de Gestão energética Estadual (PGEE) com quatro frentes de atuação: comunicação, padronização, monitoramento e treinamento.

Para uma melhor gestão desse programa, criou-se as Cices (comissões internas de Conservação de Energia) em todos os órgãos e entidades, fazendo, com que, segundo Antônio Augusto Junho Anastasia, , Secretário de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Aécio Neves e responsável pelo programa de Gestão Energética Estadual ” [...] as ações sejam

pensadas, organizadas e executadas em cada local de trabalho, gerando compromisso e participação dos servidores e do cidadão que demandam o serviço” (ANASTASIA, 2004, p. 38).

Com 60 órgãos e entidades, o Poder executivo, ressalta-se, conta atualmente com 41 Cices instituídas, regida pela Cice Coordenadora Central, responsável pelo acompanhamento e monitoramento e pela instrução de todas as demais.

Segundo palavras do engenheiro de procedimentos de uso final de energia da Cemig e consultor do Programa de Gestão energética Estadual (PGEE), Eduardo Carvalhaes Nobre:

A Cemig sempre defendeu a formação de Comissão Interna de Conservação de Energia (cicc), inclusive, já criou várias através de treinamentos em todo o Estado. O decreto 43.696 não obriga aos órgãos a instituição de Cices, mas elas são muito importantes para o sucesso da Gestão Energética, pois vai tomar atitudes de combate ao desperdício de energia”. (GOVERNO..., 2004, p.26)

Dentro dessa órbita a Cemig desenvolveu o Sistema de acompanhamento de consumo inteligente (Saci) para facilitar o monitoramento dos consumos de 2003 e 2004 por parte da Seplag. “ ‘Cada órgão vai dispor seus dados e a Seplag vai avaliar a evolução dos resultados’ , explica o coordenador do PGEE e administrador Público da Seplag, Wuberdan Gonçalves Pereira.” (GOVERNO..., 2004, p. 24)

Salienta-se, a consonância do referido procedimento com a metodologia defendida pelo GMD de acompanhamento do consumo como uma efetiva medida na busca da redução das despesas. Ademais, de acordo com Wuberdan Pereira, o sistema foi implementado em maio, quando os integrantes das Cices foram treinados, sendo realizadas visitas técnicas e treinamentos nas comissões, além de verificações *in loco* das ações da mesma.

Além disso, ressalta-se que, na parte de *Padronização*, a Seplag está estudando especificações de material elétrico, mediante o Sistema Integrado de Administração (SIAD)⁸ para obter equipamentos mais eficientes. “ ‘Com a economia de energia e a redução do custo com manutenção, o investimento no equipamento eficiente se paga em pouco tempo’, salienta Wuberdan Pereira.” (GOVERNO..., 2004, p. 25). Cumpre destacar ainda, que em parceria com

⁸ Sistema de compras do Estado

instituições de ensino superior, a Cemig está desenvolvendo manual de aquisição de materiais e equipamentos eficientes, sendo que as instituições irão testá-los para avaliar a performance do consumo de energia e a vida útil.

Outro aspecto importante a mencionar, trata-se da parte de *Treinamentos*. Essa assertiva consubstancia-se na utilização Workshops, seminários, cursos e treinamentos, ministrados pela Cemig aos funcionários públicos estaduais para o uso racional da energia. “Vamos treinar os participantes das Cices e, também, os servidores em geral para utilizarem energia sem desperdícios, no trabalho e no lar”, assevera Eduardo Nobre.” (GOVERNO..., 2004, p. 25)

Nesse sentido, vale agregar a observação de que a Cemig está oferecendo ainda para as escolas estaduais projetos de educação ambiental e combate ao desperdício de energia, o Procel nas Escolas e Energia Inteligente com a Cidadania nas Usinas, produzidos para crianças e adolescentes. Eduardo Nobre frisa a importância dessa medida na obtenção de uma meta maior de redução de despesas. “O treinamento dos estudantes vai ser primordial para que as escolas estaduais consigam cumprir o estabelecido no Decreto”, afirma o consultor da PGEE. (GOVERNO..., 2004, p. 24)

Seguindo por essa linha de proposição, Wuberdam complementa a observação de que o desperdício é originado do desconhecimento. “Com cursos e projetos educacionais, as crianças e adolescentes vão conhecer a energia e saber como usá-la corretamente” acrescenta o Coordenador do PGEE. (GOVERNO..., 2004, p. 24)

Face o exposto, nota-se medidas criadas por planos de ação visando diminuir, por um lado, o consumo e por outro preço (revisão de contratos, etc), seguindo a metodologia pregada pelo GMD afim de contribuir para a meta corporativa. O que é corroborado por Antônio Anastasia quando indagado sobre o grande objetivo do Estado com esse programa. “Otimizar o uso da energia elétrica na Administração Pública Estadual, por meio do monitoramento e do controle, gerar economia e criar a consciência do uso racional e eficiente” (ANASTASIA, 2004, p.38) assevera o Secretário de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Aécio Neves.

4.1 Estrutura tarifária

Ressalta-se que uma medida importante implementada. Trata-se de uma melhor adequação de uma estrutura tarifária visando maior redução do gasto com o mesmo, mediante revisão de contratos.

Em relação a celebração aos contratos, cumpre destacar o Decreto- Lei 43.696 de 11 de dezembro de 2003 que dispõe no seu Art. 1:

Art. 1 - Os órgãos e Entidades da administração Pública Direta e Indireta do Poder Executivo, cujas edificações sejam atendidas em média tensão e que possuam contrato de fornecimento de energia, independente da natureza do serviço prestado, deverão em 30 (trinta) dias contados a partir da publicação deste Decreto, fazer análises de adequação da estrutura tarifária e de demanda contratada, formalizando as alterações necessárias junto às concessionárias de energia elétrica, visando a optar pela melhor modalidade tarifária, entre convencional, azul ou verde.

Ademais, salienta-se ainda outro relevante artigo do Decreto- Lei 43.696 de 11 de dezembro de 2003 sobre o assunto :

Art. 24. A concessionária deverá renegociar o contrato de fornecimento, a qualquer tempo, sempre que solicitado por consumidor que, ao implementar medidas de conservação, incremento à eficiência e ao uso racional da energia elétrica, comprováveis pela concessionária, resultem em redução da demanda de potência e/ou de consumo de energia elétrica ativa, desde que satisfeitos os compromissos relativos aos investimentos da concessionária, conforme previsto no § 1º do art. 23.

Sendo assim, é realizado um estudo em cada unidade executora, visando apurar a melhor estrutura tarifária para cada caso e adequar o contrato de acordo com ela. Face o exposto, faz-se interessante a abordagem de um caso hipotético como forma de elucidar o processo de estudo e definição da melhor estrutura tarifária, afim de propiciar a negociação do melhor contrato, posteriormente, aos estudos realizados, para cada unidade.

A) Conceitos

Todavia, antes de adentrar na explanação do citado caso hipotético, é oportuno apresentar alguns conceitos básicos da órbita da energia elétrica para facilitar a compreensão do processo de estudo da estrutura tarifária (COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS, 2003):

- a) Energia Ativa – É a energia capaz de produzir trabalho; a unidade de medida usada é o quilowatt-hora (kWh)
- b) Energia Reativa – É a energia solicitada por alguns equipamentos elétricos, necessária à manutenção dos fluxos magnéticos e que não produz trabalho; a unidade de medida usada é o quilowatt-hora (kVARh)
- c) Potência – É a quantidade de energia solicitada na unidade de tempo; a unidade usada é o quilowatt (kW).
- d) Demanda – É a potência média, medida por aparelho integrador durante qualquer intervalo de 15 (quinze) minutos.
- e) Demanda Contratada – Demanda a ser obrigatória e continuamente colocada à disposição do cliente, por parte do CONCESSIONÁRIO, no ponto de entrega, conforme valor e período de vigência fixado em contrato.
- f) Tarifa de Demanda- Valor em reais do kW de demanda, em um determinado segmento Horó- Sazonal.
- g) Tarifa de Consumo – Valor em reais do kWh ou MWh de energia utilizada, em um determinado segmento Horó- Sazonal.
- h) Tarifa de ultrapassagem – Tarifa a ser aplicada ao valor de demanda registrada que superar o valor da demanda contratada, respeitada a tolerância.
- i) Horário de Ponta (FP ou P) – Período definido pela concessionária e composto por três horas consecutivas, compreendidas entre às 17:00 e 22:00, exceção feita aos sábados e domingos, Terça-feira de Carnaval, Sexta-feira da Paixão, Corpus Christi, dia de finados e os demais feriados definidos por lei federal (01/01, 21/04, 01/05, 07/09, 12/10, 15/11 e 25/12). Neste horário a energia elétrica é mais cara.
- j) Horário Fora de Ponta (HFP ou F) – São as horas complementares às três horas consecutivas que compõem o horário de ponta, acrescidas da totalidade das horas dos sábados e domingos e dos 11 (onze) feriados indicados acima. Neste horário a energia elétrica é barata.
- k) Período Seco (S)- É o período de 7 (sete) meses consecutivos, compreendendo os fornecimentos abrangidos pelas leituras de maio a novembro de cada ano.

- l) Período Úmido (U) – É o período de 5 (cinco) meses consecutivos, compreendendo os fornecimentos abrangidos pelas leituras de dezembro de um ano a abril do ano seguinte.
- m) Segmentos Horários e Sazonais – Identificados também como “Segmentos Horosazonais” , são formados pela composição dos períodos úmidos e seco com os horários de ponta e fora de ponta e determinado conforme abaixo:

(PS) – Horário de Ponta em Período Seco

(PU)- Horário de Ponta em Período Úmido

(FS) – Horário Fora de Ponta em Período Seco

(FU)- Horário Fora de Ponta em Período Úmido

- n) Tarifa Convencional – Aplicada como opção para consumidores com demanda menor que 300kW. A demanda contratada mínima será de 30kW.
- o) Tarifa Verde – Aplicada como opção para consumidores com demanda superior a 30kW.
- p) Tarifa Azul – Aplicada de forma compulsória para clientes com demanda maior ou igual a 300 kW e opcional para aqueles com demanda entre 30 a 299 kW.

B) Estudo da estrutura tarifária

Destarte, postula-se simulações de faturamento. Inicialmente, vislumbra-se a situação sem reprogramação de cargas, ou seja, como ela foi encontrada antes de testarem-se outras opções de horário de funcionamento de certos instrumentos que consomem energia elétrica (MINAS GERAIS, 2003b).

Fig. 24: Situação ilustrativa original do consumidor



WORKSHOP
EFICIÊNCIA ENERGÉTICA ESTADUAL

SITUAÇÃO ORIGINAL DO CONSUMIDOR

➤ NA SITUAÇÃO ORIGINAL, A UNIDADE CONSUMIDORA ESTÁ ENQUADRADA NA TARIFA CONVENCIONAL. PELAS FATURAS DE ENERGIA ELÉTRICA PODE-SE LEVANTAR OS VALORES MENSAIS TÍPICOS DE DEMANDA E CONSUMO CONFORME A TABELA A SEGUIR.

COMPONENTES	VALORES TÍPICOS
DEMANDA(kW)	490
CONSUMO (kWh)	154.900

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do
Do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Sendo assim, as cargas e os horários distribuídos foram encontrados na situação da figura 25.

Ressalta-se que a linha azul cortando o quadro constitui-se no Horário de Ponta, ou seja, aquele que a tarifa de energia elétrica é a mais cara, e cada quadradinho acima do quadro equivale a uma hora das 24 horas do dia, visando apenas facilitar o vislumbre (fig. 25) das horas gastas no consumo de cada instrumento (Estufa, por exemplo, é ligada durante 14 horas).

Figura 25: Estrutura de uma planilha de levantamento de cargas e horários de funcionamento

Equipamento	Consumo (kWh)	Horário 1	Horário 2	Horário 3	Horário 4	Horário 5	Horário 6	Horário 7	Horário 8	Horário 9	Horário 10	Horário 11	Horário 12	Horário 13	Horário 14	Horário 15	Horário 16	Horário 17	Horário 18	Horário 19	Horário 20	Horário 21	Horário 22	Horário 23	Horário 24
Forno - 2	150																								
Prensa - 1	30																								
Prensa - 2	20																								
Torno - 1	10																								
Torno - 2	20																								
Torno - 3	20																								
Estufa	40																								
Estrusora	20																								
Fresa	20																								
Iluminação Fábrica	20																								
Iluminação Escrit.	10																								
Total	510																								

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Essa constatação pode ser vislumbrada na figura 26. As horas por cada instrumento, dentro ou fora do horário de Ponta, consumo diário, entre outros dados relevantes para a elucidação da situação encontrada (fig. 26).

Figura 26: Estrutura de um quadro para levantamento do consumo diário considerando a situação específica encontrada



QUADRO PARA LEVANTAMENTO DO CONSUMO DIÁRIO

Equipamentos	Potência (kW)	Horas de Utilização Diária			Consumo Diário Típico - (kWh)		
		Ponta	F.Ponta	Total	Ponta	F.Ponta	Total
Forno - 1	150	3	13	16	450	1950	2400
Forno - 2	150	1	12	13	150	1800	1950
Prensa - 1	30	3	14	17	90	420	510
Prensa - 2	20		13	13	0	260	260
Torno - 1	10		8	8	0	80	80
Torno - 2	20		9	9	0	180	180
Torno - 3	20	1	4	5	20	80	100
Estufa	40	2	12	14	80	480	560
Estrusora	20	2	12	14	40	240	280
Fresa	20		11	11	0	220	220
Iluminação Fábrica	20	3	14	17	60	280	340
Iluminação Escrit.	10	1	11	12	10	110	120
Total	510				900	6100	7000

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Com base nas tabelas ilustrativas 2 e 3, que esboçam a situação de forma resumida da figura 26, é possível notar que, mantida a situação atual, a melhor modalidade é a tarifa Convencional, que proporciona uma economia de 8% em relação à tarifa Azul e 7,6% em relação à Verde.

Tabela 2: Dados ilustrativos encontrados a serem considerados para faturamento, considerando a figura 26

Componentes		Valores
Demanda (kW)	Ponta	440
	Fora de Ponta	490
Consumo(kWh)	Ponta	19.800
	Fora de Ponta	134.800

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Tabela 3: Dados ilustrativos resumo dos valores faturados encontrados, considerando a figura 26

Modalidade	Faturamento (R\$)
Convencional	31.257,24
Verde	33.990,65
Azul	33.843,71

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Entretanto, realiza-se uma simulação, reprogramando as cargas para testar possibilidades melhores de redução de despesa com a energia elétrica. Portanto, após um novo rearranjo das cargas obtém-se a configuração disposta na figura 27.

É possível notar a intenção de tirar o consumo de alguns instrumentos para fora da faixa de horário de Ponta. O Forno 1 por exemplo, que no quadro anterior era 3 horas no horário de Ponta, passou para duas horas, enquanto o Forno 2 que tinha uma hora dentro desse horário, praticamente não existe mais (fig. 27).

Figura 27: Estrutura de um quadro para levantamento do consumo diário, considerando a situação específica encontrada



Equipamentos	Potência (kW)	Horas de Utilização Diária			Consumo Diário Típico - (KWh)		
		Ponta	F.Ponta	Total	Ponta	F.Ponta	Total
Forno - 1	150	2	14	16	300	2100	2400
Forno - 2	150		13	13	0	1950	1950
Prensa - 1	30	3	14	17	90	420	510
Prensa - 2	20		13	13	0	260	260
Torno - 1	10		10	10	0	100	100
Torno - 2	20		9	9	0	180	180
Torno - 3	20		4	4	0	80	80
Estufa	40		14	14	0	560	560
Estrusora	20		14	14	0	280	280
Fresa	20		11	11	0	220	220
Iluminação Fábrica	20	3	14	17	60	280	340
Iluminação Escrit.	10		12	12	0	120	120
Total	510				450	6550	7000

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Nota-se então, em valores a serem considerados, uma diminuição na demanda de ponta para 200 e um rearranjo do consumo, diminuindo também de 19.800 para 9.900 dentro do horário de Ponta (Tabelas 4 e 5).

Tabela 4: Dados ilustrativos encontrados a serem considerados para faturamento, considerando a figura 27

Componentes		Valores
Demanda (kW)	Ponta	200
	Fora de Ponta	490
Consumo(kWh)	Ponta	9.900
	Fora de Ponta	144.100

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Tabela 5: Dados ilustrativos resumo dos valores faturados encontrados, considerando a figura 27

Modalidade	Faturamento (R\$)
Convencional	31.257,24
Verde	25.859,56
Azul	26.383,79

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

A convencional, manteve o mesmo faturamento da anterior (31.257,24) enquanto que a modalidade Verde diminui de 33.990,65 para 25.859,56 e a Azul de 33.383,71 para 26.383,79. No vislumbre da nova configuração, a tarifa Azul passou a proporcionar uma economia de 1,9% em relação a Verde e 17,2% em relação a Convencional, sendo neste caso, a melhor tarifa a ser adotado no contrato .

Entretanto, realizando uma nova reprogramação de cargas, chega a outro resultado interessante. Tirando mais ainda o funcionamento de alguns instrumentos dentro do horário de ponta, obtém-se o disposto na figura 28.

Figura 28: Estrutura de uma nova planilha de levantamento de cargas e horários de Funcionamento

Equipamentos	Potência KW	Horário de funcionamento																							
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Forno - 1	150																								
Forno - 2	150																								
Prensa - 1	30																								
Prensa - 2	20																								
Torno - 1	10																								
Torno - 2	20																								
Torno - 3	20																								
Estufa	40																								
Estrusora	20																								
Fresa	20																								
Iluminação Fábrica	20																								
Iluminação Escri.t.	10																								
Total	510	50	200	220	430	450	480	480	480	480	490	490	490	490	490	490	490	490	500						

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Nota-se a diminuição das horas de funcionamento de alguns instrumentos no horário de ponta (fig. 29). O Forno 1, por exemplo, que tinha 3 horas no horário de ponta, diminuiu para 2 horas no segundo rearranjo, agora, possuindo apenas 1 hora dentro desse horário (fig. 29).

Figura 29: Estrutura de um quadro para levantamento do consumo diário, considerando a situação específica encontrada

Equipamentos	Potência (kW)	Horas de Utilização Diária			Consumo Diário Típico - (kWh)		
		Ponta	F.Ponta	Total	Ponta	F.Ponta	Total
Forno - 1	150	1	15	16	150	2250	2400
Forno - 2	150		13	13	0	1950	1950
Prensa - 1	30	1	16	17	30	480	510
Prensa - 2	20	1	12	13	20	240	260
Torno - 1	10	1	7	8	10	70	80
Torno - 2	20	1	8	9	20	160	180
Torno - 3	20		5	5	0	100	100
Estufa	40	1	13	14	40	520	560
Estrusora	20		14	14	0	280	280
Fresa	20		11	11	0	220	220
Iluminação Fábrica	20	1	16	17	20	320	340
Iluminação Escrit.	10	1	11	12	10	110	120
Total	510				300	6700	7000

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Posto isso, observa-se os valores de faturamento a serem considerados nas tabelas 6 e 7, aumentaram de 200 para 300 dentro do horário de ponta, entretanto, diminuíram-se mais ainda, os valores de consumo dentro da mesma faixa de pico para 6.600.

Tabela 6: Dados ilustrativos encontrados a serem considerados para faturamento, considerando a figura 28 e 29

Componentes	Valores	
Demanda (kW)	Ponta	300
	Fora de Ponta	490
Consumo(kWh)	Ponta	6.600
	Fora de Ponta	147.400

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Ademais, nota-se que houve um novo rearranjo das contas, a verde passou de 25.859,56 para 28.502,39, enquanto que a Azul diminuiu de 26.383,79 para 23.897,14.

Tabela 7: Dados ilustrativos resumo dos valores faturados encontrados, considerando a figura 28 e 29

Modalidade	Faturamento (R\$)
Convencional	31.257,24
Verde	28.502,39
Azul	23.897,14

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

Nota: (a) Figura utilizada pela SEPLAG na apresentação do funcionamento do estudo de adequação tarifária aos envolvidos no processo

Face o exposto, cumpre destacar que nem sempre é possível reprogramar as cargas da forma mais racional. Apesar de ser indicado tirar o funcionamento dos instrumentos, em sua totalidade, da faixa de horário de ponta, em virtude de empecilhos que independem de sua vontade (certos instrumentos não podem funcionar fora desse horário, dentre outras diversas razões) as vezes, não é possível colocar programação de cargas mais racional. Entretanto, frisa-se que deve tentar adequar a melhor estrutura tarifária e programação de cargas possível para cada unidade.

É seguindo essa ótica de ação, indicada pela metodologia GMD, afim de negociar o melhor contrato visando otimização, que a SEAPA, junto com outros órgãos do Estado todo, realizou o Estudo da melhor estrutura tarifária de acordo com sua programação de cargas.

4.2 Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA)

Cumpre ressaltar algumas breves informações sobre a SEAPA (Secretaria de Estado e da Agricultura) antes de adentrar nas análises dos resultados da aplicação do GMD na sua órbita.

A Lei n. 6, de 16 de outubro de 1891, criou a Secretaria de Agricultura, Comércio e Obras Públicas, que tinha a seu cargo uma enorme variedade de serviços públicos, muitos deles completamente estranhos à economia agropecuária.

Hoje, após sucessivas intervenções modernizadoras, a Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento tem como competências (MINAS GERAIS, 2003c):

- a) formular a política de governo para o setor de agricultura, pecuária e abastecimento, qualidade e sanidade animal e vegetal, assistência técnica e extensão rural, pesquisa e experimentação agropecuárias, armazenagem e conservação de produtos agrícolas, comercialização de hortifrutigranjeiros, legitimação de terras e motomecanização agrícola;
- b) coordenar o planejamento e as atividades dos órgãos e entidades que lhe são vinculadas;
- c) manter intercâmbio com entidades nacionais e internacionais com o fim de obter cooperação técnica e financeira para a modernização e expansão das atividades do setor e gerar a melhoria de renda e adequadas condições de vida para os produtores rurais e suas famílias.

A) Resultados

Como externado no corrente trabalho, com a utilização da metodologia GMD, chega-se até a parte do monitoramento dos resultados, para , posteriormente, no vislumbre de algumas anomalias, o gestor responsável por esse acompanhamento emitir relatórios de eventuais desvios da meta postulada, visando as devidas correções. Sendo assim, é possível apurar os impactos do GMD no Estado mediante comparação do comportamento do consumo antes e depois da implementação das medidas apontadas pela citada metodologia em determinadas secretarias, que naturalmente, refletem e evidenciam as influências sentidas na sua órbita micro para toda a organização.

Destarte, é possível notar, nos dados extraídos do sistema do Saci de monitoramento (fig. 30) do comportamento dos órgãos em relação a administração com as despesas de energia elétrica, as variações sentidas na assimilação de medidas provenientes da metodologia GMD (MINAS GERAIS, 2003d).

Figura 30: Estrutura do Sistema de acompanhamento de consumo inteligente (SACI)

SACI

Relatório de Posicionamento da Situação do Cadastramento do Consumo Mensal

Instalações (1 a 100) de um total de 286

Selecione o nome da Instalação para visualizar todas as informações referentes a meta de c

	Instalação	Apelido da CICE	Nº de meses em aberto em 2003	Nº de meses em aberto em 2004	Última atualização
Instalação de Estádios do de Minas Gerais -	MINEIRÃO	ABEMG	0	1	Em 24/06/2004

Concluído Internet

Fonte: Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG)

No caso específico da SEAPA, nota-se uma significativa redução de gastos com energia elétrica após o período de fevereiro, quando ocorreu a renegociação de contratos, seguindo orientações do GMD (alterações na ótica do preço) acompanhado, como citado, por no corrente trabalho por outras medidas conjuntas, como as Cices e outros planos de ações, na linha da metodologia GMD (MINAS GERAIS, 2003d).

Tabela 8: Situação da Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA) em relação ao cumprimento das metas de redução de energia elétrica

Mês	Situação em 2003			Situação em 2004			Ganhos em percentuais			Alcanç ou Meta ?	Valor Economiz ado (*2)
	Consumo Medido (kWh/mês)	Consumo Acumula do (kWh)	Consumo Específico (kWh/*1)	Consumo Medido (kWh/mês)	Consumo Acumula do (kWh)	Consumo Específico (kWh/*1)	Consumo Medido (%)	Consumo Acumul ado (%)	De energia (%)(*3)		
Janeiro	15.600	15.600	709	13.680	13.680	720	12	12	-1,52	Não	R\$ -65,86
Fevereiro	16.800	32.400	700	13.200	26.880	574	21	17	21,97	Sim	R\$ 724,74
Março	19.200	51.600	914	13.440	40.320	640	30	22	42,86	Sim	R\$ 1.054,73
Abril	21.600	73.200	1.080	14.640	54.960	637	32	25	69,67	Sim	R\$ 1.749,86
Maiο	15.840	89.040	754	11.520	66.480	576	27	25	30,95	Sim	R\$ 895,62
Junho	15.120	104.160	657	13.920	80.400	633	8	23	3,90	Não	R\$ 140,82
Julho	14.400	118.560	686	10.560	90.960	556	27	23	23,38	Sim	R\$ 773,88
Agosto	12.960	131.520	617	0	90.960	0	0	0	0		
Setembro	14.160	145.680	674	0	90.960	0	0	0	0		
Outubro	16.560	162.240	662	0	90.960	0	0	0	0		
Novembro	18.240	180.480	793	0	90.960	0	0	0	0		
Dezembro	19.440	199.920	845	0	90.960	0	0	0	0		
Anual			754			619			21,92	Sim até: 05/08/ 2004	R\$ 5.273,80

(*2) $VE m(x) = (kWh m(2003) / n^{\circ} de dias m(2003) \times R\$ m(2004) / kWh m(2004) \times n^{\circ} de dias m(2004)) - R\$ m(2004)$

(*3) Energia Economizada (%) = $(Consumo Específico m(2003) - Consumo Específico m(2004)) * (*1) m(2004) / Consumo Acumulado m(2004)$

Fonte: Sistema de acompanhamento de consumo inteligente (MINAS GERAIS, 2003d)

Agrega-se ainda, a observação de que, o consumo específico consubstancia-se na percepção de que é a média do total do consumo diário dividido pelo número de dias do mês.

Segundo o presidente da CICE da SEAPA, algumas medidas implementadas, seguindo orientações repassadas por curso, entre outros meios, foram importantes para obter a redução na despesas com energia elétrica. Dentre elas, destacam-se:

- a) Enquadramento do expediente de trabalho no horário definido por Decreto do Governador. Na SEAPA o horário se estende de 07 horas e 30 minutos às 18 horas e 10 minutos (com exceção para o Gabinete).
- b) Assinatura de contrato de fornecimento com a CEMIG definindo a opção tarifária mais adequada para nosso consumo e alteração da demanda.
- c) Levantamento da iluminação e regime de funcionamento da SEAPA.
- d) Divulgação e conscientização dos servidores da importância da redução de energia.
- e) Instalação de um banco capacitor (corrige o fator de potência) e de Temporizador (sistema de desligamento à noite) que deverá eliminar a tarifa do FER (Fundo de Energia Reativa), que é aquela que não gera trabalho.
- f) Alteração do horário de limpeza, que era à noite, para o período de expediente.
- g) Acompanhamento mensal das faturas e análises comparativas, registros no *site* Sistema de Acompanhamento de Consumo Inteligente – SACI da CEMIG e SEPLAG. Este site acompanha mensalmente as metas atingidas. Quando necessário, propor medidas de ajuste. Divulgação dos resultados para os servidores.

Em relação a situação que se encontra esses processos, como repassado pelo Luís Antônio, menciona-se o quadro 2 de acompanhamento.

Quadro2 : Cronograma de ação das medidas de redução de despesas na Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA)

ESPECIFICAÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	OBSERVAÇÃO
Resolução do horário de expediente	Direção Superior	-	Assinado
Contrato com CEMIG	Direção Superior	-	Assinado
Campanha de conscientização	Membros da CICE	-	Realizado e contínuo
Banco capacitador	Rossana	30 dias	
Horário de limpeza	Rossana	-	Realizado
Acompanhamento e registro no SACI	Luiz Antônio	-	Contínuo

Fonte: na Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA)

Ainda sobre os resultados na na Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA) vale ressaltar que:

Em dois meses, a Secretaria de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Seapa já reduziu 40% do seu consumo de energia elétrica com apenas duas medidas. A Seapa assinou contrato de fornecimento com a Cemig e optou pela tarifa verde. “As medidas foram simples e estavam previstas no Decreto 43.696. A redução do consumo foi muito além da meta determinada”, ressalta o administrador público, Wuberdan Pereira. (GOVERNO..., 2004, p. 25)

4.3 Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais(DER)

É válido suscitar outro caso onde se vislumbra a influência do GMD afim de reforçar o vislumbre dos resultados do mesmo na conjuntura Estatal. Cita-se nesse caso, o DER, Departamento de Estrada e rodagem de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2003e).

Menciona-se que o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais - DER/MG, existe desde o início dos anos quarenta. Mas, naquela época, fazia parte da estrutura da Secretaria de Viação e Obras Públicas, como estava previsto no Decreto-Lei nº 984, de 9 de dezembro de 1943 (MINAS GERAIS, 2003e).

Dois anos depois, com o surgimento da Lei Joppert, (Lei Federal nº 8.463, de 27 de dezembro de 1945), houve uma reorganização completa do Departamento Nacional de Estradas de Rodagens, quando foi criado o Fundo Rodoviário Nacional. A consequência mais importante da Lei Joppert foi dar aos Estados maior autonomia na gestão de seus órgãos. Assim, em 4 de maio de 1946, o Decreto-Lei nº 1.731 estabeleceu que o DER/MG passaria a atuar como pessoa jurídica, com autonomia administrativa e financeira, subordinando-se diretamente ao Secretário de Viação e Obras Públicas. É desta mesma data, a aprovação do primeiro Plano Rodoviário do Estado (MINAS GERAIS, 2003e).

Assim, a missão do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais - DER/MG, é assegurar soluções adequadas de transporte de pessoas, bens e serviços no Estado, tendo como prioridade a segurança do usuário. Minas Gerais possui hoje uma extensa malha viária. Somente sob a responsabilidade do DER/MG, são quase 25.000 quilômetros de estradas. Vinculado à Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas, cabe ao DER/MG as seguintes funções (MINAS GERAIS, 2003e) :

- a) Participar da elaboração do Plano de Transportes e do Plano Rodoviário do Estado, tendo em vista o Plano Nacional de Viação, Políticas e Diretrizes da Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas;
- b) Dirigir e executar os serviços de implantação, pavimentação, conservação, recuperação e melhoramentos nas estradas sob sua responsabilidade;
- c) Planejar, projetar, coordenar e controlar as atividades rodoviárias de acordo com o Plano de Transportes do Estado;
- d) Manter a conservação das estradas de rodagem estaduais;
- e) Exercer, por conta e delegação do DNER e de outras entidades, as atribuições destes em relação às estradas situadas no território do Estado;
- f) Articular-se com a Polícia Militar do Estado para estabelecer as condições de operação nas estradas sob jurisdição estadual;
- g) Conceder ou explorar os serviços intermunicipais de transporte coletivo de passageiros;
- h) Conceder licença para a exploração de serviços nas faixas de domínio das estradas de rodagem estaduais;.
- i) Entre outras.

A) Resultados

Frisa-se que o DER teve seu contrato renegociado de Maio para Junho. Nota-se a significativa redução de custo com energia elétrica que ele obteve nesse período (tab. 9).

Principais medidas adotadas:

- a) Criação da CICE central.
- b) Alteração do horário de trabalho para 8 às 18 horas.
- c) Treinamento do presidente da CICE central em curso ministrado pela Cemig.
- d) Criação dos canais de comunicação com a CICE central através de telefone, fax, post e e-mail: energia@der.mg.gov.br
- e) Criação de informativos e cartazes nos quadros de aviso e encaminhamento de e-mails para as CRGs sugerindo medidas.
- f) Desativação de 20% das luminárias das salas do prédio B.
- g) Redução no uso de ar condicionados.
- h) Desativação de parte da iluminação dos pátios de estacionamentos
- i) Alteração no horário de funcionamento dos elevadores prédio B com redução de uso de 50%.
- j) Criação das CICES locais das CRGs para cumprimento do Decreto.
- l) Treinamento de 4 funcionários da MGS, ministrada pela coordenadora, e pelo presidente da CICE para conscientização e ajuda no cumprimento da meta.
- m) Encaminhamento às CRGs de datas de treinamentos oferecidos pela CEMIG/SEPLAG, que ocorreram e estão ocorrendo em diversas cidades do interior solicitando que sejam inscritos componentes das CICES locais.
- n) Monitoramento do cumprimento das determinações da CICE e das instruções normativas, quanto ao horário de permanência de servidores no DER, após o horário de expediente, através de relatórios da MGS.
- o) Alteração do contrato de fornecimento e conseqüente redução de custo de tarifa em 40%.
- p) Reunião com o gestor de eficiência energética da CEMIG e o coordenador, onde foram apresentados resultados do programa. Durante esse encontro, o coordenador de eficiência energética da Cemig para o Estado nos contemplou com a possibilidade de financiamento da troca dos sistemas de iluminação dos prédios do DER- Sede por sistemas de eficiência energética. Já contatamos um fornecedor de serviços para estudo neste sentido.

Tabela 9: Situação do Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais(DER) em relação ao cumprimento das metas de redução de energia elétrica

Mês	Situação em 2003			Situação em 2004			Ganhos em percentuais			Alcançou Meta ?	Valor Economizado (*2)
	Consumo Medido (kWh/mês)	Consumo Acumulado (kWh)	Consumo Específico (kWh/(*1))	Consumo Medido (kWh/mês)	Consumo Acumulado (kWh)	Consumo Específico (kWh/(*1))	Consumo Medido (%)	Consumo Acumulado (%)	De energia (%)(*3)		
Janeiro	121.200	121.200	5.050	93.000	93.000	4.043	23	23	24,89	Sim	R\$ 10.020,75
Fevereiro	139.093	260.293	7.321	94.200	187.200	4.710	32	28	55,43	Sim	R\$ 22.098,99
Março	120.600	380.893	5.482	92.400	279.600	4.200	23	27	30,52	Sim	R\$ 12.195,44
Abril	123.000	503.893	6.474	105.000	384.600	4.773	15	24	35,64	Sim	R\$ 15.527,67
Maio	93.600	597.493	4.070	89.400	474.000	4.470	4	21	-8,96	Não	R\$ -4.440,03
Junho	101.400	698.893	4.829	65.400	539.400	3.270	36	23	47,66	Sim	R\$ 12.239,84
Julho	86.400	785.293	3.757	70.800	610.200	3.078	18	22	22,03	Sim	R\$ 6.050,20
Agosto	84.000	869.293	3.652	0	610.200	0	0	0	0		
Setembro	89.400	958.693	3.887	0	610.200	0	0	0	0		
Outubro	111.000	1.069.693	4.625	0	610.200	0	0	0	0		
Novembro	120.600	1.190.293	5.743	0	610.200	0	0	0	0		
Dezembro	125.500	1.315.793	6.972	0	610.200	0	0	0	0		
Anual			5.061			4.068			24,40	Sim até: 05/08/2004	R\$ 73.692,87

(*2) $VE m(x) = (kWh m(2003) / n^{\circ} de dias m(2003) \times R\$ m(2004) / kWh m(2004) \times n^{\circ} de dias m(2004)) - R\$ m(2004)$

(*3) $Energia Economizada (\%) = (Consumo Específico m(2003) - Consumo Específico m(2004)) * (*1) m(2004) / Consumo Acumulado m(2004)$

Fonte: Sistema de acompanhamento de consumo inteligente (MINAS GERAIS, 2003d)

Resultados do programa da Sede, segundo Presidente da Cice:

- a) Com as alterações do lay out do DER- Sede para receber o DEOP, fomos obrigados a usar um andar de prédio que estava desativado. Esta nova carga, acrescida da carga consumida por trabalhos aos fins de semana e após o horário de expediente, não nos permitiram um melhor resultado no cumprimento das metas.
- b) Com relação ao mês de abril tivemos uma redução de + / 1 14% entretanto com relação a média dos 12 meses de 2003 conseguimos uma redução de + / - 18%.
- c) Com relação a fatura, descontado o aumento tarifário ocorrido em maio./2004 (20%), estamos prevendo uma redução significativa somente com a alteração contratual.
- d) Quanto a vinda do DEOP para ocupar parte do prédio A, estamos procedendo estudos para instalação de medidor de energia separado, para rateio do consumo e controle de gastos daquela autarquia, visto que a mesma estará ligada ao nosso sistema de medição.
- e) Este mesmo estudo prevê medição separada para o banco itaú e restaurante da cooperativa.
- f) Qualquer atividade fora dos horários de expedientes somente serão permitidas com consulta à CICE- coordenadora.

4.4 Loteria do Estado de Minas Gerais (LEMG)

Em 2 de agosto de 1923 um felizardo do Rio de Janeiro ganhava 100 contos de réis. E um outro de B.H, não menos bem-aventurado, ganhava 50 contos. A então Cia. de Loterias de Minas Gerais fazia os seus dois primeiros milionários. Com uma única extração por mês e pagando religiosamente seus prêmios, a Cia. De Loterias foi consolidando seu imenso prestígio junto aos mineiros (MINAS GERAIS, 2003f).

Já àquela época, a Companhia tinha por compromisso, condicionado a concessão do Estado, destinar parte de seus lucros às obras sociais do governo. Assim, centenas de escolas, hospitais e instituições de caridade foram beneficiadas. Três anos após a primeira extração, o então presidente da Companhia, Baldomero Barbará, aumentou o número de bilhetes e dobrou o valor dos prêmios (MINAS GERAIS, 2003f).

Em 1939, o então Governador do Estado, Benedito Valadares, baixou um decreto encampando a Cia. de Loterias de Minas Gerais, incorporando-a à Secretaria de Finanças. Nascia assim a Loteria do Estado de Minas Gerais.

Crescendo, ampliando os subsídios oferecidos ao Estado e beneficiando cada vez mais a ação social do Governo, a Loteria Mineira proporcionou a inauguração de novas escolas, creches, hospitais, além de obras de saneamento e urbanização. Foram os recursos da Loteria Mineira que permitiram a construção de instituições como Fundação Hilton Rocha, Hospital Mário Pena, além de outras obras de incentivo ao esporte amador e profissional (MINAS GERAIS, 2003f).

Em 1965, era inaugurado o Estádio Magalhães Pinto, o Mineirão. Uma das principais obras construídas com recursos da Loteria Mineira, através da Lei nº 1947, de 13 de agosto de 1959, sancionada pelo então Governador Bias Fortes. Hoje, considerado um dos maiores estádios do mundo, o Mineirão é um exemplo concreto da arrecadação e da criteriosa distribuição dos benefícios repassados pela Loteria (MINAS GERAIS, 2003f).

A) Resultados

Nota-se, a seguir, a evolução do desempenho da Loteria Mineira na questão de despesas com energia elétrica. Inicialmente, em Janeiro com – 52 % de consumo acumulado, diminuindo para –1% em setembro e conseguindo atingir a diminuição de 15% necessária.

Frisa-se que algumas medidas implementadas foram fundamentais para ocasionar a redução vislumbrada nos dados anteriores. Seguindo a linha exposta pelo GMD que derivou em planos de ações e parceria com a Cemig, ressalta-se a criação das Cices, dentre outras ações, como medidas essenciais para q isso ocorresse. “Loteria cria a Cice e já economiza 24%” (LAGE, 2004).

É interessante salientar que a Loteria do Estado de Minas Gerais-LEMG, foi o primeiro órgão a cadastrar-se no Sistema de Acompanhamento de Consumo Inteligente - SACI e, desde então, vem participando ativamente de todos os cursos de gerenciamento de energia elétrica, se empenhando em seguir as sugestões e orientações postuladas em relação ao uso mais racional dos equipamentos e ações no intuito de evitar desperdícios (LAGE, 2004).

Tabela 9: Situação da Loteria do Estado de Minas Gerais em relação ao cumprimento das metas de redução de energia elétrica

Mês	Situação em 2003			Situação em 2004			Ganhos em percentuais			Alcançou Meta ?	Valor Economizado (*2)
	Consumo Medido (kWh/mês)	Consumo Acumulado (kWh)	Consumo Específico (kWh/*1)	Consumo Medido (kWh/mês)	Consumo Acumulado (kWh)	Consumo Específico (kWh/*1)	Consumo Medido (%)	Consumo Acumulado (%)	Energia (%) (*3)		
Janeiro	19.600	19.600	933	29.800	29.800	1.419	-52	-52	-34,23	Não	R\$ - 3.915,93
Fevereiro	24.200	43.800	1.152	29.600	59.400	1.410	-22	-36	-18,24	Não	R\$ - 2.086,09
Março	23.200	67.000	1.105	23.200	82.600	1.105	0	-23	0,00	Não	R\$ 0,00
Abril	20.800	87.800	1.095	25.200	107.800	1.260	-21	-23	-13,12	Não	R\$ - 1.278,52
Mai	26.600	114.400	1.267	23.800	131.600	1.133	11	-15	11,76	Não	R\$ 1.193,39
Junho	24.800	139.200	1.181	24.200	155.800	1.052	2	-12	12,24	Não	R\$ 1.249,94
Julho	25.000	164.200	1.190	20.200	176.000	962	19	-7	23,76	Sim	R\$ 2.026,34
Agosto	25.800	190.000	1.173	19.000	195.000	950	26	-3	23,44	Sim	R\$ 1.542,99
Setembro	24.000	214.000	1.143	20.200	215.200	878	16	-1	30,13	Sim	R\$ 2.107,66
Outubro	30.400	244.400	1.322	0	215.200	0	0	0	0		
Novembro	30.800	275.200	1.339	0	215.200	0	0	0	0		
Dezembro	28.400	303.600	1.420	0	215.200	0	0	0	0		
Anual			1.195			1.127			6,09	Não até: 06/10/2004	R\$ 839,79

(*2) $VE m(x) = (kWh m(2003) / n^\circ \text{ de dias } m(2003) \times R\$ m(2004) / kWh m(2004) \times n^\circ \text{ de dias } m(2004)) - R\$ m(2004)$

(*3) $Energia Economizada (\%) = (Consumo Específico m(2003) - Consumo Específico m(2004)) * (*1) m(2004) / Consumo Acumulado m(2004)$

Fonte: Sistema de acompanhamento de consumo inteligente (MINAS GERAIS, 2003d)

Ademais, menciona-se que “[...]a LEMG, através da implantação de algumas medidas e conscientização dos funcionários, conseguiu passar de um consumo médio mensal em torno de 24.000 kWh para 19.000 kWh.” (LAGE, 2004).

Dentre algumas medidas adotadas, segundo o Jornal das Cices (LAGE, 2004), destacam-se:

- a) conscientização dos funcionários quanto a real necessidade do uso de elevador;
- b) redução de lâmpadas e reatores;
- c) funcionamento apenas de um elevador, exceto quanto há necessidade de carga;
- d) horário para ligar e desligar o ar condicionado;
- e) adequação da jornada de trabalho até às 18:00 hs;
- f) redução do uso de enceradeiras, lavagem garagem e passeio, etc;

Agrega-se ainda, que as coordenadora da Cice da Loteria Mineira, asseveraram ainda que pagavam o ICMS na conta, e depois de cursos, notou-se a desnecessidade de pagá-los, ocasionando uma significativa redução nas despesas com energia elétrica.

Ademais, é possível o acesso da situação de cada órgão do Estado, na questão do seu comportamento em relação ao cumprimento das metas de redução dos custos com energia elétrica, em sua órbita pelo site <http://www.universidatte.com.br/saci> . Portanto, existem diversos casos para serem analisados, sendo que cada um teve um período que foi realizado a renegociação dos contratos ou implementadas outras medidas.

Assim, afim de cumprir o objetivo do trabalho, ressalta-se a desnecessidade de realizar uma análise detalhada de cada unidade estatal, já que faz-se suficiente o estudo de apenas uma (SEAPA) complementada com outras duas (DER e Loteria), visando tornar mais elucidativa e interessante o vislumbre dos resultados, posto que, como mencionado diversas vezes durante o corrente trabalho, com a observação de alguns casos micros permitem refletir a situação da organização como um todo.

4.5 Principais dificuldades de implementação do GMD

É interessante ainda, a abordagem e análise das variáveis que dificultam a implementação e sucesso efetivo do GMD na ótica de redução de despesas em energia elétrica no Estado apuradas em estudos.

4.5.1 Falta de conscientização

De acordo com as informações apuradas em diversos órgãos, mediante análise de dados e entrevistas com os gerentes das Cices (DER, Loteria, SEAPA e Educação), a falta de conscientização dos funcionários e envolvidos no processo é, indubitavelmente, uma das principais dificuldades encontrada para um efetivo sucesso do GMD em determinado campo de atuação. Posto isso, é necessário haver interesse por parte das pessoas que possuem influência na busca da meta para que ela seja alcançada. Sem conscientização e informação do motivo de determinadas medidas, os funcionários tendem a criar resistência contra o processo de mudanças.

A Chefe do departamento de Serviços Gerais e logísticos da Loteria Mineira, sobre essa questão, relata:

A importância do envolvimento dos empregados em diversos setores da organização é essencial para que as medidas elaborada tenham a devida aceitação e implementação.
(Informação verbal)

Consciente da importância do envolvimento dos funcionários no processo, o Presidente da Cice do DER, versa que:

A escolha de pessoas consideradas chaves na organização, que tenham significativo poder de influência e autoridade sobre as pessoas de determinada área, para participar das palestras e cursos promovidos que tratam sobre a relevância de reduzir o desperdício e despesas com energia elétrica foi fundamental no aumento do compromisso de grande parte dos funcionários nesse processo e na redução das despesas. (Informação verbal)

Ademais, menciona-se a vice-presidente da Cice da Educação que corrobora essa dificuldade, relatando a importância de mudar a cultura enraizada em alguns órgãos para diminuir a resistência e propiciar uma conscientização dos funcionários para aceitar mais prontamente um processo de mudança.

Todos os entrevistados em relação a essa questão, são unânimes em asseverar o papel significativo do treinamento e do envolvimento dos empregados com o processo de redução de despesa com energia elétrica.

4.5.2 Falta de liderança

Uma organização que se propõe obter sucesso necessita de metas rigorosas e para alcançá-las, de mudanças contundentes. Nesse processo, para que transformações aconteçam, diversos fatores são decisivos. Dentre eles, destacam-se: Educação e treinamento, como elaborado no tópico anterior, e Liderança.

A experiência tem mostrado que a empresa vai bem quando tem um bom líder. Numa empresa que vai bem, algumas fábricas vão bem e outras nem tão bem. Nas fábricas que vão bem, alguns departamentos vão bem e outros não. Tudo depende do líder local. [...] Boa liderança é sinônimo de boas mudanças. (CAMPOS, 2002 a, p. 37)

A escolha de pessoas comprometidas com os objetivos da organização, com qualidade de líderes natos, para cargos de gerência nos pontos estratégicos da cadeia de controle e comando do processo de obter as metas de redução de energia elétrica, torna-se imprescindível para que se obtenha o sucesso no setor de sua responsabilidade, contribuindo para o alcance da meta global.

Para mudar o contexto vigente, é preciso implementar planos de ação mediante um bom planejamento. Para planejar eficientemente, é necessário realizar análises levando em conta a inclusão de elementos de conhecimento dos fatores atuais do problema, composto pela informação própria da questão que está sendo estudada, e do conhecimento técnico acumulado (ex. engenharia civil, medicina, etc.). Para obter o primeiro utiliza-se análise de informações (fatos e dados) do passado entre outros aspectos. O segundo é obtido pelo recrutamento, manutenção e desenvolvimento de uma excelente equipe. (CAMPOS, 2002a, p. 71)

Assim, salienta-se a escolha estratégica de pessoas para compor grupos de gerência como uma significativa medida para um bom planejamento e o êxito de um plano de ação.

Segundo o analista viário do DER:

Escolhemos para participar da Cice, pessoas com poder de influência e autoridade em pontos estratégicos da organização para facilitar o processo. O Administrador predial, uma pessoa encarregada da área de comunicação para cuidar da divulgação das medidas e resultados, um membro da área técnica de rede de energia elétrica e uma outra pessoa responsável apenas por fazer o canal com o interior e facilitar a comunicação. “ (Informação verbal)

Durante a fase de planejamento é necessária muita discussão e reuniões longas, assim, frisa-se, que uma gerência compromissada com o êxito da organização deve “ [...] dedicar a esse esforço o tempo que for necessário. “ (CAMPOS, 2002b p. 74)

De acordo com o analista viário e presidente da Cice do DER:

Todos somos muito ocupados, mas é preciso reduzir as despesas com energia elétrica e cumprir o decreto, portanto, independente da quantidade de trabalho, é preciso dar um jeito de achar tempo e trabalhar em cima dessa questão. “ (Informação verbal)

4.5.3 Falta de investimento

Outro ponto mencionado pelos entrevistados, que dificulta o êxito de ações na redução das despesas com energia elétrica, é em relação a limitação de recursos a serem utilizados para colocar em prática os planos pensados.

Segundo a chefe do departamento de Recursos Humanos da Loteria Mineira e uma das coordenadas da Cice da Loteria:

Não adianta planejar, elaborar e querer implementar determinadas medidas se não existem os recursos necessários para viabilizá-las. Por isso, é importante que as ações sejam acompanhadas de investimentos, quando necessário, para surtir os resultados desejado. (Informação verbal)

Essa constatação é corroborada por um dos administradores do GMD na SEPLAG, assessor da Diretoria Central de Logística e Serviços Gerais. Com base em sua experiência no campo de implementação do Gerenciamento Matricial de Despesas, ele relata a falta de

investimento, liderança e conscientização como os principais entraves para o efetivo sucesso do GMD. É Ressaltada a importância de equipes qualificadas, motivadas e compostas de líderes natos para colocar os planos em ação, de forma eficiente, mudando o contexto vigente e contribuindo para o sucesso do planejamento.

O assessor da Diretoria Central de Logística e Serviços Gerais destaca ainda, a necessidade de investimentos, dentro da ótica de viabilidade econômica do repasse de recursos e considerando o custo benefício ponderado, como um instrumento crucial para viabilizar medidas coerentes em prol do objetivo proposto. Saliencia outrossim, a relevância da conscientização da importância do processo por todos os envolvidos para que as resistências diminuam. Ademais, ele agrega a percepção de que outras dificuldades existem, mas as principais são as expostas.

Ademais, cumpre destacar as dificuldades decorrentes das particularidades do Setor Público. Dentre elas menciona-se a existência de linguagem e legislação específicas, conflitos técnicos x político, estrutura mais rígida que a privada, dentre outros aspectos.

4.6 Resultados para o Estado

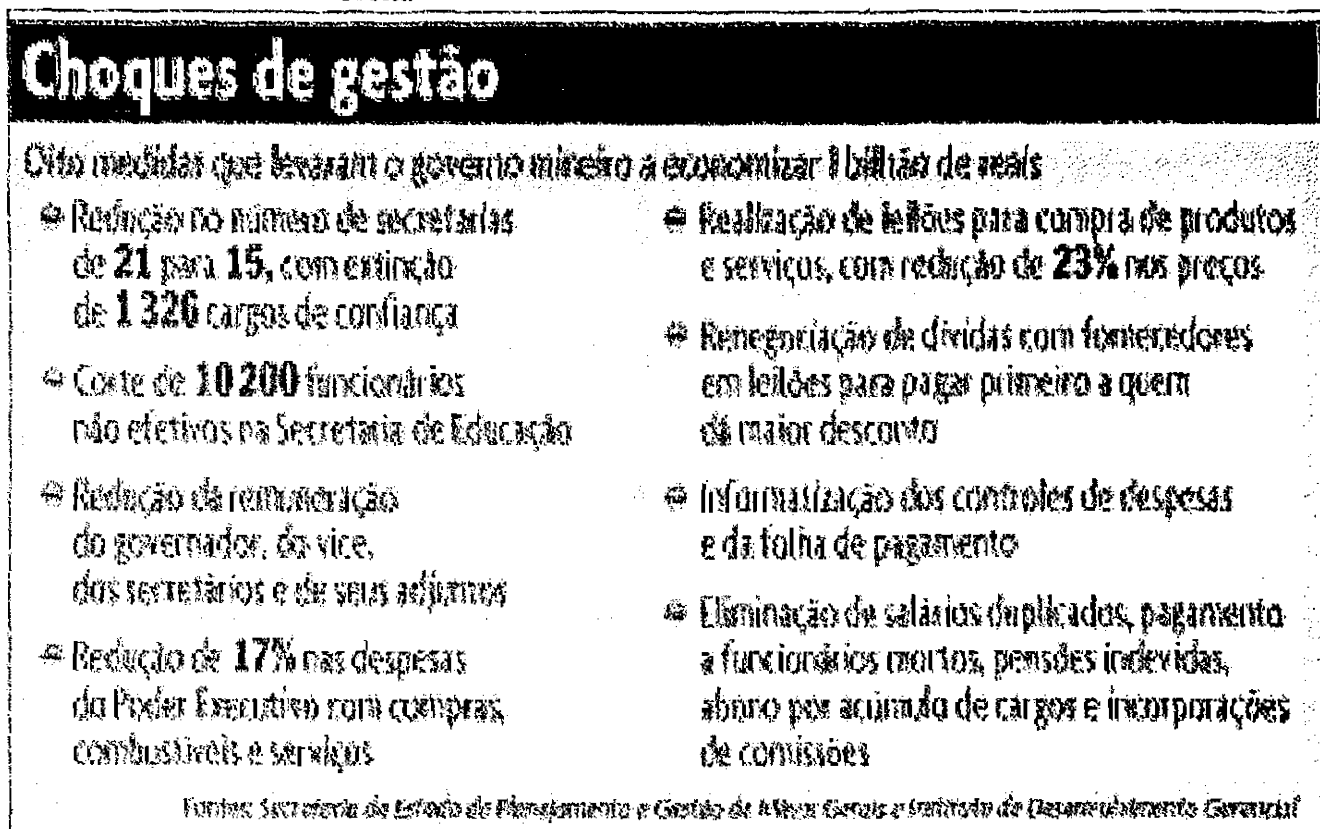
Em relação aos resultados da ferramenta GMD para o Estado, juntamente com a utilização instrumentos gerenciais avançados como o gerenciamento matricial de receitas, otimização de processos, entre outros, na órbita da gestão pública, nota-se diversas mudanças.

[...] pela primeira vez nos últimos catorze anos, em 2003 o Estado pagou o décimo terceiro integral do funcionalismo dentro do prazo previsto em lei. Até o fim deste ano, o déficit orçamentário será zerado e o índice de comprometimento da folha de pessoal vai finalmente se enquadrar nos princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal.(O TREM..., 2004)

Dentre efeitos indireto da utilização de métodos gerenciais moderno na gestão do Governo de Minas Gerais, reflete-se uma melhoria de sua imagem no ambiente nacional e internacional decorrente dos resultados positivos de tal estratégia. "Minas está voltando a crescer, recuperando a capacidade de planejamento e seu prestígio no cenário nacional", como corroborado por Robson Andrade, presidente da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerias (O TREM..., 2004).

Na órbita de reconhecimento dos efeitos da adoção das citadas ferramentas gerencias, dentre elas o GMD, na frente de racionalização dos serviços na sua órbita de atuação – redução de despesas - frisa-se a constatação de que o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento pré-aprovaram financiamentos da ordem de 370 milhões de dólares, cuja liberação depende apenas de avais do governo federal. "Ficamos impressionados com a consistência dos projetos e com a equipe de governo", afirmou o diretor do Banco Mundial para o Brasil, Vinod Thomas, que visitou Minas recentemente(O TREM..., 2004).

Figura 31: Imagem ilustrativa das medidas que levaram o governo a economizar 1 bilhão de reais, englobando efeitos na frente de redução propiciada, entre outras medidas pela assimilação da metodologia GMD nessa órbita

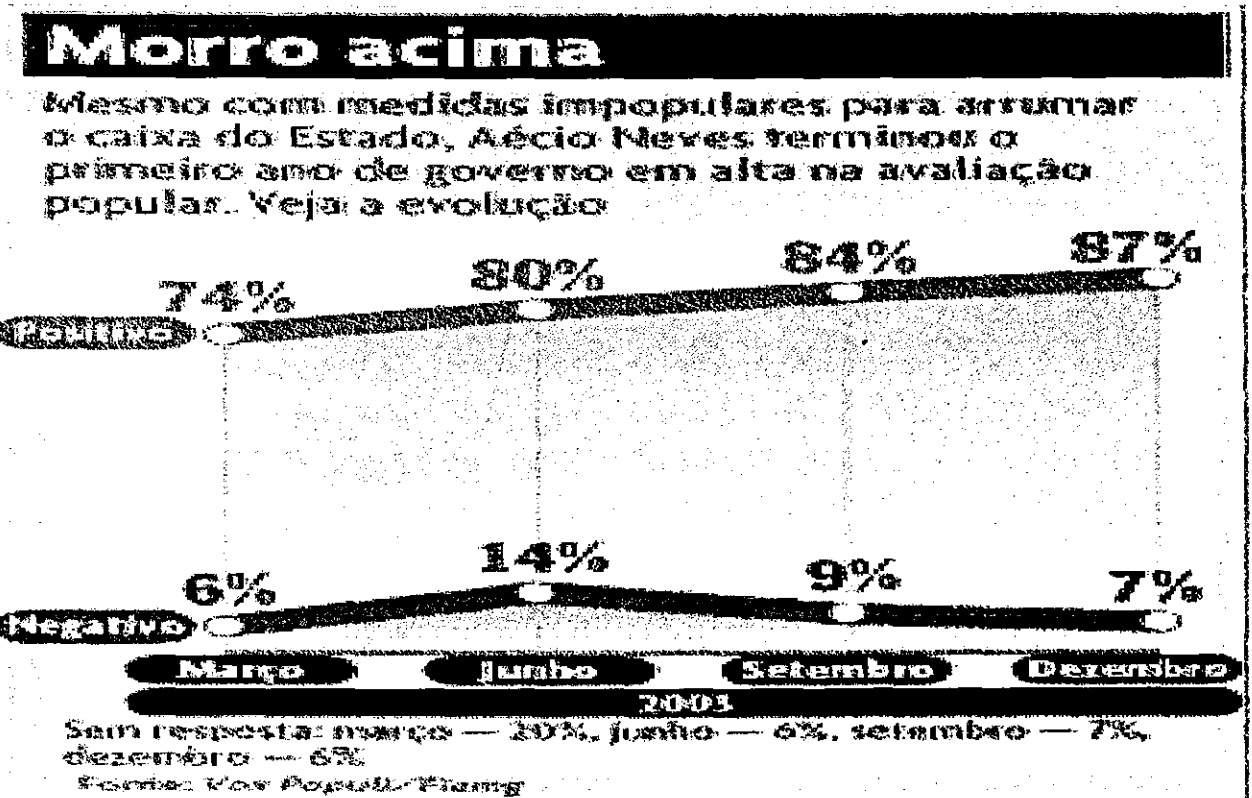


Fonte: (O TREM..., 2004)

Ademais, frisa-se que a despeito de algumas medidas impopulares e contundentes como as citadas acima, e sobretudo na ótica de redução de despesas, como vista no corrente trabalho (Decretos com metas, etc) o governo economizou 1 bilhão de reais, racionalizou

diversos processos, diminuiu o déficit, dentre outras medidas e ainda terminou o primeiro ano de governo em alta na avaliação popular. Como exposto na figura 32.

Figura 32: Avaliação em relação as diversas medidas implementadas



Fonte: (O TREM..., 2004)

UNIVERSIDADE DE MINAS GERAIS
 Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras
 Departamento de Ciências Sociais
 Fonte: Nov Popul'Flumig

Nesse sentido, menciona-se a entrevista que o Governador Aécio Neves forneceu para o programa Show Business, da Rede TV, no dia 04 de abril. Durante sua conversa com o apresentador João Doria Júnior, Aécio Neves falou sobre o novo programa de gestão do governo de Minas Gerais, destacando a importante parceria com o INDG e versando sobre alguns fatores que contribuíram para o governo conseguir os resultados que vem obtendo atualmente na órbita estatal.

“Aécio Neves explicou que o governo de Minas adotou métodos de gestão já utilizados no setor privado e que, com isso, vem alcançando resultados surpreendentes.” (NEVES, 2004) Dentre esses métodos que ele menciona, nem é preciso ressaltar a inclusão significativa do papel do GMD nessa conjuntura.

Ademais, frisa-se, que durante a referida entrevista, as previsões do impacto dos métodos gerenciais inovadores para a gestão pública implementados:

O Governador demonstrou plena satisfação com os resultados obtidos e garantiu que Minas Gerais, que estava com um déficit de R\$ 2,4 bilhões em 2003, conseguirá zerar este déficit ainda neste ano.(NEVES, 2004)

5 CONCLUSÃO

Como exposto no corrente trabalho, face um contexto contemporâneo de mudanças contextuais relevantes, nota-se o surgimento do Gerenciamento Matricial de Despesas no cerne de um conjunto de ações, visando uma redução de despesas na vertente de energia elétrica.

É interessante mencionar que, através de estudos realizado sobre toda a estrutura do *gerenciamento matricial de despesas*, a metodologia GMD implementada, é perceptível que ela pode ser considerada como uma ferramenta na busca de redução de despesas na órbita da pública. Sobretudo, quando se vislumbra os objetivos, etapas e resultados da atuação do Gerenciamento Matricial de Despesas.

Nesse contexto, o objetivo principal do GMD, torna-se pertinente reiterar, é a redução das despesas e identificação das oportunidades para realização da mesma no Estado de Minas Gerais, reduzindo gastos a fim de contribuir para uma meta corporativa.

É saliente, como exposto no corrente trabalho, que o GMD é um instrumento que postula metas específicas e desafiadora de redução de despesas para cada área, relacionando responsabilidade do cumprimento da mesma para um gestor e realizando um exame detalhado dos gastos.

Essa assertiva pode ser constatada quando se observa as etapas do funcionamento do respectivo instrumento de redução de despesas. Passa-se, como explanado no presente texto, pela preparação da base orçamentária (Plan), definição de gestores corporativos de pacotes e entidades, preparação de definição de metas, análise das despesas, criação de parâmetros e indicadores, organização de Clusters, definição preliminar das metas, ataque da redução pela vertente de preço e consumo, elaboração dos padrões de procedimentos, criação do plano de ação e sua execução (Do), verificação (Check) de seus impactos e enfim, emissão de relatório de anomalia (Action) caso for necessário.

Essas etapas, cumpre destacar, possuem, naturalmente, uma fundamentação teórica da realização de determinados procedimentos. É perceptível no texto, referências e proposições teóricas, como a exposição do método PDCA no processo, que constituem embasamento teórico da consistência e coerência da existência de determinada etapa no sistema GMD.

Ademais, com vistas a facilitar a análise dos resultados e o funcionamento em si da citada metodologia, realizou-se um estudo mais apurado, in loco, de alguns casos específicos. Dentre esses órgãos, menciona-se a Secretaria da Agricultura do Estado de Minas Gerais (SEAPA), Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER) e a Loteria do Estado de Minas Gerais (LEMG).

Com base nos dados apurados nessas visitas, agregado de informações obtidas de outros órgãos – não apuradas in loco, mas por meio de internet, dados da Seplag, etc. - e percepções de outras pessoas envolvidas no processo (consultores do INDG, gestores da Seplag, etc.) é possível tecer algumas considerações sobre a natureza e resultados do GMD, com base na análise desse grupo delimitados de estudos na órbita da redução de despesas com energia elétrica.

Dentro desse contexto, mediante entrevistas com gestores das Cices da SEAPA, DER, Loteria Mineira, Secretaria da Educação e outras pessoas envolvidas no processo, notou-se algumas variáveis semelhantes entre os órgãos que conseguiram implementar mudanças e cumprir o Decreto de redução. Na SEAPA, DER e Loteria Mineira, é visível o compromisso dos gestores das Cices em conseguir os objetivos, refletindo uma cúpula qualificada e com capacidade de liderança necessária para mudar o contexto vigente do local por meio de medidas estratégicas. Dentre essas medidas, eles tiveram especial atenção em atuar diretamente na questão da conscientização, que foi unanimidade de todos entrevistado, que apontaram-na como uma das principais dificuldades encontrada. Outro aspecto amplamente abordado foi em relação a falta de investimento que acaba não fornecendo uma estrutura prática a idéias teóricas consistentes elaboradas.

Uma observação a acrescentar é que a maioria das pessoas envolvidas com a Cice não têm consciência que a criação delas foi consequência de todo um processo que iniciou com, como vislumbrado no corrente trabalho, o desdobramento das diversas etapas do GMD.

Ademais, salienta-se que é indubitável a consistência teórica do GMD, sobretudo, pelo vislumbre detalhado de suas etapas que refletem sua coerência e lógica no intuito de obter a almejada redução. Todavia, é visível que na prática, o processo possui ímódica chance de não conseguir a devida assimilação e implementação em virtude de diversos fatores. Menciona-se, nesse sentido, a percepção de que não bastas apenas concluir, decorrente de ponderações e estudos minuciosos sobre custo/benefício, pela eficiência e vantagem de se utilizar o referido instrumento no intuito de propiciar uma redução de energia, assim como, posteriormente, postular

o que deve ser feito, através de mecanismos como a normatização dos métodos definidos, que irá constituir-se uma garantia do seu efetivo sucesso.

É patente a cultura de alienação e comodismo que impregna grande parte dos funcionários dos órgãos estatais brasileiro. Assim, a tendência da maioria dos servidores públicos, por diversas razões como indolência e desânimo com o trabalho ou inércia cultural, é tornar-se resistente ou indiferente em relação a entrada de métodos dinâmicos de gestão na sua órbita de comodismo. A justificativa para grande parte desse comportamento é visível, quando situa-se a figura de que muitos, no seu cálculo, de custo benefício concluem pela desvantagem de se mobilizar e atender as exigências delimitadas, mesmo que algumas medidas estejam normatizadas.

Nesse contexto, e em vista do presente trabalho, destaca-se essa dificuldade, sobretudo, quando vislumbra-se que alguns órgãos, dentro do processo do GMD na energia elétrica, enviarem dados estimados, incompletos ou insuficientes para os sistemas de monitoramento, refletindo a indiferença e comodismo que marca grande parte dos servidores públicos.

Face o exposto, ressalta-se a pressuposição de que, logicamente, as pessoas, perante o vislumbre de princípios de moralidade, impessoalidade, dentre outros que norteiam as ações na órbita estatal, tenderiam a agir de forma impessoal, no cumprimento das normas e, de modo racional, na realização de medidas que contribuíssem para a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços do Estado, posto que, ela é membro de uma sociedade servida por esse mesmo governo que ela trabalha. Entretanto, as pessoas são imperfeitas, com intenções ocultas e imprevisíveis na busca do seu próprio interesse. Além disso, o fato de estarem inseridas em uma cultura maculada por valores distorcidos de auto suficiência e desconfiança no poder institucional do Estado de gerir seus funcionários e a sociedade, de forma eficiente, contribui para uma não aderência contundente dos empregados estatais na utilização de novos métodos de gestão.

Contudo, frisa-se que no contexto da implementação do GMD, a despeito da existência dessa dificuldade cultural abordada que estorva significativamente parte do processo, é preciso atentar que, mesmo com tal empecilho, a metodologia obteve resultados relevantes na frente de redução de energia elétrica, em alguns órgãos, como exposto no presente trabalho, sobretudo, no vislumbre dos estudos de caso. Cumpre destacar, a realização de grande ênfase em ações de conscientização dos servidores na questão da importância da redução de energia e

propiciando uma maior aderência dos funcionários nas ações do GMD e alcance de relevantes resultados.

Essa constatação reflete a percepção de que, existe uma significativa dificuldade cultural – que frisa-se, é muito espinhosa de lidar - , entretanto, como exposto no corrente trabalho, é possível, e deve ser atacada, afim de propiciar uma maior aderência dos funcionários ao processo.

Salienta-se que a redução de despesas na frente de energia elétrica é uma medida importante para o estado e a sociedade. Além de propiciar otimização e diminuição de desperdício de recursos por uma vertente de despesas, cria condições, em conjunto com outras diversas frentes, para que o governo, através da redução de despesas, diminua o déficit do caixa, obtendo mais recursos para investir, o que conseqüentemente, resultará em ganhos indiretos e diretos para a população.

Ressalta-se ainda, que é necessária atuação não só, e prioritariamente, da ferramenta GMD na parte de redução com energia elétrica, mas, concomitantemente, em outras frentes de despesas também, assim, como a realização e utilização de outras ações e métodos gerenciais, por outras órbitas de racionalização estatal, como a órbita de receitas, gerenciamento de projeto, otimização de processos, entre outras incontáveis frentes que podem ser trabalhadas no intuito de contribuir para um estado racional.

Assim, a ferramenta GMD não é mais importante que outras ações do Estado, mas possui seu impacto, que aparentemente micro, caso analisada comparativamente com ações do estado todo, mas torna-se significativa quando se observa sua relevância, em conjunto com as diversas outras medidas do estado, no intuito de, pela sua órbita de atuação delimitada, influenciar no alcance da meta corporativa estatal. Além disso, é preciso destacar sua importância por propiciar, mesmo com as diversas dificuldades mencionadas, um processo sistemático na frente de redução de despesas. O que, indubitavelmente, constitui-se em uma medida louvável no intuito disponibilizar uma ferramenta que propicie uma busca de racionalidade para administração pública.

Além disso, deixa-se em aberto também a sugestão da realização de mais estudos nas outras órbitas de atuação, além da energia elétrica (ex. terceirização, correios, etc.) como forma de aprofundar a análise da implementação e impactos do GMD para o Estado.

Portanto, é visível a eficiência do Gerenciamento Matricial de Despesas no sentido de reduzir as despesas na órbita estatal. Assim, é importante sua vigência, posto que em algumas áreas estatais ainda possuem certas resistências contra mudanças e existência da realização de serviços sem um método que pautar e racionalize o processo. Para isso, ressalta-se, é preciso, além da implementação de tais métodos, haver ações de conscientização e mobilização de pessoas compromissadas com essa nova mentalidade de gestão na administração de instrumentos, medidas e ações que mudarão o contexto vigente para colocar o Estado, e a sociedade, em compasso com a nova ordem mundial.

6 REFERÊNCIAS

- 1 ANASTASIA, Antônio Augusto Junho. Economia de energia sem perda da qualidade do serviço. **Máxima Eficiência**. Belo Horizonte, n. 2, p. 38- 41, jun. 2004. Entrevista.
- 2 ATTUCH, Leonardo. Ajuste de Minas. **Isto é Online**. São Paulo. 2003. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/286/economia/286_ajustes_minas.htm>. Acesso: 23 Ago. 2004.
- 3 BRASIL. Decreto – Lei número 43696, de 11 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a otimização da demanda e do consumo de energia elétrica no âmbito da administração pública direta e indireta do poder executivo e dá outras providências. Disponível em <<http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nplrs?d=NJMG&p=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/dirinjmg.asp&l=20&r=1&f=G&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&s1=Decreto&s2=43696&s3=2003&s4=>>>. Acesso: 12 ago. 2004.
- 4 PEREIRA, Luis Carlos Bresser. SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2003. 5 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. p.173-200.
- 5 CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2002a.
- 6 CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte : Desenvolvimento Gerencial, 2002b.
- 7 CHOQUE de gestão: pessoas, qualidade e inovação na gestão pública. **Gestão estratégica dos recursos e ações de Minas Gerais (GERAES)**. Belo Horizonte. 2004. Disponível em: <http://www.geracs.mg.gov.br/proj/sistema/index.asp?proj=choq_gest> . Acesso: 11 Jun. 2004
- 8 COMPANHIA ENERGÉTICA DE MINAS GERAIS. Manual das Cices. Belo Horizonte, 2003.

- 9 DEMING, Willian Edward. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990
- 10 DOWBOR, Ladislau. *Governabilidade e descentralização*. **São Paulo em Perspectiva, SEADE**, São Paulo, v. 10, n.3, jul./set. 1996 . Disponível em: <<http://ppbr.com/ld/govport.asp>>. Acesso: 21 Jun. 2004.
- 11 DRUCKERS, Peter F. *As novas realidades*. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1991.
- 12 ESTABILIZAR contas é desafio para governadores. **Folha de S. Paulo**. 1 jan. de 2003, São Paulo. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u44162.shtml>>. Acesso: 10 Jun. 2004
- 13 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI**: dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- 14 GOVERNO Mineiro decreta fim ao desperdício. **Máxima Eficiência**. Belo Horizonte, n. 2, p. 23- 25, jun. 2004.
- 15 LAGE, Ana. Loteria cria a Cice e já economiza 24%. **Jornal da Cice**. 23 set. 2004. Disponível em:< <http://www.universidatte.com.br/jornaldacice/vernoticia.asp?NOTICIA=18>> . Acesso: 2 Out. 2004.
- 16 LAGE , Ana Benvinda Teixeira. *Estado, sociedade e democracia em contextos de mudanças tecnológicas : uma perspectiva política das novas relações entre estado e sociedade*. Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7, 2002, Lisboa: *Disposto* em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043626.pdf>>. Acesso: 3 Ago. 2004.
- 17 MINAS GERAIS. . Secretaria de planejamento e gestão. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)**. Belo Horizonte. 2003a. Disponível em <<http://www.geraes.mg.gov.br/objetivo.asp>>. Acesso: 7 Jul. 2004.

- 18 MINAS GERAIS. Secretaria de planejamento e gestão. **Programa de Energia Elétrica**. Belo Horizonte. 2003b. Disponível em : http://www.planejamento.mg.gov.br/Arquivos_zip/Tarifacao_Inst_Eficient_Energ.zip. Acesso: 12 Ago. 2004.
- 19 MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2003c, Belo Horizonte. Disponível em : <http://www.agridata.mg.gov.br/>. Acesso 7 ago 2004.
- 20 MINAS GERAIS. Secretaria de planejamento e gestão. **Sistema de acompanhamento do sistema inteligente**. Belo Horizonte. 2003d. Disponível em: <http://www.universidatte.com.br/saci/>. Acesso: 21 ago 2004.
- 21 MINAS GERAIS. Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais. Belo horizonte. 2003e. Disponível em : <http://www.der.mg.gov.br/html/conheca/missao.htm> Acesso: 23 set. 2004.
- 22 MINAS GERAIS. Loteria do Estado de Minas Gerais . Belo Horizonte. 2003f. Disponível em: <http://www.loteriademinas.com.br>. Acesso: 4 out. 2004.
- 23 NEVES, Aécio. **Governador Aécio Neves destaca a parceria com o INDG**. . Minas Gerais. Entrevista concedido a João Doria Júnior da Rede TV, em 4 abr. 2004. Disponível em : <http://www.indg.com.br/info/entrevistas/entrevista.asp?19>. Acesso: em 23 ago. 2004.
- 24 OSBORNE, David & GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**. Tradução de Sérgio Fernando G. Bath e Ewandro M. Júnior. 6 ed: Brasília, MH Comunicação, 1995.
- 25 O TREM no trilho. **Veja**. São Paulo. ed. 1851. 28 abr. 2004. Disponível em : <http://www.indg.com.br/info/resultados/resultado.asp?30>. Acesso : 9 ago. 2004.
- 26 UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ. **Informação e conhecimento: ciclo PDCA**. 2003. Disponível em : http://www.utp.br/informacao/si/si_ciclo%20PDCA%20e%205S.htm. Acesso 7 Jun. 2004.