

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DECISÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO PÚBLICA:  
ESTUDO DE CASO DAS TECNOLOGIAS EM  
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NO IPERGS  
(1974-2012)**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**MÁRCIO ZAPICÁN CAMARGO ABELLA**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

**DECISÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO  
DE CASO DAS TECNOLOGIAS EM INFORMAÇÃO E  
COMUNICAÇÃO NO IPERGS (1974-2012).**

Márcio Zapicán Camargo Abella

Monografia apresentada ao Curso de Gestão Pública do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

**Orientador: Prof. Dr. Mauri Leodir Löebler.**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2012**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de  
Especialização

**Decisão Estratégica na Gestão Pública: Estudo de Caso das  
Tecnologias em Informação e Comunicação no Ipergs (1974-2012).**

elaborada por  
**Márcio Zapicán Camargo Abella**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

Prof. Dr. Mauri Leodir Löbler - Universidade Federal de Santa Maria

---

Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira - Universidade Federal de Santa Maria

---

Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura - Universidade Federal de Santa Maria

---

## **DEDICATÓRIA**

A minha companheira, jornalista, feminista e antes de tudo mulher: Eliane Silveira, que suporta meus desatinos e sem a qual o presente trabalho não poderia ser apresentado na qualidade que o define. Obrigado amor!

## **AGRADECIMENTOS**

Ao governo do Estado do Rio Grande do Sul na figura do Presidente do Ipergs Valter Morigi, pessoa que, por sua visão positiva da pesquisa, apoiou as iniciativas do presente trabalho e de outros no interior desta organização pública;

Aos incansáveis servidores e servidoras do Ipergs, os quais com sua história de vida constituem a cada dia o que se chama carinhosamente de IPE, uma casa que me acolheu da melhor forma possível. Espero ter respondido as suas expectativas;

Ao historiador com olhar urbanista Carlos César Bento Filho, colega nos sonhos e desafios, e, ao mesmo tempo, alguém com quem aprendo a cada dia o valor de uma opinião singela;

Ao colega de Planejamento e Gestão Dirceu Peserico, sem o qual as ações do cotidiano no Ipergs não fariam sentido, pelo esforço e dedicação incansáveis, pessoa que pratica e dá sentido a frase: “juntos somos fortes!”;

Especial agradecimento ao Marcus Vinicius, o “Bode”, informante da melhor qualidade pela disposição diária em relatar sua trajetória que se confunde com as TICs no Ipergs. Nos vemos em breve nas pedaladas;

Não teria espaço aqui para todos e todas que participaram desta aventura, mas as assessorias todas do instituto, as suas diretorias e gerências, aos que responderam ou não o questionário, participaram ou não da etnografia audiovisual (entrevistas), um abraço solidário;

Ao meu orientador Mauri Löbler, pela compreensão e auxílio, alguém que abriu um campo de possibilidades que não percebia e que tem valor inestimável em uma pesquisa.

“um governo  
não pode ser melhor  
que a organização que comanda”.  
(Carlos Matus)

## **RESUMO**

Este trabalho é resultado de pesquisa social realizada entre 2011 e 2012 no Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (Ipergs), com foco no monitoramento e avaliação, tendo por objeto as Tecnologias em Informação e Comunicação (TICs) desenvolvidas pela autarquia no período de 1974 a 2012. O objetivo central deste estudo é identificar e constituir uma memória histórica do papel das TICs na cultura da organização pública. A metodologia partiu da observação participante, a qual articulou instrumentos qualitativos (entrevista) e quantitativos (questionário), aplicados aos servidores públicos ativos, aposentados setoriais e cargos em comissão (CC). O extrato da pesquisa de campo revelou um quadro sinóptico das estratégias temporais dos diferentes gestores. A relevância em se compor mapas estratégicos destas ações no interior das instituições públicas reside nas suas possíveis consequências econômicas e políticas, o que se verifica na diretriz da Gestão Pública nos diferentes governos. A conclusão indica caminhos à composição de indicadores estatísticos para desempenho, os quais promovam a eficiência, a eficácia e, principalmente, a efetividade na tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão Pública, Monitoramento e Avaliação, TIC's.

## **ABSTRACT**

This work is the result of social research conducted between 2011 and 2012 at the Institute for Security of the State of Rio Grande do Sul (Ipergs), with a focus on monitoring and evaluation, relating to the Information and Communication Technologies (ICTs) developed by the municipality in period from 1974 to 2012. The aim of this study is to identify and provide a historical memory of the role of ICTs in public culture of the organization. The methodology was based on the observation, which articulated instruments qualitative (interview) and quantitative (questionnaire), applied to civil servants active, retired and sector positions in committee (CC). The extract of field research revealed a synoptic temporal strategy of different managers. The relevance in composing these maps strategic actions within public institutions lies in its possible economic and political consequences, as can be seen in Public Management guideline in different governments. The conclusion indicates ways the composition of statistical indicators for performance, which enhance the efficiency, efficacy, and especially the effectiveness in decision making in the public.

Keywords: Public Management, Monitoring and Evaluation, ICTs.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-Logo IPE 80 Anos (2011).	14
Figura 2-Prédio Sede Ipergs (1971).	14
Figura 3-Fotofilmmagem Kodak (1974).	18
Figura 4-Primeira Equipe do Ipergs (1929).	24
Figura 5-Programa de Gestão (Governo 2003-2006).	25
Figura 6-Luiz Carlos Alvim (2011)	26
Figura 7-Bento Filho e Guinteiro (2012).	27
Figura 8-Visão Sistêmica de Governo (Gestão 2011-2014).	28
Figura 9-Resultado da Gestão Participativa (2011-2014).	30
Figura 10-Metodologia Participativa (2011).	32
Figura 11-Missão Ipergs 2011-2014.	33
Diagrama 1-Planejamento Estratégico Participativo (julho/2011).	38
Gráfico 1-Periodicidade dos Trâmites na concessão de pensões.	41
Gráfico 2-Proporção de Servidores Ativos x Inativos no RS.	45
Figura 12-Ativos e Aposentados Ipergs.	53
Figura 13-Dirceu Peserico.	54
Figura 14-Marinho.	55
Figura 15-Ana Rodriguez.	57
Figura 16-Neida Araújo.	58
Figura 17-Euclides Pitombo.	58
Figura 18-Marcus Vinícius.	60
Figura 19-Ledy Potting.	62
Figura 20-Leda Brokman.	62
Figura 21-Augusto Sperb.	63
Figura 22-Albertino Pires.	68
Figura 23-Escola de Gestão.	69
Gráfico 3-Distribuição por sexo e conhecimento sobre as TICs.	71
Figura 24-Encontros com o Presidente.	76
Gráfico 4-Conhecimento sobre TICs e influência nas decisões do Ipergs.	78
Figura 25-Newton Burmeister.	79
Quadro 1-TICs no Ipergs (1974-2012).	80

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1-DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES DO ESTADO.	43
TABELA 2-LEITURA DE INFORMAÇÕES POLÍTICAS, POR FILIAÇÃO PARTIDÁRIA.	72
TABELA 3-CONHECIMENTO SOBRE TICS, E MUDANÇAS PELA SUA APLICAÇÃO.	75

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA NÃO-DIRETIVA.	91
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO MODELO 1 (SEMIESTRUTURADO).	92
APÊNDICE C – CRONOGRAMA EXECUÇÃO DA PESQUISA SOCIAL.	94
APÊNDICE D – TABELA TEMPO DE TRABALHO, SEGUNDO SEXO.	95
APÊNDICE E – TABELA TEMPO TRABALHO, SEGUNDO ETNIA/RAÇA.	96
APÊNDICE F – CAPAS DOS PLANEJAMENTOS DO IPERGS.	97

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A – DVD COM DOCUMENTÁRIO DO IPERGS.	98
ANEXO B – TABELA GIPPS IPERGS.	99
ANEXO C – OCUPAÇÃO DO TEATRO DO IPE (1993).	100
ANEXO D – ORGANOGRAMA IPERGS (2011).	101
ANEXO E – GOVERNOS E PRESIDENTES DO IPERGS (1931-2014).	102

## **LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

ALERGS – Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul  
BIRD – Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento  
CBI – Controle de Beneficiários do Ipergs  
CETIC – Centro de Estudos sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação  
CMH – Controle Médico Hospitalar  
DVD – Disco de Vídeo Digital  
FGV – Fundação Getúlio Vargas  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social  
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas  
IPERGS – Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul  
MPS – Ministério da Previdência Social  
MDS – Ministério do Desenvolvimento Social  
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios  
PROCERGS – Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul  
RS – Estado do Rio Grande do Sul  
SARH – Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos do RS  
SBI – Sistema de Beneficiários do Ipergs  
SECOM – Secretaria de Comunicação do RS  
SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão do RS  
SMH – Sistema Médico Hospitalar  
TCE – Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul  
TICs – Tecnologias em Informação e Comunicação  
TJ – Tribunal de Justiça do RS  
TV – Televisão  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria  
RS – Estado do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I – O ESPAÇO DA PESQUISA SOCIAL</b> .....	18
Breve Histórico do Ipergs .....	18
<b>CAPÍTULO II – A GESTÃO PÚBLICA NO IPERGS</b> .....	24
Dilemas do Planejamento Estratégico Governamental .....	24
<b>CAPÍTULO III – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	34
Memória Histórica e Teoria do Consumo: Diferenciais Culturais .....	34
<b>CAPÍTULO IV – O ESTADO DA ARTE</b> .....	44
Decisão Estratégica: entre o Estado herdado e o necessário .....	44
<b>CAPÍTULO V – O DESENHO DA PESQUISA SOCIAL</b> .....	51
A Metodologia e a Técnica: ferramentas e instrumentos .....	51
<b>CAPÍTULO VI – PROCESSO DECISÓRIO E AS TICS NO IPERGS</b> .....	55
As Entrevistas e Suas Reflexões Derivadas .....	55
Cruzamentos e Tabulações dos Questionários .....	70
Política e Técnica na Gestão Pública .....	78
<b>RESULTADOS</b> .....	80
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	82
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	86
<b>APÊNDICES</b> .....	91
<b>ANEXOS</b> .....	98

## INTRODUÇÃO

Um dos problemas contemporâneos que enfrenta o Estado está relacionado às mudanças econômicas e culturais na sociedade, de consequência no mundo do trabalho dos serviços públicos. Essa problemática exige a composição de Políticas Públicas diferenciadas no campo da gestão das suas organizações, refletindo nas condições executivas de suas mais diversas atividades (IPEA, 2009). Uma destas transformações é a inovação tecnológica, as quais dão novo significado as relações de trabalho, o alcance produtivo dos servidores e servidoras – impactando o déficit previdenciário e suas relações sociais e históricas, dentro e fora do ambiente estatal.

Segundo a pesquisa TIC Domicílios e Usuários 2011, do Centro de Estudos sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação (CETIC), quanto à proporção de indivíduos<sup>1</sup> que utilizaram o governo eletrônico nos últimos 12 meses, têm-se um percentual baixo no Brasil, pois apenas 31% responderam sim para 69% de negativa ao uso das ferramentas. As classes A e B lideram o uso de plataformas de governo eletrônico no país, com 83% e 59% de afirmativas de utilização.

Entretanto, a inclusão digital que inicia em distintos Estados e Municípios, com apoio do governo federal através de políticas públicas sociais, com ações como a distribuição de computadores, constituição de telecentros BR e promoção do acesso à internet pública para as classes C/D/E – aliadas ao avanço na transparência pública com a Lei de Acesso a Informação – conformam um cenário futuro de reestruturação administrativa com impacto na gestão pública das organizações.

Estas questões revelam a necessidade de se produzir pesquisas, as quais verifiquem a dinâmica realidade dos espaços públicos e suas relações entre o Estado e a Sociedade, objetivando sua análise política enquanto cultura no trato da coisa pública entre suas gerações governamentais (intergeracionalidade). Atravessam os sistemas previdenciários internacionais (Grécia, Espanha, Itália, dentre outros) um momento de crise econômica de consequências sociais evidentes. Nesse sentido, a compreensão dos modelos de Estado de Bem-Estar Social tornou-se um componente neste trabalho, no que é apresentado brevemente seu histórico no Capítulo I.

---

<sup>1</sup> Base: 21.777 pessoas com 16 anos ou mais. Fonte: NIC.br – novembro 2011/janeiro 2012.

O bem comum é o resultado efetivo a que se dedicam os governos que ocupam o Estado e suas instituições, efeito o qual requer estudos especializados no âmbito da gestão pública. Na contemporaneidade o espaço estatal pode ser pensado enquanto culturas organizacionais imbricadas às políticas de transparência e de gestão processual, desenvolvidas com base nas tecnologias da informação e comunicação (TICs<sup>2</sup>).

Compreender estes fenômenos enquanto se realizam é fator que contribui para um melhor entendimento das mediações políticas entre Estado e Sociedade, favorecendo a tomada de decisão pelos gestores e governos— verificando suas possíveis identidades, convergências, divergências e contradições. Nesse sentido, **o problema** que orienta o presente estudo é: qual o papel, relações e (ou) influências das TICs nos processos decisórios nas organizações públicas?

A sociedade é complexa, múltiplas variáveis incidem sobre os fenômenos, gerando diversas respostas para um mesmo problema. Na gestão pública governos e diferentes grupos de interesse incidem centralmente na tomada de decisão e na governança<sup>3</sup>, assim como na formação da agenda, formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas.



Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul

**Figura 1-Logo IPE 80 Anos (2011).**

Fonte: ASCOM Ipergs.



**Figura 2-Edifício Sede Ipergs (1971).**

Fonte: Repositório Digital IPE.

<sup>2</sup> Toda e qualquer tecnologia desenvolvida no Ipergs que produza efeitos de mediação por meios eletrônicos nas relações para com seus beneficiários, aos servidores da autarquia, entre a autarquia e seus prestadores de serviço e da mesma para com os demais espaços do Estado.

<sup>3</sup> Relacionado com a eficiência e a eficácia no sentido da competência do governo na tomada de decisão sustentável, a capacidade de governo do Estado frente à disposição institucional pela qual sua autoridade é culturalmente exercida. Fonte: elaborado pelo autor.

A governabilidade<sup>4</sup> experimenta uma nova problemática frente: 1) as novas exigências da transparência pública e do controle social como a Lei 12.527/11 de Acesso a Informação; 2) os recentes instrumentos de governo eletrônico<sup>5</sup>; 3) ao avanço das ferramentas em TIC's; 4) a cultura comportamental das novas gerações de servidores (geração Y, geração Z) e 5) os efeitos do repertório de conhecimento e da forma como processam as informações os atores dessa intergeracionalidade.

Evidenciada a experimentação dos complexos organizacionais da “Sociedade da Informação” (CASTELLS, 1999), desafios emergentes serão explorados no Capítulo II, dedicado aos governos e os dilemas da gestão. O Planejamento Estratégico Governamental (PEG) escrutinado por Dagnino (2009) se vincula ao conhecimento e aprendizagem da época em que, sistemicamente, o mesmo é elaborado.

Entende-se por governo a consequência e (ou) extensão operacional do Poder Executivo por meio de suas instituições executivas. O governo é preponderante sobre os demais poderes, pois “transforma em atos a vontade do Estado” (COELHO, 2009: pág. 20) – além de: a) exercer o poder de polícia, b) recolher os impostos, c) cumprir e tencionar mudanças junto aos outros poderes do Estado (Legislativo e Judiciário).

O Direito de acesso à informação está relacionado aos critérios de publicidade e transparência originados no ordenamento jurídico do serviço público. Essa forma de *accountability*<sup>6</sup> é promovida, em certo sentido, pelas TIC's (LÉVY, 1993), tendo como um de seus produtos o chamado *e-government* ou governo eletrônico (VAZ, 2003).

A constituição de espaços digitais destinados à formulação e participação ou controle das ações públicas tem por consequência a implantação de ferramentas, as quais constituem uma inovação no interior do Poder Executivo do RS – como a

---

<sup>4</sup> Relacionado com a efetividade das condições necessárias ao exercício democrático do poder pelo governo, das relações sócio-históricas entre os poderes, o sistema partidário e a equidade entre suas forças (oposição, situação), ao reconhecimento e apoios à capacidade política de decidir e ao campo de possibilidades de se realizar as demandas das políticas públicas com efetividade. Fonte: elaborado pelo autor.

<sup>5</sup> Entendido para o Gartner Group (2000) *apud* POSSAMAI (2011, pág. 11) como a “contínua otimização na oferta de serviços, na participação cidadã e na governança, mediante a transformação das relações internas e externas do Estado a partir do uso das tecnologias, da internet e das novas mídias”.

<sup>6</sup> Aqui entendida para além das funcionalidades de “responsabilização normativa”, conforme preconiza o autor Marcus André Melo. Fonte: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092007000100003>.

criação recente da “Subchefia de Ética, Controle Público e Transparência” e do Gabinete Digital<sup>7</sup>. Esses fatos indicam ações estratégicas de Governo. Ação essa em que o governo visa dialogar com a sociedade através de instrumentos diferenciados aos existentes (Plebiscito, Referendo, Orçamento Participativo, Consulta Popular, dentre outros), evidenciando possíveis alterações no Ciclo de Políticas Públicas (RUA, 2009). Este processo, chamado de “Democratização do Estado na Era Digital” (apud POSSAMAI, 2011) se presume dialógico, na viabilidade de acesso ou não às ferramentas e ao potencial de informação que o cidadão possui/manipula e utilizará no uso destas para defender e (ou) incluir sua (s) demanda (s) na Agenda Política.

As possibilidades de uma esfera pública virtual-real de convergência e (ou) divergência no desenho dos processos decisórios são discutidas no âmbito das organizações públicas no Capítulo III, no que tange sua intergeracionalidade. A decisão nestes espaços percebida, em regra, politicamente, é verificável por meio da enunciação de sua historicidade e cultura organizacional, modificada e transformada em meio às nuances performáticas de seus personagens (servidores, governos, grupos de interesse).

Estes personagens enquanto inseridos na arena política. Idealmente, o cotidiano deste cenário político é rerepresentado nos *habitus* (BOURDIEU, 2003). O *habitus* derivam dos costumes e práticas organizacionais mitificadas nos possíveis “modos de vida”, para Bourdieu são constituídos no devir das sociedades coletivamente, entre ações individuais articuladas, de grupos, dos governos e das suas escolhas operacionais. Ao longo da história política brasileira se observa um contraste das possíveis transformações entre um “Estado Herdado” para um “Estado Necessário” (DAGNINO, 2009). Portanto, torna-se essencial encontrar essa qualidade dos fenômenos em que a atividade governamental de gestão intergeracional se realiza neste limiar do século XXI e no que se relacionam com as novas TIC’s.

A gestão pública, permeada pela ótica do monitoramento e avaliação– que emerge como eixo constitutivo das reformas administrativas dos Anos 90 – será

---

<sup>7</sup> Exemplo categórico de e-participação, componente do governo eletrônico, revelando a importância e atualidade do tema, sendo que a identificação e verificação das TICs no Ipergs serão maiores no campo dos e-serviços e da e-administração pública. A autarquia nesta categoria operou apenas duas vezes em 10 anos neste sentido. Para saber mais ver: Fonte: <http://www.gabinetedigital.rs.gov.br/>.

desenvolvido no Capítulo IV, o qual abordará o Estado da Arte nesta área em sua articulação com as experimentações realizadas no campo do processo decisório.

O desenho da investigação parte da observação participante<sup>8</sup>, sendo que, o objetivo geral da pesquisa era identificar, verificar e constituir uma memória histórica das aplicações das TICs no Ipergs, bem como compreender a razão e os sentidos que formatam a tomada de decisão dos gestores públicos intergeracionalmente. O estudo de caso possui um recorte temporal entre 1974 e 2012, desde um contraste entre as particularidades da *policy*<sup>9</sup> e da *politics*<sup>10</sup> (RUAS, 2009: p.18-19) desenvolvidas entre o fim do século passado para com as TICs no novo milênio.

Essa composição metodológica está presente no desenho da investigação sendo delineada no Capítulo V, em que instrumentos qualitativos e quantitativos (questionários, entrevistas, diário de campo) apoiados em dados secundários favorecem o exercício reflexivo no tratamento descritivo dos dados e informações. Neste capítulo será apresentado o objeto de estudo: as tecnologias em informação e comunicação (TICs) implantadas no universo de pesquisa – o Ipergs.

A diferenciação e peculiaridade dos informantes participantes da amostra irão compor este cenário, que será tratado descritivamente em subcapítulo, bem como sua relação com o planejamento estratégico e a tomada de decisão, a influência ou não das TICs nos diferentes governos que atravessam a história da autarquia. Este estudo suscita atenção à cultura política nos ambientes públicos. Reconhecido os limites à pesquisa, é desvendada uma rede cultural, de laços sócio-históricos, entre agentes públicos de Estado e de Governo. Questão relevante à Gestão Pública que se apresenta intergeracionalmente.

A reflexão aqui proposta resultante do trabalho de campo é qualificada nas Considerações Finais, a qual se relaciona com o consagrado Planejamento Estratégico Situacional (PES<sup>11</sup>). É possível derivar um quadro sinóptico (Apêndice 7) das estratégias temporais dos diferentes gestores das TIC's, abrindo a possibilidade de se construir indicadores estatísticos para desempenho, os quais promovam a governança no devir, fortalecendo a governabilidade.

---

<sup>8</sup> O autor ocupa CC na Presidência: Assessor de Planejamento e Gestão (Governo 2011-2014).

<sup>9</sup> Formulação de propostas, tomada de decisões e execução destas por organizações públicas.

<sup>10</sup> Uso de procedimentos diversos que expressam relações de poder relacionadas à decisão pública.

<sup>11</sup> Elaborado pelo autor e professor chileno Carlos Matus (2003).

## CAPÍTULO I – O ESPAÇO DA PESQUISA SOCIAL

### BREVE HISTÓRICO DO IPERGS

Como a pesquisa social em que se baseiam as considerações do presente estudo parte de um campo em que a seguridade social é chave é uma chave histórica, torna-se importante discorrer sobre o assunto, ainda que brevemente, eis que o espaço também possui sua componente de subjetividade. O presente trabalho não se deterá nos pilares da seguridade social. A intenção deste capítulo é de ambientar a leitura na descrição breve do espaço em que se dá a pesquisa de campo. Aqui não será utilizado o método comparado, não é objetivo igualmente estabelecer parâmetros gerais ou um resgate de seus modelos. No entanto, o contraste da sua historicidade colabora na compreensão dos aspectos da posituação dos direitos ao cidadão, devido ao trato diferenciado das culturas europeias aos sistemas e mecanismos de Seguridade Sociais Latino-americanos, incidindo nas decisões do gestor público.

O Ipergs busca acompanhar as novas tecnologias devido à característica de seu serviço impregnado de uma funcionalidade intergeracional. No Museu Previdenciário General Flores da Cunha é exposto um número expressivo de maquinários tecnológicos (Figura 3) que datam da década de 30 – fator que chama a atenção por efeito das vicissitudes do que atualmente se convencionou chamar de TIC's. A necessidade de prestar serviços a uma população crescente (o ingresso da assistência em saúde<sup>12</sup> ocorrerá entre 1971-1974), geralmente vivenciando situações de risco, exige da instituição uma adequação permanente aos novos métodos de gestão, de suporte às operações e à tomada de decisão. Porém, a gestão pública prescinde de intervenções que formulem insumos aos governantes, as quais favoreçam a produção de



**Figura 3-Fotofilmagem Kodak (1974).  
Fonte: Repositório Digital IPE.**

<sup>12</sup> A assistência em saúde do Ipergs é o IPE Saúde, criado com base no modelo alemão, atende na atualidade cerca de 1 milhão de pessoas no RS, e está voltado, no que tange as TIC's, à composição de seus serviços em telemedicina e a telesaúde, através de convênio com a Universidade de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) realizado em 2012, focando no desenvolvimento de algoritmos neste campo. Como a base operacional do Instituto é a previdência, não será abordada a história do campo da saúde neste estudo.

escopos mais próximos à realidade histórica intergeracional do Estado aos diferentes projetos políticos.

A Seguridade Social consiste em um conjunto de políticas sociais visando amparar e assistir ao cidadão e a sua família na velhice, na doença, no desemprego. A previdência social no Brasil teve origem em 1923 com a Lei Eloy Chaves. A partir desta Lei a proteção social brasileira passou a contar com direitos de pensão, de aposentadoria, de assistência médica, de auxílio farmacêutico. Até 1923 as instituições concediam apenas um ou outro benefício, atualmente, a pensão e a aposentadoria são benefícios indispensáveis para que se caracterize uma instituição previdenciária (LEITE JÚNIOR, 2009).

No contexto da ascensão de Getúlio Vargas (1930) e de constituição incipiente de direitos do então inexistente Estado de Bem-Estar Social brasileiro, o sistema previdenciário foi reformado, sendo constantemente renegociado. A relação entre Estado e a classe “operária” foi organizada interligando três sistemas: Sindicatos, Justiça do Trabalho e Política Previdenciária (SANTOS, 2009). Nasce dessa forma o universo da presente monografia: o Instituto de Previdência do Rio Grande do Sul (Ipergs), o qual foi criado a oito de agosto de 1931, através do Decreto nº 4.842, pelo General José Antônio Flores da Cunha. Sua primeira sede localizava-se na Praça da Alfândega (Porto Alegre), sendo sua finalidade amparar a família do servidor público. Bento Filho e Guinteiro (2009), abordando os primeiros anos do instituto (1929-1937), ressaltam a importância das relações de poder na criação da autarquia frente a uma questão social relevante aos servidores, além do diferencial do aparato administrativo e de estrutura dos espaços públicos:

Em seu relatório, o interventor ressalta: ‘De todas as medidas, entretanto, levadas a efeito pelo governo, a de maior relevância é a da criação do Instituto de Previdência do Estado...’, indicando a importância que Flores da Cunha dava ao Instituto. A criação do Ipergs rendeu duas semanas de cumprimentos de grupos de servidores ao interventor, atestando a ampla repercussão do ato. Em 1930, a estrutura das Secretarias de Estado era bem mais simples que atualmente. O estado possuía seis secretarias: Secretaria da Agricultura, Indústria e Comércio; Secretaria de Educação e Saúde Pública; Secretaria das Obras Públicas; Secretaria da Fazenda e Secretaria do Interior. O Ipergs, constituído como departamento autônomo da administração do estado, destacava-se em uma estrutura tão simples. (Bento Filho e Guinteiro, 2012, p.4).

A Constituição Federal brasileira em seu título VIII (da Ordem Social) regulamenta a seguridade social. O artigo 194 – em seu caput – define a seguridade social enquanto composta pela (1) previdência social (mecanismo público de proteção social e subsistência proporcionada mediante contribuição); (2) assistência social (política social de proteção gratuita aos necessitados); (3) saúde pública (espécie da seguridade social constitucionalmente destinada a promover redução de risco de doenças e o acesso aos serviços básicos de saúde e saneamento). No Rio Grande do Sul os servidores públicos estaduais vinculados aos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) possuem articulados ao menos dois destes elementos: a previdência social (pensão por morte e aposentadoria) e a saúde (Plano IPE Saúde), os quais são administrados pelo Ipergs.

O regramento previdenciário é comum e articula critérios de idade e tempo de contribuição, variando o nível de proteção, mais elevado e universalista conforme a possibilidade de concessão das aposentadorias de caráter não contributivo. As regras previdenciárias visam à conciliação de dois princípios: o da equidade horizontal, em que o valor do benefício da aposentadoria é proporcional ao montante das contribuições ao longo da vida do trabalhador; e o princípio da equidade vertical, em que as contribuições são feitas com base na capacidade de pagamento do indivíduo, derivando transferências indiretas de recursos aos trabalhadores de baixa renda – característica dos regimes solidários de repartição simples.

Essa busca por equilíbrio não atinge apenas a previdência – apesar de a mesma possuir um peso maior nas contas públicas – as demandas da assistência em saúde e da assistência social representam não apenas um gasto aos cofres estatais, mas uma peça essencial na condução das políticas públicas vinculadas aos direitos sociais. Um fator que destaca esse esforço figura na conjuntura internacional em que a crise do Euro<sup>13</sup> resulta em mudanças na Seguridade Social dos Estados Europeus, gerando manifestações e movimentos de contraponto às exigências do Banco Mundial e do Banco Central Europeu. As transformações afetam os modelos de Estado de Bem-Estar Social, de resultado nos direitos dos seus beneficiários – como o aumento da idade para aposentação.

---

<sup>13</sup> O euro (€) é a moeda oficial de 17 dos 27 países da União Europeia. O euro existe na forma de notas e moedas desde 1º de Janeiro de 2002, e como moeda escritural desde 1 de Janeiro de 1999. O código do euro, de acordo com a norma ISO 4217, é "EUR".

Essas mudanças estruturais nos sistemas previdenciários de diversos países se originam no processo de envelhecimento populacional global crescente das últimas décadas. Entretanto, alguns países europeus ainda mantêm forte relação com o Estado de Bem-Estar Social, provocando a manutenção de direitos com alcance maior de benefícios, como é o caso da Suécia.

Nessa perspectiva, outros entes estaduais que constituem a República Federativa do Brasil possuem contraste nacional no campo da Seguridade Social próximos à realidade do Ipergs, tais como: Santa Catarina (SC), Minas Gerais (MG) que possuem Assistência em Saúde e Rio de Janeiro (RJ) e Paraná (PR) que não operam na área da saúde. A implantação da Seguridade Social nestes é peculiar frente às recentes mudanças estruturais na previdência brasileira<sup>14</sup> que visam diluir o déficit previdenciário.

No Paraná a previdência da capital (Curitiba) possui o programa Vida Nova que realiza atividades socioeducativas, culturais e profissionais como benefício aos usuários, o que não existe no RS. No Rio de Janeiro o sistema de atendimento aos beneficiários é por agendamento, totalmente informatizado, favorecendo a qualidade dos serviços prestados. No RS apenas o serviço de Concessão de Pensões é por processo eletrônico.

O que unifica a qualidade deste breve histórico é a dinâmica socioeconômica dos sistemas previdenciários em seus modelos de Estado de Bem-Estar Social propostos por Esping-Andersen, conforme nos apresenta Maria P. G. dos Santos (2009, pág. 40). Esses tipos ideais diferenciam-se categoricamente por: 1) grau de participação do Estado nas despesas com a proteção social; 2) grau de abrangência da cobertura aos cidadãos; e 3) grau de proteção que o sistema oferece ao trabalhador – sendo que esta variável ficou conhecida por “grau de descomodificação da força de trabalho”, por a mesma indicar as condições básicas de sobrevivência, independentemente de a pessoa possuir ou não um emprego.

Essa análise propõe a divisão dos *Welfare State* em três dimensões: Liberal, Conservador e Socialdemocrata<sup>15</sup>. Os exemplos tradicionais dos três tipos de Estado identificados por Esping-Andersen no que tange o Bem-Estar Social são: Estados Unidos (liberal), Alemanha (conservador) e Suécia (social democrata). Estas

---

<sup>14</sup> A Lei 12.618/12 institui a Previdência Complementar aos servidores públicos do governo federal, além das Emendas Constitucionais: EC 20/98; EC 41/03. Fonte: <http://www.mpas.gov.br/>.

<sup>15</sup> Fonte: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451991000200006>.

tipologias inclusive sofrem críticas por falta de adequação à contemporaneidade. A literatura atual em vista da globalização torna difícil a tarefa de dimensionar um mecanismo tão complexo como o Estado de Bem-Estar Social. Nos países europeus os três graus com peso diferenciado ocorrem simultaneamente, com maior diferença entre os modelos alemão e francês.

Quando se fala no Brasil, em geral os autores<sup>16</sup> concordam que o Estado de Bem-Estar Social clássico não foi totalmente implantado, pois o terceiro grau é incipiente na maior parte dos entes estaduais. No RS a Seguridade Social abrange totalmente apenas os servidores do Estado, apesar de a Saúde Pública ser ofertada pelo Sistema Único de Saúde (SUS), e existirem as prestações continuadas do INSS (aposentadoria compulsória aos incapazes de sustentação financeira aos 60 anos e aos portadores de deficiência) conforme as normativas da Resolução nº 102 da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

Apesar das composições diferenciadas, a Seguridade Social ainda tenta se firmar no território brasileiro, efeito recente das demandas reprimidas em políticas públicas sociais garantidas no texto constitucional desde 1988, a “constituição cidadã”. A redemocratização do país e a assinatura de acordos internacionais como os “objetivos do milênio” da ONU em 1999 completam este cenário, no qual alguns se destacam nas políticas públicas do país: o apoio à transparência pública e controle social; a universalização do acesso às TIC's; a erradicação da miséria e da fome, dentre outras metas.

Nesse contexto histórico, de uma organização pública com 81 anos de existência (na Figura 5 a nominata da primeira equipe da autarquia em 1929), em meio às adaptações do mundo contemporâneo, no qual o gasto público cada vez mais é controlado socialmente, se realiza a inserção em campo. Os resultados apresentados refletem as ações governamentais, ainda que centrados nos relatos dos servidores e atores de distintos centros de poder político da instituição, acerca das posições na tomada de decisão, frente o avanço constante das novas tecnologias em informação e comunicação (TIC's) em sua intergeracionalidade.

---

<sup>16</sup> RUA (2009), SANTOS (2009) e BENEVIDES (2011).



**Figura 4-A Primeira Equipe Ipergs (1929).**  
**Fonte: Repositório Digital IPE.**

Da esquerda para a direita: Sentados – José Alípio da Silva, Pedro Júlio Garcia, Antão Abade das Chagas, Cândido Gentil do Prado, Egidio Hervê, Dormênio Malatér, Albino Hermilo Pohlmann, Felizardo Leal D'Ávila, Dirceu Alves, Manoel O. Flores Cruz. De pé: Utaliz Ribeiro de Borba, Octaviano A. dos Santos, José Natalício Figueiró, Odeta P. Machado, Darcy F. Garcia, Miguel A. Ciardulo, Ten. Nicomedes de Freitas Becon, Felipe Chemale e Archimedes Corrêa Nunes. (**Reconstituição Histórica**: Bento Filho e Guinteiro, 2012).

## **CAPÍTULO II – A GESTÃO PÚBLICA NO IPERGS**

### **DILEMAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL**

Desde a década de 80 a sociedade brasileira e outros países atravessam transformações sociais, econômicas, políticas e culturais intensas (CASTELLS, 1999), potencializadas pelo avanço das novas tecnologias em informação e comunicação (TIC's), as quais provocam o surgimento de novos modelos de Gestão Pública (MATIAS-PEREIRA, 2010). Experimenta-se atualmente a Sociedade Complexa, um novo paradigma, caracterizado pela velocidade e inovação, com consequências evidentes nas diferentes realidades (SOUZA SANTOS, 2006). Neste cenário, configura como desafio às organizações o desenvolvimento e a formatação de novas ferramentas e modelos de gestão que lhes garantam a possibilidade de universalizar o acesso aos serviços do Estado, com foco na cidadania e participação (CHAUI, 2006).

Nesse sentido, algumas demandas surgem quando o assunto é o serviço público aos beneficiários do Ipergs: a autarquia não possui uma memória histórica consolidada de seus processos tecnológicos ou indicadores de desempenho do planejamento estratégico da instituição. A relevância do estudo e pesquisa na área estatal está formalizada na possibilidade de as TIC's estabelecerem uma ruptura efetiva nas situações que geram desinformação à sociedade. A temporalidade dos mandatos governamentais é outro fator que dificulta a tomada de decisão, evidentes os conflitos entre os *policy makers*<sup>17</sup> e os quadros de carreira do serviço público.

O papel do Planejamento Estratégico Governamental (PEG) procura contemplar as demandas da sociedade com êxito, monitorando e avaliando a eficiência, eficácia e efetividade da Gestão Pública. Conforme Dagnino (2009, pág. 31-43) o Brasil possui uma grande dimensão diversificada, o que implicaria em “duplicar o tamanho” das políticas sociais para incluir metade da população. Torna-se prioritário os diferentes mandatos executivos atuarem com maior regularidade em suas escolhas político-administrativas. Essa atitude resultaria em um comportamento combativo ao clientelismo, à iniquidade, à injustiça, à corrupção e à ineficiência –

---

<sup>17</sup> Para Wildavsky “os formadores de política” (1979, p. 17 *apud* RUA, 2009, p.23).

fatores que corrompem a boa vontade nas proposições de governo, gerando negatividade nas bases de apoio e frustrando politicamente as populações.

Conforme Coelho a força de um governo depende, na maior parte do tempo, dos apoios às suas propostas políticas e legislativas, bem como da capacidade de “sintonia” entre suas atividades e o grau da expectativa gerado para com a população. Outro fator importante seria a “relação mantida com os diferentes grupos organizados da sociedade – meios de comunicação, sindicatos e associações, empresas e ONGs”. Indica o autor que o Governo dependerá igualmente de alguns requisitos elementares à Governabilidade, tais como a:

Sua capacidade de identificar necessidades e anseios sociais e transformá-los em políticas públicas que produzam resultados na sociedade, dando respostas efetivas aos problemas que pretende enfrentar. Para isso, o governo depende também de um aparato administrativo capaz de transformar as suas diretrizes em atos e da capacidade de alocar recursos sociais para realizá-los. (Coelho, 2009, pág. 21).

Em um segundo momento, necessita-se possibilitar a participação da sociedade na constituição das demandas, na sua execução e monitoramento e, principalmente, em sua avaliação. Como o Estado não está planejado para uma Gestão Pública Participativa (GPP) de suas ações, é importante qualificar seus quadros, desenvolvendo suas capacidades e competências. O comprometimento nos espaços públicos para com a gestão democrática e participativa no processo decisório é incipiente. Um governo que pretende executar políticas públicas de, para e com a sua população requer instrumentais diferenciados. Esse posicionamento promove a institucionalização de uma cultura participativa e favorece “a construção do Estado necessário”. No Ipergs muitos foram os planejamentos nestes 81 anos (Figura 5).



Figura 5-Programa de Gestão (Governo 2003-2006).  
Fonte: Repositório Digital IPE.

Os quadros de servidores efetivos, temporários, cedidos, estagiários e os cargos em comissão comportam conhecimento e processam diferencialmente a informação. Esse fato tenciona a decisão devido à intergeracionalidade das estratégias de governo, situação que potencializa os conflitos devido à institucionalização recente das TICs – a qual avançou em todas as dimensões do cotidiano público e privado. A transversalidade das novas tecnologias e uma gestão pública focada no cidadão define a essência da transparência e do controle social neste século que se inicia.

O simples fato de uma pessoa dominar a norma culta da linguagem estabelece vantagem competitiva na estruturação de sua vontade frente às pessoas em determinado coletivo (CHOMSKY, 1998). Essas diferenciações de repertório na ausência da memória histórica organizam certa desigualdade que, possivelmente, tem seu peso relativo no processo decisório. Um dos problemas contemporâneos, desafio governamental, é a inclusão digital dos servidores com vistas às possibilidades de exercício da cidadania, desde sua efetiva participação e aderência na promoção do bem comum. Falar em TICs é discutir a redistribuição da riqueza substantiva que é a informação pública de suporte à decisão estratégica (Figura 6) – a reserva de conhecimento. Para tanto, modelos de análise política foram desenvolvidos buscando dar conta dessa realidade dinâmica. No campo, os informantes destacavam a sua formação “prática”, seu repertório cotidiano constituído nos anos de serviço público.



**Figura 6-Luiz Carlos Alvim: da contabilidade (1979) a assessor do Diretor de Saúde (2012). Ascendeu na autarquia ao dominar as TIC's. Fonte: Acervo de Pesquisa (2011).**

O modelo da Política Racional que se funda nesta “razão” encontra seu limite no fato do ser humano está atravessado pelo tempo e espaço, no que tange as possibilidades de decisão, bem como do conhecimento. Sendo o fato contraditório da teoria da escolha racional mais visível ser o homem o único dentre os animais que bebe quando não tem sede, matando quando não tem fome – inclusive a seu semelhante.

A crítica destes olhares lineares é verificada no caso brasileiro quando do registro de sua construção histórica difícil no âmbito democrático, atravessado por governos autoritários. A autora Maria das Graças Rua (2009) aponta que:

Este tipo de análise está baseado numa ideia semelhante à ideia do ‘mercado de concorrência perfeita’ na economia. Acontece que o mercado de concorrência perfeita é apenas um conceito, não existe no mundo real, pois a racionalidade humana não dá conta de todas as informações e, além disso, o processo decisório carrega inúmeras ambiguidades. (RUA, 2009, pág. 85-87).

Com o modelo organizacional se parte da compreensão de que “as organizações operam segundo procedimentos padronizados (‘rotinas’) para o cumprimento dos seus objetivos e a realização da sua missão”, é um progresso frente à concepção anterior, não linear e percebendo as distintas realidades e pessoas que participam a decisão política. Entretanto, sua potencialidade esgota no que concerne a identificação das articulações políticas pelos sujeitos nas relações intergovernamentais – seu devir histórico, sua trajetória.

É preciso considerar as especificações da organização, apresentar suas idiossincrasias, seu corpo subjetivo, mas não descolado da conjuntura em que se insere a prática política governamental. Um exemplo do resgate deste “vir a ser” da história do Ipergs<sup>18</sup> foi a produção de artigo científico apresentado (Figura 7) no Arquivo Histórico do RS.

Outro modelo é o da Política Burocrática, que organiza os aspectos positivos e propositivos dos modelos anteriores. Sem acrescer fato novo na composição de método, seu elemento crucial é definir qual é o interesse em jogo para cada ator envolvido. Esse ponto de vista indica que, para obter vantagens individuais, coletivas ou organizacionais, os atores fazem todas as alianças possíveis, usam suas estratégias e recursos de poder. No Ipergs é possível verificar que no desenvolvimento

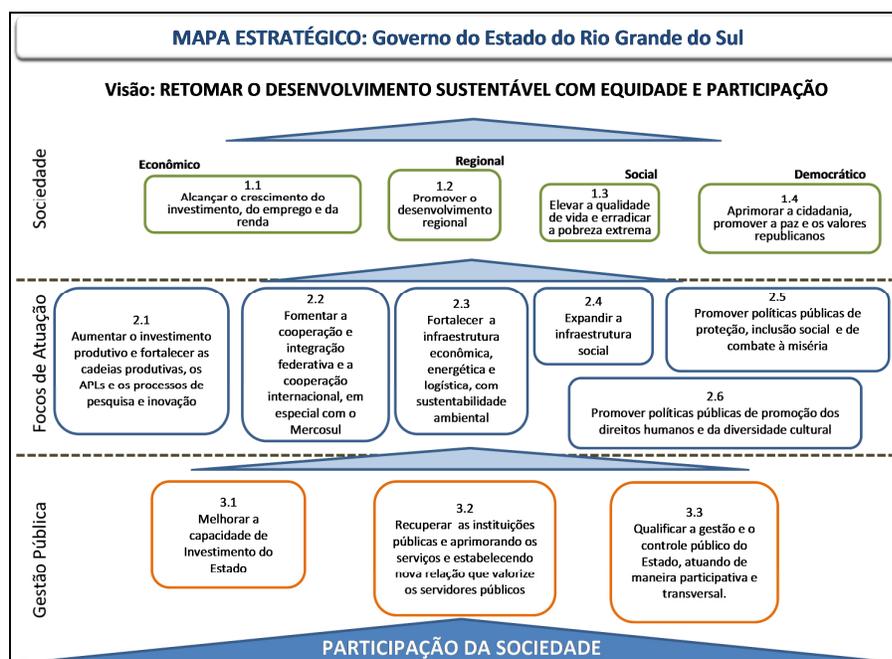


**Figura 7- Bento Filho e Guinteiro (2012).  
Fonte: Repositório Digital IPE.**

<sup>18</sup> Para conhecer mais a história do Ipergs acesse: <http://www.ipe.rs.gov.br/80anos/conteudo/339>.

de seus planejamentos (se obteve acesso aos planos de 1982 até 2012) estes modelos, em algum sentido, se “encaixam”. Entretanto, a prática de “jogar” a teoria na realidade não se demonstra eficaz. Por isso, ao se produzir o resgate histórico destes modelos, buscou-se apenas verificar suas aproximações às práticas intergeracionais dos decisores.

Na figura 8 é possível identificar a tentativa da gestão 2011-2014 do governo do Estado de articular estes interesses na sua visão estratégica, em que a equidade e a participação são parâmetros para a retomada do desenvolvimento sustentável. No ponto 2.2 dos seus focos de atuação se verifica o “fomento à cooperação e integração” entre grupos de interesse locais, regionais, nacionais e internacionais.



**Figura 8-Visão Sistêmica de Governo (Gestão 2011-2014).**

**Fonte: Casa Civil/Palácio Piratini.**

O professor Charles E. Lindblom (1981) aborda “a política da burocracia”, no que esclarece a rede formalista que predomina no processo decisório, chamando atenção para os “métodos de controle” (autoridade, intercâmbio, persuasão e análise) utilizados pelos grupos de interesse. O autor destaca que os burocratas e administradores dominam as possibilidades na tomada de decisão, ficando uma margem pequena de inserção dos demais participantes do Ciclo de Políticas Públicas. Segundo Lindblom, no sistema britânico:

[...] toda autoridade eleita reconhece de modo explícito que o serviço público tem a função de produzir continuamente estudos e recomendações de políticas para quem quer que ocupe os cargos eletivos em cada momento. (LINDBLOM, 1981, pág. 62-64).

Sua crítica ao uso da análise por grupos de interesse é pertinente, evocando aspectos da psicologia social que definem a participação na decisão estratégica como desigual. De acordo com o autor “embora os votos se distribuam de modo relativamente igual” as consequências do pleito na perspectiva democrática da distribuição dos instrumentos de controle (capacidade organizacional, habilidade analítica, etc.) se dariam desigualmente. Entretanto, sua reflexão parte do sistema da União, em que a vivência de Brasília carrega múltiplas variáveis, da qual deriva Lindblom desde o Poder Executivo do Presidente (Poder de Veto) para exemplificar a relação dos jogadores – efeito de uso da Teoria dos Jogos em sua proposta de análise parcial.

O uso do Teatro do IPE<sup>19</sup> (Anexo 3) revela a razão utilitária entre “governados e governantes” pelos chamados *players* no jogo político, sendo que, quanto maior o recurso de poder, mais frequente se dava a utilização do espaço. Atualmente o mesmo está fechado devido à mudança na lei de 2010 que excluiu o mesmo do organograma, o que inviabiliza lotar servidores no espaço ou realizar a cedência deste aos interessados na sua administração, no máximo o que pode ocorrer neste contexto seria a sua venda. Esse fator desencadeou uma disputa por diversos grupos a partir de 2011 que visam utilizar o espaço, que é privilegiado – efeito da sua localização e composição para uso como auditório. A teoria dos jogos é utilizada

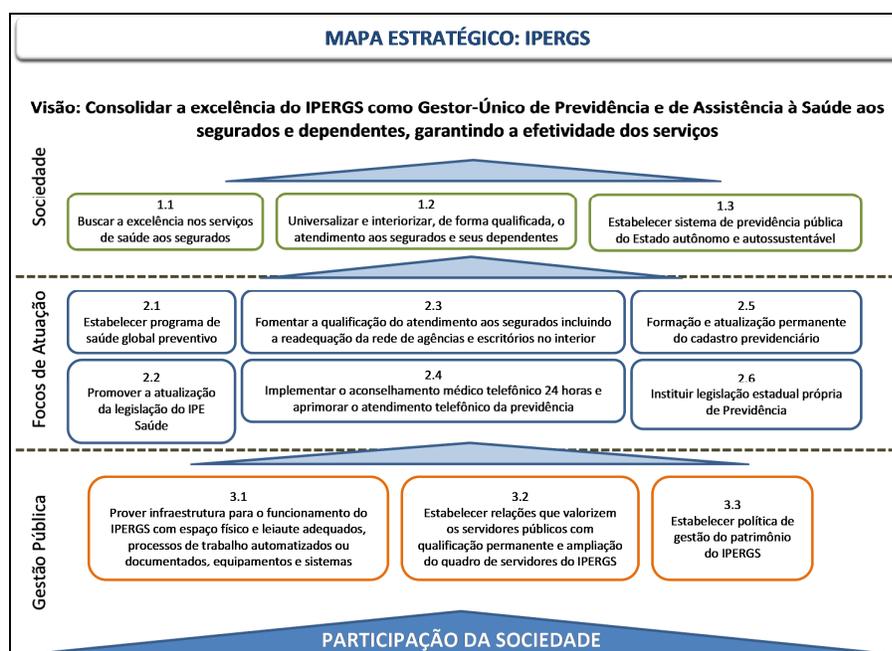
---

<sup>19</sup> Inicialmente (1971) era um auditório, mas em 1981 é constituído como um teatro, com todo o equipamento necessário, ainda hoje lá está este espaço, mas se deteriorando, um dos efeitos negativos das decisões intergeracionais dos governos.

neste trabalho enquanto possibilidade de compreensão dos processos de mediação dos atores, sem se deter na mesma como retrato fiel da realidade.

A percepção do estudo aqui apresentado envolve mais elementos descritivos da identidade cultural dos agentes públicos em seus ambientes organizacionais no que se refere à tomada de decisão do que no fator “disputa ou jogo” no interior do processo decisório. O objetivo é o de compor o cenário (memória histórica das ações), identificar e verificar estas relações temporais desde um eixo central transversal: as aplicações em TICs – compreender as possíveis respostas da instituição pública às escolhas nos diferentes governos.

Na figura 9 se pode depreender a importância da composição das dimensões gestão pública e sociedade, em que a mediação se dá pelos focos de atuação. Estabelecer relações que valorizem os servidores públicos é base tanto no mapa do Ipergs quanto no do RS, simbolizando a evidência pelos participantes da necessária qualificação dos mesmos. Entretanto, é possível qualificar sem mensurar desempenho na organização pública? Como se pode verificar a produtividade quando não existem indicadores reais de resultado? Perguntas que aqui não serão respondidas, mas encaminhadas no interior da reflexão.



**Figura 9-Resultado da Gestão Participativa (2011-2014).**  
Fonte: Planejamento e Gestão Ipergs.

A cultura organizacional no universo do Ipergs (na perspectiva do seu planejamento e gestão) evidencia as características da teoria dos jogos, como no trato da implantação fragmentada das TICs nas diferentes décadas que seguem aos anos 70. Entretanto, ao se observar a realidade das decisões na autarquia é possível identificar que o desenvolvimento das tecnologias está mais próximo da técnica dos “momentos” elencados por Carlos Matus (*apud* Franco Huertas, 1996).

O autor destaca que o planejamento é um processo de “acumulação de conhecimentos” que visa à tomada de decisão por análise estratégica – em contraponto ao planejamento tradicional por etapas ou fases. Auxiliar nos processos decisórios governamentais, quatro são os momentos do Planejamento Estratégico Situacional (PES) proposto por Matus:

O momento 1 seria o explicativo: compreensão da realidade a partir da identificação dos problemas oriundos da escuta dos atores sociais envolvidos; O momento 2 seria o normativo-prescritivo: trata do modo como se formula o plano e seu objetivo é produzir respostas de ação frente as incertezas e surpresas; O momento 3 seria o estratégico: analisa a viabilidade política do plano e a construção da viabilidade política às operações não viáveis inicialmente; O momento 4 seria o tático-operacional: visa criar condições de execução contínua do plano, articulando os três primeiros às ações diárias, situacionais. (HUERTAS, 1996, pág. 103).

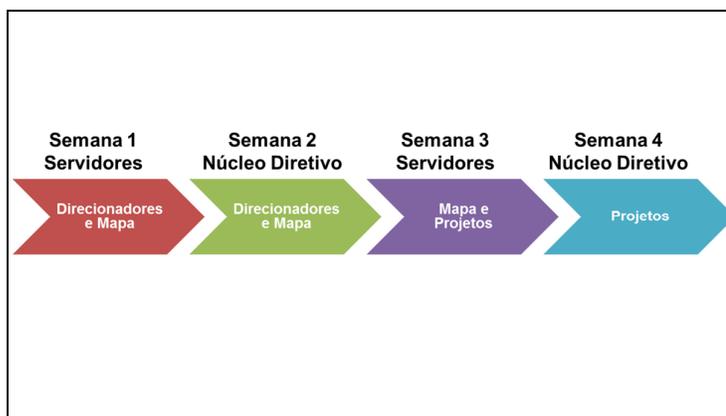
A perspectiva de Matus da complexidade das ações públicas é a de que a dinâmica das populações imprime uma necessidade de, na mudança da situação, o planejamento e gestão possam rapidamente ajustar seus componentes, a fim de resguardar a efetividade da decisão, pois, apenas essa ação garantiria a eficiência e a eficácia de fato. Parte o autor das condições *mutatis mutantis* da função pública em relação à cultura efêmera das organizações, em que os atores que participam do jogo podem, a qualquer momento, exibirem interesses distintos ao do cenário previamente concebido – ou emprestarem sentido diferenciado com a mudança de governo às problemáticas.

As TICs colaboram pela razão de imprimirem um ritmo de mudança que permite ao gestor público constituir padrões de formatação das ações, consequência da essencialidade do processamento das informações no mundo digital: a linguagem unificada. A intergeracionalidade, enquanto parte integrante da realidade

democrática, em que os mandatos a cada quatro anos se renovam, também possui um componente de regularidade observável, mensurável e possível, portanto, de qualificação e quantificação para fins de medição do desempenho.

Para essa tarefa ser executada é prioritário estabelecer a memória histórica dos processos, a qual permite construir quadros sinópticos e destes derivar indicadores e variáveis que compõe as tomadas de decisão em diferentes tempos e espaços. Isso por que são evidentes as diferenciações de repertório entre os participantes nas distintas esferas governamentais, efeito de trajetórias e histórias de vida que refletem traços culturais desiguais.

Ao ser aplicada a gestão participativa no Ipergs em 2011 ficou nítida a dificuldade de integrar uma gestão democrática por meio da corresponsabilização, efeito da percepção dos processos decisórios como uma dimensão “exclusiva” das “chefias”. A vivência cotidiana do fenômeno da intergeracionalidade em meio aos processos decisórios participativos no Ipergs, como nas etapas representadas na Figura 10, remeteu à ideia de que cada ator decide de acordo com sua habilidade e capacidade de processar as informações e transformar estas em conhecimento de suporte à efetividade da Gestão Pública.



**Figura 10-Metodologia Participativa (2011).**  
**Fonte: FGV / Ipergs.**

Até esse instante nenhuma novidade. Das questões subjetivas aplicadas no planejamento participativo é que surgiriam novas demandas, principalmente da geração de concursados de 1994, os quais ainda mantinham certa esperança no espaço decisório oferecido.

Entretanto, o estudo dos planejamentos do Ipergs (1982-2012) confirma este campo de possibilidades, em que conhecimento e informação se cruzam culturalmente e se complementam quando o assunto é tecnologia organizacional nos ambientes públicos. Na figura 11 temos um exemplo da participação (articulação subjetiva do conhecimento da informação), em seu resultado, pois a elaboração da Missão da instituição teve a colaboração dos servidores, inclusive os que já estavam em processo de aposentação.

Uma das suas demandas foi a valorização dos servidores, devido ao fato de que servidores aposentados do Ipergs vagam pelo prédio todos os dias – alguns com fobia às TIC's, outros recordando o tempo em que estas eram um meio apenas de apoio aos serviços. Esses relatos, que compõe o imaginário do espaço, foram condensados em um documentário (DVD Anexo1), revelador de seus modos de vida na autarquia no tempo idealizado por estes servidores.



Figura 11-Missão Ipergs 2011-2014. Fonte: Repositório Digital IPE.

## CAPÍTULO III – REFERENCIAL TEÓRICO

### MEMÓRIA HISTÓRICA E TEORIA DO CONSUMO: DIFERENCIAIS CULTURAIS

De pronto, tornam-se necessárias algumas definições e referenciais teóricos que orientaram a pesquisa social de resultabilidade sensível na reflexão e considerações finais. Cabe afastar conceitos que não serão abordados, por não o terem sido objeto do estudo. Aqui não será realizada nenhuma análise retrospectiva das teorias políticas, nem uma elaboração aprofundada sobre as entradas e saídas das políticas públicas prescritas por David Easton<sup>20</sup> em sua *black Box*, dos modelos decisórios e (ou) de planejamento, tampouco se tem a pretensão de realizar uma crítica destes sistemas. Não se filia este trabalho à abordagem comparada da Ciência Política, mas foi preservada a possibilidade de seus entendimentos aprimorarem a percepção em campo. Evidentemente, cumpre reconhecer os limites de campo na pesquisa, assim como as armadilhas que concorrem ao caminho das temáticas exploradas de maneira a se tentar construir uma verdade universal e absoluta.

Não é meta, ao mesmo tempo, reconstituir os trabalhos específicos na área de Análise Sociopolítica (RUA, 2009) acerca dos Regimes de Previdência Social – tal como o estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 1995-2005). Apenas buscou-se apoio em sua leitura, pontualmente, no sentido de confrontar algumas perspectivas no que tange à Seguridade Social desenvolvida no âmbito do Estado de Bem-Estar Social (LEITE JÚNIOR, 2009), de consequências no tratamento simbólico da cultura organizacional do Ipergs, em sua relação com o processo decisório e a forma de utilização das TICs nestas áreas do conhecimento humano.

O objetivo principal da presente escrita está no campo de possibilidades vislumbrado nas aproximações entre as análises administrativas e as sociopolíticas no âmbito da Gestão Pública, desde a abordagem da antropologia social. As referências aqui desenvolvidas não esgotam as interpretações dos fenômenos observados, nem presumem que alguma lógica se sobreponha à outra. O estudo reconhece que o “conhecimento geral” se realiza enquanto um obstáculo epistemológico evidente à construção do conhecimento (BACHELARD, pág. 69).

---

<sup>20</sup> Fonte: [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_Easton](http://en.wikipedia.org/wiki/David_Easton).

De outra forma, assumiu-se o tratamento conceitual e teórico sugerido por Maria das Graças (2009) que entende a Gestão Pública como imbricada ao preceito da *policy accountability*<sup>21</sup>:

[...] o termo *policy* é utilizado para referir-se à formulação de propostas, tomada de decisões e sua implementação por organizações públicas, tendo como foco temas que afetam a coletividade, mobilizando interesses e conflitos. Em outras palavras, *policy* significa a atividade do governo de desenvolver políticas públicas, a partir do processo da política. (RUA, 2009, pág.19).

Conquanto para Andreas Schedler (1999, pág. 13-28) *accountability* pode ser entendido como “a situação em que A reporta a B quando A é obrigado a prestar contas a B de suas ações e decisões, passadas ou futuras, para justificá-las e, em caso de eventual má-conduta, receber punições”. Estes autores refletem sobre o papel central que as políticas públicas e os governos estão ocupando na sociedade nas últimas décadas. Um mesmo tempo em que a globalização e o individualismo centralizam o modo de vida político (*politics*), apontando para as singularidades de uma cultura em que as inovações tecnológicas e os meios de diálogo entre Estado e Sociedade são importantes capitais simbólicos, econômicos e sociais.

Para além, Klaus Frey (2000, pág. 13) levanta questões importantes, contra as perspectivas da análise que evidenciam tão somente as “arenas políticas” e suas questões acerca dos “debates e conflitos” – no que se aproxima sua abordagem da “teoria dos jogos”. Segundo o autor “nem sempre os atores políticos dispõem de preferências e interesses claramente definidos, e que deveriam ser levados em consideração outros fatores que exercem influência no comportamento decisório”.

A pesquisa sobre a decisão política no dinâmico cenário brasileiro prescinde constituir metodologia própria, sem perder a capacidade de dialogar com seus pares globalmente. Esse aparato requer a identificação do processo conjunturalmente, ou seja, que parta de instrumentos de coleta dos dados apropriados à realidade do país, que se afaste das pré-noções positivistas da carga exógena das abordagens constituídas em sentido diverso ao de sua cultura.

---

<sup>21</sup> Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Accountability> - acrescida da composição de SCHEDLER (1999).

Todavia, deve principiar a referência teórica pela valorização da memória histórica diferencial. Isso porque a inserção da variável identidade cultural e sociopolítica brasileira é, por essência, distinta aos modos de vida de outros sistemas políticos internacionais. Sendo que, no interior dos sistemas políticos a decisão estratégica se condiciona e conforma intergeracionalmente, evidência da efemeridade dos mandatos executivos.

Nesse sentido Klaus Frey (2000) apresenta um indicativo acerca de novos olhares ao rever certas abordagens. O autor concebe articulações entre modelos próximos de análise, amparados em instrumentos de pesquisa qualitativos, visando captar a subjetividade no processo decisório, sendo estes possíveis de serem identificados e mensurados na realidade brasileira em sua peculiaridade política. Frey revela traços de sua perspectiva quando caracteriza o Brasil como uma “democracia não consolidada”:

O processo de governança é multifacetado, a ciência deve levar em conta o concurso destas várias facetas [...] resultado de uma interação cada vez mais dinâmica entre elementos institucionais, processuais e os conteúdos das políticas. As sugestões de Rhodes (2000, p. 85) de uma etnografia política de redes sociopolíticas que implica micro análises de contextos do cotidiano ou de Linder/Peters de estudos de políticas públicas do tipo *bottom-up*, que dão maior ênfase nas condições e contextos específicos, na multiplicidade de fatores e no subjetivismo, mostram possíveis caminhos para a análise de políticas públicas num contexto de fluidez institucional que não quer abrir mão de considerar as complexas inter-relações entre *polity*, *politics* e *policy*. (FREY, 2000, pág. 259).

As subjetividades em contextos específicos como no caso do Ipergs são alçadas em um complexo sistema de trocas simbólicas no qual a pertença se dá por meio da inserção intergeracional em um ciclo político idealizado, em que os recursos de poder são dinâmicos (RUA, 2009). Gilberto Velho (1999), falando sobre a relação entre projetos individuais e sociais, em sociedades complexas observa que:

A idéia central é que, primeiramente, reconhece-se não existir um projeto individual puro, sem referência ao outro ou ao social. Os projetos são elaborados e construídos em função de experiências sócio-culturais, de um código, de vivências e interações interpretadas. (VELHO, 1999, pág.26).

Possivelmente, quando os atores políticos interagem com a sociedade através do governo eletrônico/digital e de seus instrumentos<sup>22</sup> (e-serviços, e-administração ou e-participação) a sua cidadania se materializa e se referencia nos imaginários políticos compartilhados com os meios de maior influência e contato na sua caracterização identitária. Esse fenômeno é assemelhado às relações de consumo ideal – a política pública e seus serviços correlatos podem ser considerados produtos de consumo para fins de análise? Com Ruben Oliven (2006) percebe-se que a integração das diferentes "partes" em um todo unificado cria a necessidade da produção de uma identidade, ou seja, de uma conformação cultural circunscrita a um recorte específico.

O processo decisório nos espaços públicos permite uma aproximação da escolha como integrante de um sofisticado sistema de consumo (*apud* Abella, 2009, p. 24). No final da década de setenta, Mary Douglas e Baron Isherwood (2004) publicaram "O Mundo dos Bens", instigando um novo olhar sobre as relações de consumo (relações de sujeitos com os objetos, e, sobretudo de sujeitos entre si). Surge, assim, uma linha da pesquisa social que vai compreender o consumo como fenômeno chave para a análise de relações sociais e sistemas simbólicos.

Os bens de consumo seriam elos de comunicação de categorias culturais e valores sociais, de consequências políticas. Eles tornariam tangíveis as estruturas sociais que são necessárias para tornarem visíveis e estáveis tais categorias. As escolhas de consumo refletem, segundo os autores, julgamentos típicos morais e valorativos, os quais são culturalmente dados, pois carregam significados sociais de grande importância, dizendo algo sobre o sujeito, sua família, sua cidade, sua rede de relações – e por que não a Política? O ato de consumir seria, portanto, um processo no qual "todas as categorias sociais estariam sendo continuamente definidas, afirmadas ou redefinidas" – assim como as decisões ou escolhas políticas.

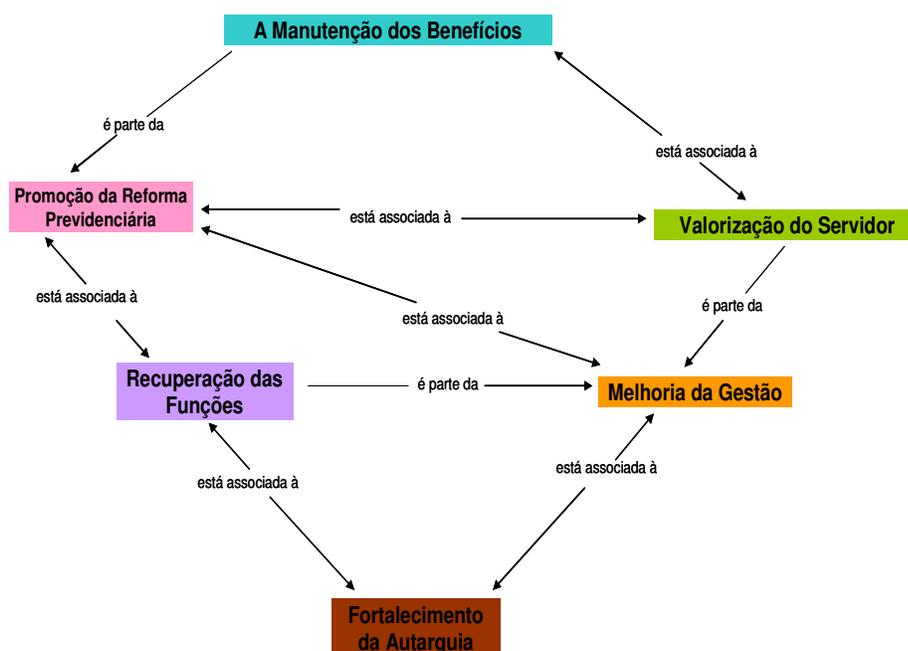
Os bens são, em qualquer sociedade, francamente necessários à subsistência, tais como a comida, o abrigo e outras funções do tipo utilitárias *apud* Abella (2009, p.24). No entanto, eles também produzem e ajudam a manter as

---

<sup>22</sup> **e-serviços:** referente àquelas iniciativas no campo do governo eletrônico voltadas para o provimento de informações e serviços aos cidadãos (G2C) e empresas (G2B), bem como de interação direta entre o cidadão e empresas e o governo e para a inclusão digital, considerando tanto meios virtuais quanto físicos; **e-administração:** referente àquelas iniciativas no campo do governo eletrônico, voltadas para a qualidade da integração entre os serviços governamentais (G2G), envolvendo ações de reestruturação e modernização de processos e rotinas, bem como projetos realizados internamente aos órgãos. Fonte: <http://www.governoeletronico.gov.br/>.

relações sociais e políticas. Esse duplo papel provém subsistência e desenha as linhas das relações entre indivíduos e grupos. Para compreender as escolhas de consumo seria necessário, portanto, analisar os processos sociais como um todo, não apenas o consumo isolado tido como ato individual.

Ir além do uso prático dos bens seria, para Douglas e Isherwood, perceber as escolhas como formas de classificação, e o consumo como um ato ritual, ou seja, coletivizado. Como em processos participativos de gestão, momento em que a percepção da inserção nos processos decisórios pode ser qualificada – no planejamento estratégico de julho de 2011 os servidores indicavam a necessária intervenção para melhoria da gestão em 32% (Diagrama 1).



**Diagrama 1- Planejamento Estratégico Participativo (julho/2011).**  
**Fonte: Assessoria de Planejamento e Gestão Ipergs**  
**(Mapa Conceitual por FGV Projetos).**

A ritualística dos atores políticos no interior do chamado “Ciclo de Políticas Públicas” (RUA, 2009) provoca a repensar suas possibilidades de reinterpretação, porquanto imersos nessa realidade imagética e ao mesmo tempo presumidamente real, em que os papéis e o lugar das coisas encontram um sentido multidimensional, subjetivo, fortalecendo relações de poder que se reproduzem intergeracionalmente. A manutenção dos benefícios é o eixo central dos servidores públicos que, no seu entendimento, se relaciona com a valorização da carreira.

Este estudo procura não estabelecer um fetiche<sup>23</sup> (MARX, 1867) das relações e escolhas políticas dos atores, mas observar suas nuances dialogicamente, verificando o que Pierre Bourdieu (2008) identificaria como “campo de possibilidades”, no interior do qual emergiria o que convencionou como *habitus*:

A divisão de classes operada pela ciência conduz à raiz comum das práticas classificáveis produzidas pelos agentes e dos julgamentos classificatórios emitidos por eles sobre as práticas dos outros ou suas próprias práticas [...] o *habitus* é [...] relação entre capacidades [...] (1) de produzir práticas e obras classificáveis [...] (2) de diferenciar e apreciar essas práticas e esses produtos [...] o mundo social representado, ou seja, os estilos de vida. (BOURDIEU, 2008, pág. 162-196).

Essa delimitação favorece a compreensão dos fenômenos em que a implantação das TICs se realiza no Ipergs, produto sincrônico e diacrônico, correlação observada no devir, constante nas entrevistas dos servidores, sobretudo quando relatam os eventos de gestão marcantes na história da autarquia.

Em regra, a geração desses entrevistados (80% ingressaram entre os anos 70 e 80) apontou que o governo militar não resultou impacto em sua vivência no mundo do trabalho – apesar de a grande maioria obter o emprego público por indicação familiar à época.

Abordar a gestão pública no sentido das mudanças estruturais ocorridas nas relações das pessoas com a cultura do ambiente organizacional – atravessado pelas tecnologias – é pensar cognitivamente suas perspectivas intergeracionais. Principalmente, na perspectiva da sua participação no planejamento (1999 e 2011).

---

<sup>23</sup> O fetiche para Karl Marx se apresenta enquanto elemento fundamental da manutenção do modo de produção capitalista, uma ilusão que naturaliza um ambiente social específico, revelando sua aparência de igualdade e ocultando sua essência de desigualdade. Fonte: <http://www.marxists.org/portugues/marx/1867/ocapital-v1/vol1cap01.htm#c1s4>.

O *habitus* está articulado na cultura das organizações, no devir das sociedades, efeito de sua condição subjetiva e proativa para os atores nos espaços públicos.

Sandro Trescastro Bergue (2010) ao tratar do tema da cultura e mudança organizacional nas instituições públicas informa que:

A resistência à mudança precisa ser compreendida a partir de um sistema de resultados. Para tanto precisamos compreender que as pessoas, em geral, são capazes de, diante de uma mudança iminente ou potencial, efetuar uma avaliação que resulte em um *quantum* de perda pessoal em relação ao espaço e patrimônio pessoal que já foi conquistado. (BERGUE, 2010, p.51)

No Ipergs a inserção das TICs enseja também um entendimento acerca da transformação nas relações de poder, no interior dos processos de decisão. A participação nestes espaços (hierarquizados) de poder era inexistente às pessoas que hoje influem ou tomam decisões na autarquia – os jovens dos anos 70 alcançaram o poder decisório neste século.

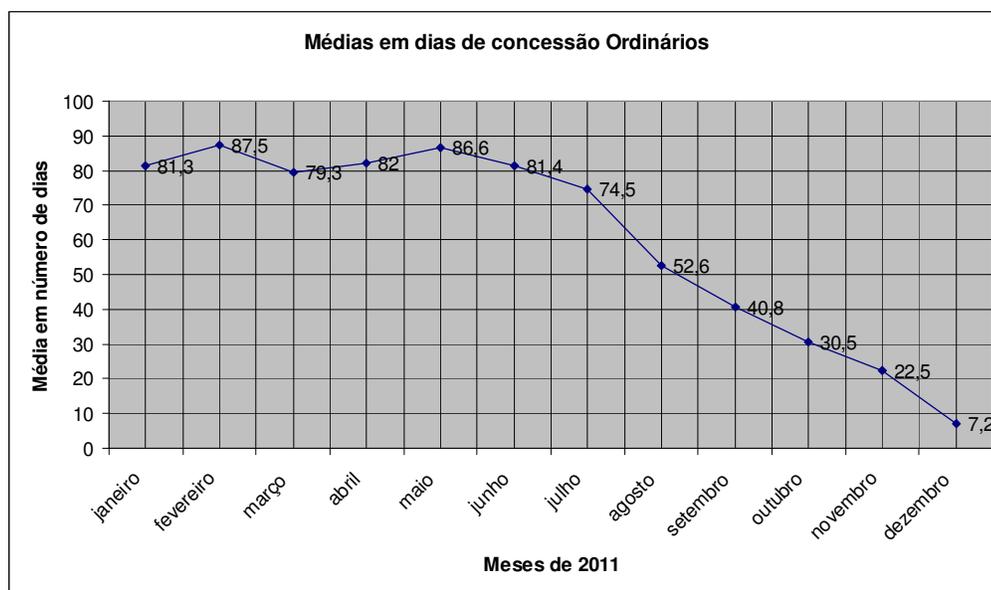
O momento das intervenções de maior relevância de governo como, por exemplo: a emergência da Assistência em Saúde (Plano IPE Saúde) no auge do “Milagre Econômico” entre 1970-1974, a qual marca socialmente seu mundo do trabalho. À época, estas pessoas (entrevistadas na pesquisa) iniciavam sua carreira, a maioria homens e mulheres na faixa entre os 18 e 20 anos de idade, cursando o “segundo grau”, quando mais o “curso técnico”.

Os processos comunicacionais atualmente encerram um componente latente de horizontalidade nestas relações, impactando as organizações e sua cultura, articulando novas redes de informação e conhecimento, de reflexo no processo decisório – situação-problema que se impõe intergeracionalmente. Se anteriormente tínhamos a máquina de escrever, o telex, o fax e o holerite, contemporaneamente os computadores e celulares acompanhados de seus sistemas quase “mágicos” tendem ao compartilhamento ativo/passivo das atividades na organização.

O *habitus* se realiza neste imagético sem perder vínculo na realidade. O campo de possibilidades do *habitus* condiciona um *ethos*, que é intergeracional. Este *ethos* pode ser identificado no rito político dos atores, através da observação de seu

consumo das TICs – tomadas aqui como bem cultural imaterial<sup>24</sup> – desenvolvidas no Ipergs, nos diferentes governos que presidem a autarquia no devir do Estado. As escolhas são potencializam os símbolos culturais através dos rituais de consumo.

Os efeitos destas mediações tecnológicas na cultura das organizações provocam servidores de carreira, cargos em comissão, grupos de interesse e outros à inserção quase obrigatória na cena política em que as decisões são confeccionadas. A hierarquia permanece. Porém, a comunicação vertical aos poucos vai sendo substituída pela horizontalidade quando o assunto são as TICs, as quais no Ipergs atravessam suas diretorias, gerências e serviços. Essa característica das tecnologias está ligada ao seu potencial produtivo no serviço público conforme se verifica no gráfico 1.



**Gráfico 1-Periodicidade dos Trâmites na concessão de pensões.**

**Fonte: Gerência de Pensões Ipergs (2012).**

Entretanto, ao buscarmos um descritivo das relações indivíduo/coletivo a corresponsabilização é diluída no que se conforma como “decisão política” para os atores envolvidos no processo, direta ou indiretamente.

<sup>24</sup> Os bens culturais imateriais estão relacionados aos saberes, às habilidades, às crenças, às práticas, ao modo de ser das pessoas. Fonte: <http://www.brasil.gov.br/sobre/cultura/patrimonio-brasileiro/material-e-imaterial>.

Esse fato se relaciona com o indicativo de Bergue (2010) quando este aborda o comportamento organizacional nas instituições públicas brasileiras, no que se refere ao cuidado com a propriedade diferenciada da cultura do país:

É importante percebermos que o tema da hierarquia e seus reflexos sobre a gestão precisam ser analisados com as lentes da cultura organizacional, fortemente influenciadas por elementos da cultura nacional, especialmente pelos traços do patrimonialismo, do individualismo, do clientelismo, entre outros. (BERGUE, 2010, p. 86-87)

O autor ainda vai descrever mecanismos de preservação voltados ao exercício da centralização do poder que são adotados nestas bases pelas organizações públicas, a saber: 1) o domínio do conhecimento; e sua correlata “negativa”, 2) a reserva do conhecimento.

Duas dimensões distintas coordenadas manifestariam estes movimentos, um conhecimento que decorreria “da ciência dos eventos que ocorrem no entorno de competência ou a imposição de mecanismos de controle (despachos, cientes, de acordo, etc.)”. A outra dimensão vislumbraria “o domínio e a reserva do conhecimento acerca de como desenvolver certa atividade”, a qual seria reduzida pela “delegação ou transferência da autoridade”.

Essa visão sistêmica das instituições públicas é importante, pois identifica a Cultura Organizacional (crenças, valores, costumes e hábitos) sob o prisma do conhecimento enquanto informação compartilhada ou não.

Como o componente essencial das ferramentas TICs parte do processamento da informação por compartilhamento horizontal entre os participantes, a razão e o sentido das decisões em um espaço ocupado pela gestão pública participativa – caso do Ipergs em dois momentos (1999 e 2011) – é possível estabelecer um *ethos*<sup>25</sup> (apud LASTORIA, 2001) organizacional no processo decisório.

---

<sup>25</sup> Para os gregos antigos a morada do homem, isto é, a natureza, uma vez processada mediante a atividade humana sob a forma de cultura, faz com que a regularidade própria aos fenômenos naturais seja transposta para a dimensão dos costumes de uma determinada sociedade. A cultura promove a sua própria ordenação ao estabelecer normas e regras de conduta que devem ser observadas por cada um de seus membros. Fonte: <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302001000300004>.

Uma das situações em que o poder se dilui no tempo é a constatação de que outro poder emerge com razão financeira primordial neste século frente ao Executivo, Legislativo e Judiciário como se verifica na Tabela 1– o Ministério Público Estadual (MPE).

**Tabela 1-Distribuição dos Servidores do Estado.**  
**Fonte: Secretaria da Fazenda (Relatório SEFAZ, novembro de 2011).**

PODER	ATIVOS		INATIVOS		TOTAIS			
	Nº VÍNCULOS	TOTAL VANTAGENS	Nº VÍNCULOS	TOTAL VANTAGENS	Nº VÍNCULOS	% Total	TOTAL VANTAGENS	% Total
<b>EXECUTIVO</b>	145.910	345.250.233	131.672	365.835.863	277.582	93,68%	711.086.096	79,00%
<b>JUDICIÁRIO</b>	8.748	74.777.811	3.388	38.447.731	12.136	4,10%	113.225.542	12,58%
<b>LEGISLATIVO</b>	2.541	23.323.065	1.082	16.770.248	3.623	1,22%	40.093.313	4,45%
<b>MINISTÉRIO PÚBLICO</b>	2.634	28.962.487	344	6.789.074	2.978	1,00%	35.751.562	3,97%
<b>TOTAL GERAL</b>	159.833	472.313.596	136.486	427.842.916	296.319	100,00%	900.156.513	100,00%

## CAPITULO IV – O ESTADO DA ARTE

### DECISÃO ESTRATÉGICA: ENTRE O ESTADO HERDADO E O NECESSÁRIO

De acordo com Coelho (2009, p.17), o teórico italiano Norberto Bobbio (2003) destaca duas características distintivas do poder estatal: Universalidade e Inclusividade. Bobbio entende que por meio da Universalidade “o Estado toma decisões em nome de toda a coletividade que ele representa, e não apenas da parte que exerce o poder”, enquanto que sob a Inclusividade: “em princípio, nenhuma esfera da vida social encontra-se fora do alcance da intervenção do Estado”.

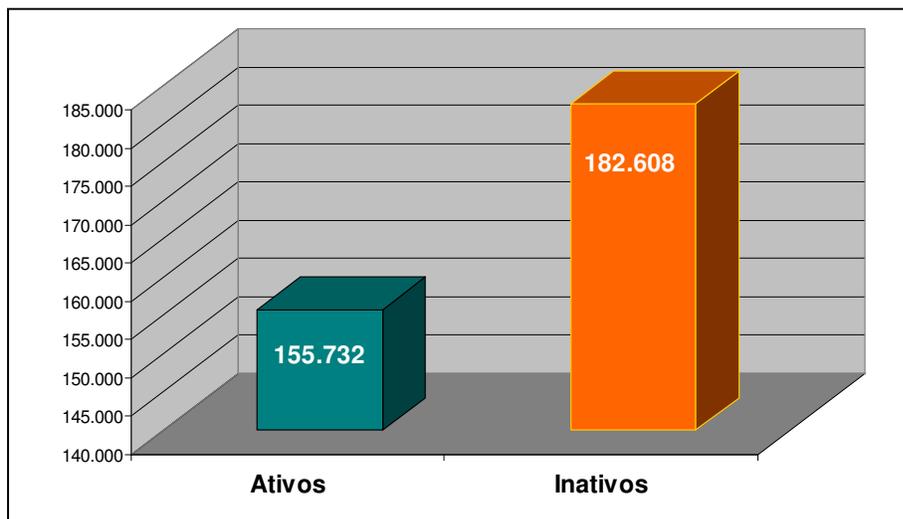
Isso significa dizer que, na perspectiva da Inclusividade, de acordo com o momento e a necessidade de fim público, o Estado pode exercer sua vontade, na defesa do interesse maior da coletividade, estabelecendo campo de ação nas áreas que entender prioritárias, visando o bem comum.

Essa perspectiva, do bem comum, é o fim político do Estado, formalizado não apenas no interesse do grupo que exerce momentaneamente o seu poder, mas focado no alcance e resultado do ofício da “coisa pública”, que, por essência, é coletiva – realizando a característica vislumbrada por Bobbio da “Universalidade”. A coordenação das duas categorias, em tese, deveria materializar o poder de governo.

O avanço tecnológico e as mudanças indicadas pelos últimos censos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam transformações importantes, as quais incidem sobre as formas de atuação dos governos a frente do Estado, bem como na elaboração da agenda política.

Os dados do Censo Demográfico Brasileiro e, em especial do Rio Grande do Sul (IBGE, 2010), demonstram que a pirâmide populacional está sendo alterada, pois as pessoas estão vivendo mais. Tecnicamente podemos falar sobre a emergência do “mundo a vapor” no séc. XVIII – o qual contemporaneamente pode encontrar seu análogo no “mundo digital”. Estas informações articuladas têm impacto nos cálculos atuariais (previsões de pagamento dos benefícios sociais de aposentadoria) da previdência social.

No Ipergs 80% dos servidores ativos poderão se aposentar até 2014, e a proporção de Ativos e Aposentados/Pensionistas no Estado (Gráfico 2) é de 0.85 servidores ativos para cada aposentado (a) – o indicado para um sistema sustentável é de três para um, de acordo com as diretrizes do Ministério de Previdência Social<sup>26</sup>.



**Gráfico 2-Proporção de Servidores Ativos x Inativos no RS.**  
**Fonte: Relatório SEFAZ (novembro/2011).**

Estes fatos seguem a lógica de alguns autores que entendem que o Estado passa por uma transição estrutural, devido às peculiaridades históricas do Brasil, em que dois modelos concorrem: um herdado e outro necessário. Segundo Alcides D.L. Júnior (2009), o “Estado Herdado” se diferencia do “Estado Necessário”, principalmente, na perspectiva do planejamento, em como o processo se organiza e se aplica nas distintas realidades.

Para Júnior (2009), a gestão das ações vislumbradas no planejamento realizado no período militar– o que justificaria sua expressão como “herdado” - se deram em um formato “demagógico e manipulado”, assim como no “Estado Desenvolvimentista” que percorre a “Era Vargas” e o “Plano de Metas” de Juscelino Kubitschek. A característica maior destes momentos, que exemplificaria a “herança” denominada por Guillermo O’Donnell (1976) *apud* Dagnino (2009, p. 28) é a formação de um “Estado burocrático autoritário latino-americano”, qualificado no entendimento do autor argentino na expressão “corporativismo bifronte”.

<sup>26</sup> Fonte: <http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=423>.

Essa sistemática deu consequência no período seguinte da história política brasileira (Redemocratização nos anos 80 e as Reformas Administrativas dos anos 90), em que o Estado valorizou a prática conceituada como *neoliberal*. Esse período no Brasil foi marcado por um deslocamento do “Pêndulo Social” do Estado para o Mercado, sob a forte influência das privatizações inglesas dos anos 70 comandadas por Margaret Thatcher. Neste íterim, conforme aponta Dagnino (2009, p.27) o planejamento foi “praticamente desativado, por não estar preparado para atender às demandas que nossa sociedade cada vez mais complexa hoje lhe coloca”, caracterizando o Estado como herdeiro de práticas de Gestão em que a população era afastada da formação da Agenda Política (RUA, 2009).

Muitos conceitos foram gerados na análise da construção societária do Brasil e do Estado, tais como o “Patrimonialismo” cunhado por Raymundo Faoro em sua obra “Os Donos do Poder” (2001); o “Clientelismo” indicado por Sergio Buarque de Holanda em “Raízes do Brasil” (1997). Para Dagnino (2009, p.29) o Estado Herdado seria caracterizado pela intervenção, a megalomania, a opacidade e a hipertrofia, sendo que, estes fatores relevantes resultam em um projeto de país em que “as coalizões tanto de esquerda como de direita não apresentariam uma política eficaz” no que concerne a gestão das Políticas Públicas.

O “personalismo” peculiar aos governos brasileiros teria como resposta sóciohistórica uma centralização e uniformização de ações do tipo tecnocrática<sup>27</sup>, refletindo uma sociedade em que “as demandas da população se tornassem assuntos genéricos, nacionais, a serem resolvidos mediante a distribuição dos recursos arrecadados de forma centralizada”. O Estado Necessário deve conter em sua formação – como característica principal – uma estrutura capaz de realizar as demandas sociais e, concomitantemente, emprestar condições de organização de novas reivindicações de sua população que ocupa a margem do sistema capital.

Estes elementos nos remetem aos trabalhos de Max Weber (1909) sobre as duas éticas: a da convicção e a da responsabilidade. Na primeira, o governo por meio do executivo delibera desde os valores em que acredita, por estar convicto de que este caminho satisfaz sua condição. Na segunda o mandatário deliberaria pela responsabilidade, na qual a prestação de contas é o objetivo maior da política governamental.

---

<sup>27</sup> Apud Dagnino in Costa, 2006, pág. 40.

Nas sociedades complexas (MORIN, 1994), em que uma situação-problema envolve um número de variáveis significativo, assim como a sua resolução – por meio de uma política de Governo ou uma política de Estado – as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) emergem com a função de mediar relações entre Estado e Sociedade. As propostas de Governo Eletrônico/Digital, de Controle e Participação Social e Transparência Pública seguem uma Agenda Política Global.

Organismos multilaterais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) indicam ser “necessário” um Estado responsável e transparente, participativo – o qual desenvolva o Capital Social (BAQUERO, 2003) de sua população, fortalecendo a confiança nas instituições democráticas. Nesse cenário, colabora o horizonte apresentado por Juarez Guimarães (1998, pág. 158) quando aborda a liberdade individual na história em sua percepção *gramsciana* de Estado. Guimarães esclarece que as individualidades são “potenciais protagonistas na elaboração, na organização e na expansão das vontades coletivas” – particularmente, nos momentos históricos de crise<sup>28</sup>.

Este estudo dimensiona as relações, as influências, os efeitos no interior desta rede articulada de agentes políticos, de agentes públicos e privados, assim como das instituições. A transversalidade das TICs em sua interação com os atores sociais identifica interesses ao verificar os campos de possibilidade na tomada de decisão. Sua imbricação com os novos parâmetros de uma “sociedade em rede” (CASTELLS, 1999) sugere que o conhecimento e a informação são promotores do Capital Social<sup>29</sup> no Ipergs.

A leitura antropológica da gestão pública sofisticada esses fatores diferenciais da situação-problema (conhecimento e informação), aqui entendidos como referenciais ao Planejamento Estratégico Governamental (PEG) vislumbrado por Dagnino (2009). O desdobramento da aplicação desta metodologia orientada às organizações públicas promove o acompanhamento – através do monitoramento e avaliação – destas realidades, por meio da composição qualitativa de gráficos de evolução e desempenho.

---

<sup>28</sup> Crise aqui entendida em sua conceituação não pejorativa, ou seja, como a abertura de um campo de possibilidades desde a implantação das TICs.

<sup>29</sup> Capital Social aqui entendido como o grau de confiança entre os atores sociais no Estado.

Estudos<sup>30</sup> já realizados no campo das políticas públicas voltados ao governo eletrônico ou governo digital (conceito mais próximo da contemporaneidade *apud* Possamai, 2011, p. 13) complementam os resultados aqui apresentados. É percebido, entretanto, que tais análises não se debruçaram sobre a questão da tomada de decisão realizada pelos diferentes governos, componente essencial no presente trabalho, na perspectiva das TICs enquanto imbricadas ao desempenho, por sua evidente vinculação aos processos produtivos no Ipergs.

A construção de indicadores relacionados aos processos decisórios acompanha a gestão das organizações sendo exaustivamente trabalhada por diversos autores<sup>31</sup>. O pensamento aqui desenvolvido toma conhecimento destes experimentos, buscando constituir um mínimo de regularidade e diálogo não excludente entre as propostas.

No entanto, não foi adotado ponto de vista A ou B das diferentes escolas, nos diferentes espaços e tempos em que se constituíram.

O presente estudo se filia ao entendimento desenvolvido por Löbler (2005, p. 30) referente ao “processamento da informação” quando indica que a Psicologia Cognitiva caracteriza “o ser humano como um sistema que codifica e interpreta as informações disponíveis”. As TICs são diferentemente interpretadas na organização pública: espacial e temporalmente, individual e coletivamente, o que ressalta o seu caráter intergeracional.

Essa particularidade indica caminhos à composição de indicadores de desempenho no campo da tomada de decisão. Indicadores estes que podem ser fundamentados na lógica dos elementos estatísticos correlatos às funções de monitoramento e avaliação.

O nível de conhecimento e o de processamento da informação não são propriedades equivalentes, mas se inter-relacionam. Dessa primeira conclusão retira-se a principal colaboração do trabalho de Löbler neste estudo de caso. Outro elemento originado na tese do autor é a influência ou não destes componentes nos processos decisórios.

Entretanto, não se utiliza aqui suas graduações “do maior para o menor nível de conhecimento”, nível de complexidade ou qualidade da informação, ou mesmo

---

<sup>30</sup> CGI Brasil (2009); CEPIK *at alli* (2010a, 2010b); POSSAMAI (2011).

<sup>31</sup> Löbler (2005, p. 22); Herbert Simon (1945, 1958, 1960); Daniel Kahnemann (1982, 2000, 2002).

suas qualificações como “especialistas ou novatos”, dentre outras formas pelo autor descritas (p. 74). Por outro lado, essa diretriz conduz à necessária leitura<sup>32</sup> das proposições e metodologias para a construção de indicadores no campo das políticas públicas no que concernem as novas tecnologias.

Os conceitos de Monitoramento e Avaliação utilizados pelo campo de análise das Políticas Públicas aqui são apresentados brevemente, após a realização de curso de extensão na área, ministrado pelo Centro de Estudos Internacionais sobre Governo (CEGOV/UFRGS). O mesmo foi promovido pela Fundação de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul (FDRH/Rede Escola de Governo) entre agosto e novembro de 2012 na cidade de Porto Alegre/RS.

Esse aparato colabora com a reflexão sobre desempenho e produtividade, no que se relacionam estes elementos com: a possibilidade de construção de indicadores, desde critérios próximos à realidade observada no Ipergs.

Exemplarmente, o modelo de pesquisa aplicado por Löbler (2005, Figura 17, p. 78), em que as artes decisórias são articuladas desde o “nível de conhecimento e o processamento da informação”, favorece o estabelecimento de critérios para se mensurar elementos que constituem a decisão estratégica na implantação das TICs no Ipergs. Cabe ressaltar que o presente estudo se apoia no conhecimento prático do modelo na tese de doutorado produzido e das suas variáveis em sua conceituação primordial, ou seja, sem aplicar experimentalmente ou testar sua definição na autarquia (Ipergs).

Isso por que fica evidenciada a limitação temporal da pesquisa social aqui analisada e a necessidade de se construir um modelo específico para a autarquia, com real condição de monitoramento e avaliação. Este um desafio futuro relevante ao campo de pesquisa.

Nesse sentido, assume-se que monitoramento é o exame contínuo ou periódico que se realiza no decorrer do desenvolvimento de uma determinada atividade. Monitorar envolve coletar, sistematizar e analisar informações sobre o uso de recursos físicos e financeiros, humanos ou materiais.

Compreende-se a tarefa de avaliação neste trabalho como o exame sistemático de uma atividade específica, finalizada ou em curso, sendo mensurável

---

<sup>32</sup> Leitura e não revisão da bibliografia, por não ser objeto da pesquisa a possibilidade de construção de indicadores de desempenho. Entretanto, evidenciado o método da pesquisa e a abordagem da Antropologia Social, mostrou-se necessária sua compreensão.

o seu desempenho desde o processo de sua implantação até a obtenção de resultados.

Avaliar uma atividade tem por objeto quantificar e qualificar sua eficiência, eficácia, efetividade, impacto e a sustentabilidade das ações. Para Costa e Castanhar (2003):

O propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando-os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa. (COSTA e CASTANHAR, 2003, p.972).

Di Giovanni (2009, p.20) escrevendo sobre as “estruturas elementares das políticas públicas” sugere quatro pontos temáticos que se inter-relacionam: (1) Estrutura formal: “teoria”, práticas e resultados; (2) Estrutura substantiva: atores, interesses e regras; (3) Estrutura material: financiamento, suportes, custos; (4) Estrutura simbólica: valores, saberes e linguagens.

Em se tratando da política pública institucional<sup>33</sup>, destes elementos citados por Di Giovanni é possível destacar, para fins de identificação das TICs desenvolvidas pelo Ipergs, a articulação entre essas quatro estruturas (formal, substantiva, material e simbólica). Dessa intercomunicação é possível derivar entendimentos acerca da tomada de decisão, desde a centralidade da cultura organizacional nos diversos rumos que os governos tomam na condução do Estado quando o tema são as TICs.

---

<sup>33</sup> Aquela que desenvolve ações e atividades internas ou externas aos órgãos, empresas públicas, autarquias e (ou) secretarias de Estado que produzem efeitos na relação para a Sociedade.

## **CAPÍTULO V – O DESENHO DA PESQUISA SOCIAL**

### **A METODOLOGIA E A TÉCNICA: FERRAMENTAS E INSTRUMENTOS**

A tipologia da pesquisa foi orientada pela estrutura dos chamados Estudos de Caso, sem perder, entretanto, a imbricada relação com a conjuntura global, devido à peculiaridade do objeto, que são as tecnologias em informação e comunicação desenvolvidas na organização pública. A pesquisa social teve por objetivo central constituir um acervo digital das ações estratégicas propostas ao Ipergs pelos diferentes governos entre 1974 e 2012, verificando as possibilidades de composição de memória histórica governamental da autarquia. Por isso a escolha pela abordagem da Antropologia Social, a qual pode contribuir com percepções diferenciadas acerca desta realidade dinâmica (MINAYO, 1994).

O universo da pesquisa de campo é o Ipergs, sua agência sede na Avenida Borges de Medeiros (Porto Alegre/RS) e suas 163 unidades (sendo destas 35 regionais) distribuídas no território do RS entre seus 497 municípios. A população da pesquisa na sede do instituto é composta pelo número de servidores do Ipergs, que é de 346 pessoas, distribuídas entre efetivos, temporários, celetistas, cedidos, cargos em comissão e estagiários. No interior do Estado são mais 251 pessoas, na sua maioria cedida – nos anos 70 chegou a contar com 1.200 servidores apenas na sede. Para contemplar o interior na qualidade foram visitadas cinco unidades para realizar as entrevistas.

O cronograma de execução da pesquisa (Apêndice 4) decorreu entre abril de 2011 e novembro de 2012, em que foram percorridas cinco agências no interior do Estado, o prédio sede em seus 12 andares, o Palácio Piratini (Casa Civil/Centro de Governo) e a ALERGS (Lei que institui o Ipergs). A gerência de atendimento reunir suas 35 regionais em treinamento na sede, momento em que foram realizadas oficinas para obter aspectos mais abrangentes do perfil e da cultura nestes espaços afastados da Capital do Estado.

Portanto, a pesquisa social envolveu diversas técnicas qualitativas e quantitativas, ainda que o presente estudo tenha privilegiado a abordagem da Antropologia Social. Nesta abordagem não se estabelece uma hipótese *a priori* e sim um problema, o qual, no processo da pesquisa de campo, se desenvolve, por

vezes, na forma de uma problemática (cadeia de problemas ou decomposição do problema de pesquisa em uma série articulada de questões que o compõe).

Na inserção no campo, no decorrer do mapeamento e diagnóstico da realidade, a abertura do problema de pesquisa (p. 14 da Introdução, penúltimo parágrafo) identificou estes elementos: (1) ausência de uma memória histórica dos processos que envolvem as TICs no Ipergs; (2) variabilidade na tomada de decisão dos gestores públicos no devir dos governos que comandam o Estado; (3) possíveis relações e (ou) influências das TICs no processo decisório estratégico do ambiente público.

Estes três componentes sugerem uma problemática que orienta as entrevistas e questionários: Existe uma diretriz e (ou) um projeto operacional de governo eletrônico e TIC's no Estado do Rio Grande do Sul? Qual é o quadro atual das TIC's no Ipergs? Existe relação e (ou) influência entre o desenvolvimento das TIC's e a tomada de decisão pela Gestão Pública no Ipergs? Em existindo tal relação, quais informações seriam relevantes deveriam compor a memória histórica destes processos? – essas questões irão orientar os resultados a serem apresentados neste trabalho e as considerações finais.

Devido a complexidade da problemática, a sua resolução envolveu, além dos questionários e entrevistas, os documentos históricos da autarquia do setor de planejamento (Apêndice 8), nos quais é possível perceber as mais variadas metodologias utilizadas nos distintos governos (PDCA, SWOT, PES, Quadro Lógico, dentre outros). Sendo que, as fontes primárias na coleta dos dados qualitativos foram originadas em 35 entrevistas não diretivas (Apêndice 1) sobre as trajetórias e histórias de vida, desde o filho do primeiro presidente do Ipergs até o engenheiro que projetou o prédio sede, ou mesmo a “tia Neli” da creche, administradores, sociólogos, advogados e contabilistas, os quais falaram sobre os mandatos em diferentes governos, a evolução das TICs.

Outro recurso utilizado foi composição da memória histórica por meio de imagens, ambientando o estudo do espaço nas diferentes épocas da autarquia, evidenciando os momentos de gestão da instituição de acordo com os espaços de convivência destes informantes. Cerca de 20h de vídeo foram coletadas e mais de 200 imagens resgatadas, além de um sem número de documentos históricos digitalizados, compondo um repositório digital a ser disponibilizado para consulta

pública no Museu Previdenciário General Flores da Cunha (MPGFC) a partir de 2014.

Quantitativamente, a técnica de amostragem proporcional estratificada partiu da aplicação questionários semiestruturados aos servidores públicos (100 retornaram da sede do instituto e 10 do interior) – perfazendo uma amostra válida da população, pois, atualmente o Ipergs conta com 146 efetivos na sede devido às licenças para aposentadoria e outros tipos de afastamento.

A análise se realizou por meio da técnica estatística descritiva e inferencial, conforme as orientações de uso para tabulação no programa estatístico SPSS. A ideia para o uso deste instrumental foi a de captar os traços socioeconômicos mais gerais dos servidores públicos (Apêndice 3) no que diz respeito a percepção das TICs no tempo e espaço, do entendimento sobre sua participação e (ou) influência nos processos decisórios, bem como de sua historicidade do mundo do trabalho.

O processo resultou ainda em uma etnografia audiovisual com a participação de alguns dos entrevistados, realizada pelo pesquisador e a equipe de fotografia da SECOM/RS disponibilizada na internet<sup>34</sup> (Figura 12). Igualmente foi constituída uma memória histórica digital da visão destes trabalhadores e trabalhadoras do Ipergs na forma de um documentário com 30 min (Anexo 1), efeito das comemorações dos 80 anos da instituição em agosto de 2011.



**Figura 12-Ativos e Aposentados Ipergs. Da esquerda para a direita: Ledy Soligo Potting, Mário Sarmento, Albertino Pires, Paulo Roberto de Sá, Maria Clara Torres, Leda Garcia Brockmann, Beatriz Besteti Delgado, Augusto Sperb e Ilca Machado Guaspari.**

**Foto: Eduardo Seidel/SECOM RS. Etnografia Audiovisual em 12/08/2011.  
Espaço: Terraço Centro Administrativo Fernando Ferrari (CAFF/RS).**

<sup>34</sup> Fonte: <http://www.flickr.com/photos/fotopiratini/6169466514/>.

A construção do imaginário de elaboração das agendas políticas do Ipergs se deu através das entrevistas, recorrendo aos instrumentos e ferramentas já descritos para compor suas trajetórias, histórias de vida, *habitus* ou práticas de consumo ideal que delimitam estilos de vida, constituindo seu *ethos* político, geracional e (ou) de gênero. A mediação realizada por um servidor lotado no mesmo espaço em que o pesquisador trabalhava facilitou o deslocamento e a inserção no campo de pesquisa.

O uso de elementos audiovisuais se demonstrou profícuo, pois a memória dos trabalhadores e trabalhadoras do Ipergs se confundia com o próprio vínculo de amizade, em meio aos grupos de interesse no ambiente da organização pública. A Antropologia Social indica como técnica primeira para inserção em campo a “observação participante”, a qual proporcionou o encontro com um mundo articulado entre saberes e não saberes, certo estranhamento que lembra as preciosas lições de Roberto Cardoso de Oliveira (2000):

Se o olhar e o ouvir constituem a nossa percepção da realidade focalizada na pesquisa empírica, o escrever passa a ser parte quase indissociável do nosso pensamento, uma vez que o ato de escrever é simultâneo ao ato de pensar. (OLIVEIRA, 2000, p. 31-32).

Entretanto, quando se trata de abrir o campo no interior de tais redes simbólicas geradas há décadas, a importância da inserção na pesquisa por “nativos” da realidade é parte essencial para se compreender as outras estruturas elencadas por Di Giovanni (2009, p. 20). Na figura 13 temos o servidor Dirceu Peserico, o qual se transformou no “passaporte”, colaborando no agendamento das entrevistas, informante em potencial, o qual completou 30 anos de Ipergs em 2012, vivenciando a informática na casa por 17 anos consecutivos, sendo que, após ocupou diversas chefia. Atualmente é assessor da presidência do Ipergs na gestão 2011-2014.



**Figura 13-Dirceu Peserico, primeiro na rede do Ipergs. Fonte: Acervo de Pesquisa (2012).**

## CAPÍTULO VI – PROCESSO DECISÓRIO E AS TICS NO IPERGS

### AS ENTREVISTAS E SUAS REFLEXÕES DERIVADAS

A pesquisa de campo que remete à observação de fatos e fenômenos está aqui revelada desde as entrevistas, efeito das técnicas em coleta de dados utilizadas. Destas entrevistas são derivadas reflexões, as quais favorecem a análise e interpretação desses dados subjetivos – com base nos referenciais teóricos e o estado da arte apresentados. Objetiva-se com isso compreender e explicar o problema pesquisado. Assim é construído o estudo de caso das TICS no IPERGS, a partir da memória histórica de seus servidores. Não é intenção desenvolver um tratado filosófico, mas refletir desde a observação participante os elementos do universo de pesquisa, aproximando a linha de raciocínio entre argumentos dedutivos e indutivos. Essa articulação da técnica proporciona o melhor entendimento da realidade pesquisada.



**Figura 14-Marinho. Fonte: Acervo de Pesquisa (2011).**

Marinho evidencia a dificuldade de pesquisa nas organizações públicas, pois a memória deve ser filtrada, afastada das ilusões que compõe a subjetividade dos atores.

A tarefa mais complexa nas entrevistas dos servidores era constituir elementos do seu imaginário, devido a sua composição ideal ou mágica da realidade que experimentaram. Saussure *apud* Bourdieu (2007, p. 45) já nos alertava que “o ponto de vista do pesquisador cria o objeto”. Neste sentido, o foco nos instrumentos

A árvore é muito utilizada na literatura como referencial de múltiplas funcionalidades. Um dos servidores (Mário Sarmiento, o “Marinho” – Figura 14), indicado por outro entrevistado (Evandro Rocha Alves), declarou que este era o significado do instituto na sua vida: “árvore protetora”. Uma árvore possui muitas características, sendo a mais visível e lembrada a que também é a mais aparente delas, a sua copa. Nesta estão os frutos, no que se verifica a estação do ano. No entanto, o que a materializa são suas raízes. Sua estrutura se organiza em um campo que não é

visível, um espaço do não saber, que não é aparente.

ou ferramentas operacionais constituintes do seu espaço de trabalho, tais como as TICs, possibilita identificar componentes imbricados aos processos decisórios. Este trabalho é composto por três momentos e (ou) gerações de servidores do Ipergs. A ideia primeira era de se constituir um documentário que resgatasse a memória histórica do instituto, aproveitando as comemorações dos 80 anos da instituição (08/08/2011).

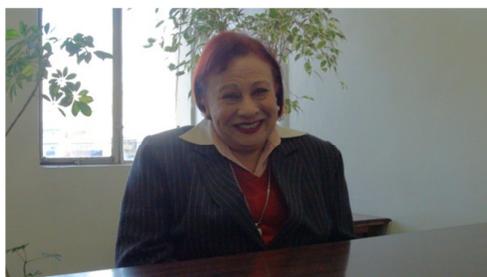
Nas negociações, e em meio às entrevistas, era indicado que o método utilizado era um instrumento de pesquisa, espaço em que o entrevistador se apresentava enquanto cientista social. Na primeira etapa foram entrevistadas 11 pessoas, mapeadas como as que mais dedicaram dias de trabalho para a instituição. O segundo momento trabalhou com os quadros mais antigos da autarquia que ainda estão na ativa (15 pessoas). A terceira parte se dedicou à escuta das últimas gerações de servidores, quatro servidores que ingressaram na casa no período de 1982-1984, 1994 e 2007.

O universo de pesquisa no qual se dá a inserção de campo é caracterizado como “a árvore protetora dos servidores públicos do Rio Grande do Sul há 80 anos” (Marinho, em 04/07/12). Os relatos aqui descritos que constituem essa história partem da década de 60, resultado das entrevistas realizadas entre maio e julho de 2011. Os servidores descrevem suas trajetórias de vida e itinerários no mundo do trabalho, conforme o roteiro não diretivo apresentado para entrevista em profundidade. A lista inicial continha 22 nomes, mas como a rede interna é forte, caracterizada pela cultura organizacional geracional, logo outros nomes foram sendo indicados pelos entrevistados, e no final da produção do documentário havia 35 pessoas, sendo que, nos meses seguintes, outra dezena de entrevistas ocorreu a pedido, mesmo tendo terminado a etapa do documentário.

A primeira tentativa de entrevista foi uma recusa. Foi o suficiente para entender que o contato por telefone mediado por um servidor mais antigo da casa – o qual acompanhava a inserção em campo visando facilitar a comunicação entre o pesquisador e os informantes – era um caminho certo para algumas negativas. Entretanto, mais a frente, falar diretamente com as pessoas facilitou o acesso e as resistências foram se transformando em apoios ao projeto do documentário e da pesquisa. A segunda leva de entrevistas foi composta por personagens que marcaram sua entrada com a ocupação do atual prédio sede do Ipergs (1971) – esses que demonstraram vínculo imaterial com a edificação. O terceiro enfoque das

entrevistas previa a constituição de falas acerca das perspectivas das novas gerações da instituição. Foi neste instante, entre a escuta das gerações passadas com as atuais, que emergiu o pensamento acerca da intergeracionalidade, tanto dos servidores públicos e instituições quanto dos governos e seus mandatários.

Outro elemento que invariavelmente apareceu nos relatos dos informantes com peso significativo – no que tange as experiências de vida no mundo do trabalho – foi certa utilização diferencial dos mecanismos tecnológicos. Esse tempo, entre o já vivido e o já sentido organiza, na perspectiva da individualidade articulada a uma coletividade qualquer, a emergência de um *ethos* nos espaços do Ipergs. As entrevistas aqui apresentadas possibilitaram uma aproximação qualificada do fenômeno da tomada de decisão na gestão pública da autarquia desde o estudo de caso das tecnologias de informação e comunicação desenvolvidas nesta organização. Os casos relatados abaixo por (1) Ana Maria Rodriguez (Livramento/RS – Figura 15) que entrou no Ipergs em 1964 e (2) Neida Maria Araújo (Gramado/RS – Figura 16) que está na autarquia desde 1966 evidenciam a lógica dos itinerários e o lugar das coisas no seu mundo do trabalho:



**Figura 15-Ana Rodriguez.**  
**Fonte: Acervo de Pesquisa (2011).**

(1) Entrei no ipê no tempo dos militares e fui trabalhar na farmácia, no atendimento do balcão no setor de perfumaria, e tinha um grupo que contava anedotas quando chovia, pela falta de movimento, mas eu não podia ficar lá, pra participar, eu ficava agachada no chão escondida, um dia o gerente me viu e me deu 'um corredão', não podia né [...] um clube, assim se intitulavam um grupo de senhores de idade já para comprar medicamento, naquela época não tinha o Viagra, me chamavam 'a morena', por que os outros (homens) que atendiam riam deles, vinham até a loja e somente eu atendia [...] depois ficava noite, meu chefe dizia pra não andar sozinha que 'naqueles dias porque era perigoso', se referindo ao AI-5.



**Figura 16-Neida Araújo.**  
**Fonte: Acervo de Pesquisa (2011).**

(2) Certa vez fomos (eu e o Mário/colega de Canela) a uma reunião em Porto Alegre, duas meninas que trabalham no Ipê estavam no ônibus, mas não falaram conosco, estavam bem ‘maquiadas’ e tal, mas quando chegaram à sede, e viram que estávamos falando com o Presidente [...] e que conhecíamos a todos [...] somente então elas vieram falar com a gente [...] dizendo que não haviam nos visto antes [...].

Como se pode perceber o entendimento acerca deste espaço do ambiente público em relação aos possíveis descolamentos das narrativas imagéticas constitui um campo de possibilidades. Esse momento em que Ana e Neida se relacionam com as características da sua trajetória de vida, um mesmo tempo, o qual remete seus status de trabalho aos mandatários tomadores de decisão em sua época. Euclides Pitombo (Figura 17)–há mais de 40 anos trabalhando no Ipergs, demonstra que as relações de trabalho se confundem com sua própria história de sua vida:



**Figura 17-Euclides Pitombo.**  
**Fonte: Acervo de Pesquisa (2011).**

Eu tirei administração de empresas com bolsa do Sindipe (Sindicato do Ipergs ajudava a custear), com essa ajuda a minha formação foi qualificada [...] a mudança foi traumática (para o edifício sede, ainda em 1972, gradativamente), por que não tinham todos os vidros ainda, e o calor era

intenso, mesmo com as películas da Alemanha (que diziam tirar o calor, que nada!), então tínhamos uma feira aqui na frente e comprávamos uma melancia e colocávamos na geladeira do diretor, 'somente ele tinha', pra suportar [...] o controle do pagamento das pensionistas de todo Estado era por bolinha (marcações a caneta), eu fazia a conciliação de contas por comparação manual entre os extratos, essa não tem erro! As eletrônicas todas têm um pouco de erro [...].

Aqui, mais uma vez, um mesmo período histórico remete à memória do entrevistado a uma tipificação ideal da sua função no interior do espaço público, pois apenas a tecnologia por ele indicada constituiria seu vínculo efetivo com a tomada de decisão. O mesmo declarou ainda que o fato de o país viver à época o comando dos militares não acarretou diferença no seu cotidiano de trabalho, ou seja, a decisão de governo estava diretamente relacionada aos vínculos de hierarquia. Essa fala foi comum na pesquisa com os servidores das gerações de 60, 70 e 80.

A partir dos anos 70 as mudanças tecnológicas avançam concomitante ao fato de o Ipergs agregar novos serviços, como a assistência em saúde em 1973. Essa perspectiva de ampliação de atividades da autarquia também refletia no uso das tecnologias de informação e comunicação. Outro fator era inauguração da nova sede da instituição (um dos prédios de arquitetura mais avançada em sua época), situação que exigiu a entrada de novos servidores.

Um destes novos servidores será o pelotense Marcos Vinícius Petrucci da Silveira (Figura 18), o qual ingressará no serviço público em 07/05/1974, para trabalhar no cadastro – em 1976 trabalharia com *hollerite*<sup>35</sup> (preparação de dados ao primeiro sistema informatizado do Ipergs). Carinhosamente chamado “Bode”, ele vai passar por todos os espaços de construção das TICs até os dias de hoje, em que comanda (após a sua aposentadoria) a assessoria de informática da autarquia.

Marcos Vinicius experimentou o mundo do trabalho no Ipergs em quase todos os sentidos do processo decisório (não influência, influência e decisão) no que se refere ao desenvolvimento das tecnologias na organização pública. Marcus declara que em 1978 o salário do Ipergs era melhor que no Banrisul (Banco do Estado do Rio Grande do Sul), pois sua esposa – com quem se casaria em 82 – atuava como

---

<sup>35</sup> *Hollerith* (cientista inglês que criou) é um processo documento em que se demonstram os ganhos e despesas de um assalariado, funcionário de uma empresa, mais especificamente, seu salário no mês vigente e descontos respectivos de vale, encargos, adiantamentos e pensões: contracheque.

bancária e veio trabalhar no instituto, por efeito dessa oportunidade financeira, em uma “leva de contratação”. Vale frisar que a autarquia hoje percebe uma das menores composições salariais entre as autarquias do Estado para quem possui nível superior. Nas suas palavras:

Fui trabalhar no cadastro em 74 e depois em 76 na equipe de preparação de dados, por conta da implantação do primeiro sistema informatizado no final de 75, essa equipe virou em 82 a divisão de informática, não lembro bem [...] depois fui assistente da divisão, chefe do serviço programação e análise, após fui chefe divisão [...] mas daí foi separada a divisão na última mudança (2010), em assessoria de TI e o serviço de informática [...] a convite da diretora previdência [...] fiquei quatro anos lá (94/98) [...] o resto tudo na informática.



**Figura 18-Marcus Vinícius.**  
**Fonte: Perfil Facebook (2012).**

Ao relatar os processos em que os elementos tecnologia, governos e decisão se correlacionam no ambiente público Marcus Vinícius indica que a maior mudança foi no sentido da “autonomia e hierarquia”, pois até meados dos anos 80 “as diretrizes” eram mais claras, assim como a autarquia centralizava suas necessidades conforme suas dimensões financeiras.

Segundo o assessor, hoje a decisão é mais complexa, envolvendo mais pessoas no processo de negociação para escolha do caminho: “antigamente era mais fácil, alguém determinava e a pessoa executava ou ia fazer outra coisa”. Ao questioná-lo sobre o nível de conhecimento das pessoas nos serviços este indicou que era baixo, no que informou que realizava em 1976 o curso tecnólogo em processamento de dados – havia feito o técnico em contabilidade na UFRGS.

Essa fala é reforçada por Dirceu José Peserico Júnior (entrou em 1982 com 21 anos na informática), quando este nos revela que:

- (1) Entrei pra trabalhar na soma, eram 40 mesas com uma máquina de calcular, lápis e borracha, entrava 8h30min saia às 18h [...] almoçava e lanchava no restaurante do Ipergs [...] as pessoas que ali trabalhavam ficavam internos, não circulavam pela casa [...] essas máquinas que hoje existem e fazem tudo não existiam [...] como tarefa eu somava, fazendo controle para futuro processamento [...] substituída em 84 pelos terminais burros ligados diretamente a PROCERGS [...] o governo (gestão 1983-1986) resolveu tornar esta empresa como CPD único do Estado e as funções foram mudando [...].
- (2) Meu segundo grau foi o técnico em mercado de capitais, no colégio Rio Branco [...] fomos entrando no ritmo, sem treinamento, com disquete de 18 polegadas [...] nos tínhamos um EDISA 381 no CPD equipamento de primeira [...] com advento dessa nova direção [...] essa política de Estado acabou levando serviços pra PROCERGS, a maior fatia [...] inclusive o Ipê foi pioneiro na fibra ótica, locando para o tribunal de justiça do Estado.

É possível derivar a importância na centralização ou descentralização do poder decisório e (ou) autonomia relativa dos espaços do Estado desde a manutenção ou não da diretriz hierárquica presente subjetivamente na memória coletiva destes trabalhadores e trabalhadoras que experimentaram o auge e o caso da ditadura militar no Brasil entre 1974-1984. Uma das situações emblemáticas da intergeracionalidade é a ótica da intenção de governo no entendimento dos servidores. Nem sempre a discussão se realiza no espaço público desde parâmetros válidos, a condução se dá no caráter aparente dos fenômenos enquanto são sentidos ou vividos.

O resultado desta relação é o iminente conflito nas organizações públicas, derivado destas características pluralistas em que a hierarquia e a tomada de decisão por muitos anos se deu na forma vertical da comunicação. Esse elemento cultural somado as redes internas de cada setor revela as contradições inerentes às dinâmicas assumidas pelos atores nos distintos governos. Apesar de o Estado ser um, as razões deste em um ambiente democrático no qual a horizontalidade e

transparência são realidade por meio das TICs, requer novos posicionamentos e uma reflexão mais aguçada da função pública.



**Figura 19-Ledy Potting.**  
**Fonte: Acervo da Pesquisa (2011).**

Esse momento também se relaciona com outras condicionantes da cultura na organização pública e da sociedade no que se refere a questões contemporâneas, um contraste possível se dá na perspectiva de gênero. A servidora aposentada Ledy Soligo Potting (socióloga – Figura 19) realizava visitas no interior do Estado, nas incipientes agências da chamada interiorização, realizando treinamentos:

“Viajar sozinha naquela época era difícil, a gente tinha dificuldade, fui rejeitada em hotel, eles diziam: aqui a senhora não entra! não tem marido não entra! Ficava num banco da rodoviária e pedia licença num bar pra fazer alguma higiene [...] tudo se fechava, não tinha como [...]”.

Entretanto, quem era solteiro (a), por vezes, encontrou no Ipergs mais que o trabalho, como o caso da servidora Leda Brockman (Figura 20), que no prédio sede do Ipergs encontrou o futuro esposo, indicando que esse ambiente organizacional também foi palco de casamentos, divórcios e nascimentos:



**Figura 20-Leda Brokman.**  
**Fonte: Acervo da Pesquisa (2011).**

[...] aquela convivência do dia a dia, conversa daqui, desabafa dali, vai vai vai... Até um dia a gente fora do ipê marca encontro [...] nossa união nosso relacionamento sempre foi legal nós sabíamos separar o emprego do relacionamento trabalhávamos juntinhos todos os dias um do lado do outro e não tinha briga [...] chegou dia em que tivemos que casar, as colegas fizeram uma festinha tiramos fotografias tenho elas guardadas até hoje são grandes recordações que eu tenho [...].

A narrativa acima demonstra o grau de coesão social com consequência geracional na realidade das organizações públicas, evidenciando uma cultura que

formaliza um *ethos*. Retrato que caracteriza esta instituição é o fato de a mesma ter possuído uma creche (fechada por falta de demanda na gestão 1999-2002) com crianças atendidas pelas “tias” e “tios” diversos, os quais hoje desenvolvem outras funções na casa, tais como: Neli (copeira na presidência), Luiz Carlos Alvim (assessor na diretoria de saúde), Alessandra Batista (gerente recursos humanos).

Estas pessoas, em regra, constituíram famílias dentro do Ipergs, dado importante quando percebemos que parte destas ingressou após alguns anos nos espaços de influência nos processos decisórios – situação atípica, pois, apenas com a aposentação de alguns servidores o avanço na carreira se realiza de fato, efeito do alto grau de coesão dos grupos internamente.



**Figura 21-Augusto Sperb.**  
**Fonte: Acervo Pesquisa (2011).**

Estes grupos diversificados também eram das regiões de origem dos presidentes do instituto. A cada mudança de presidente (até o momento nenhuma mulher presidiu o Ipergs) o *habitus* era de trazer os seus próximos de confiança para trabalhar. Um dos relatos dá conta de uma situação peculiar: Augusto César Roling Sperb (Figura 21), que administrou o prédio sede por quase duas décadas, contando como foi trabalhar na autarquia, lembra que era dono de uma loja de equipamento de som, na Oswaldo Aranha. Nesta loja, durante um vendaval, a água da chuva entrou e destruiu seus materiais, e ela não possuía seguro. O presidente do instituto à época comprava materiais acústicos com ele e lhe ofereceu uma oportunidade naquele momento difícil:

[...] Ele (o presidente do Ipe) me perguntou quanto eu queria ganhar [...] eu disse olha doutor, eu ganho tanto por mês na loja [...] ele então se levantou e pediu que eu ocupasse a mesa dele, no lugar dele [...] achei estranho, mas obedeci ao homem, foi então que ele exclamou: se tu quiseres ganhar isso então a partir de agora tu és o presidente do Ipe! [...]

A maior parte dos relatos até meados dos anos 80 dá conta desta realidade informal na tomada de decisão, na qual a pessoa remetia ao status, e o status era determinante do grau de aparato tecnológico a sua disposição. A sala do presidente da autarquia possui até mesmo chuveiros, cozinha, elevador privativo, sistemas de

som, etc. – embora não utilizados pela atual administração, a qual abriu ainda aos outros servidores o elevador. O primeiro presidente do Ipergs (Egydio Hervê) era maçom e espírita, e um de seus filhos (Ivan Hervê), que chegou a ser funcionário na autarquia quando jovem – aparece ainda criança em uma das fotos do repositório digital – concedeu uma entrevista em sua casa na cidade de Porto Alegre, onde relatou:

Meu pai era muito amigo do Getúlio Vargas [...] houve uma vez em que eu precisava ingressar na universidade (a UFRGS), mas ainda não tinha idade suficiente, então, por alguns dias, o homem baixou um decreto autorizando a entrada aos menores de 18 anos e passei a cursar medicina.

A disputa dos grupos de interesse percorre todo o Estado, o que não revela ao mesmo tempo nada. Aqui a pesquisa identifica ao menos os seguintes grupos com presença forte na arena política: partidos políticos, maçons, espíritas, católicos, evangélicos (recente), servidores do nível técnico, servidores por nível (1, 2, 3, 4, 5) técnicos fazendários, sindicatos classistas, empresas de tecnologia, aposentados e pensionistas, médicos, advogados, administradores, contabilistas, assistentes sociais, lotados no interior e lotados na sede, grupos familiares, dentre outros. Essa situação é revelada no extrato do diário de campo abaixo:

Hoje ficou clara a disputa interna pelos grupos de interesse no espaço público. Particpei de uma reunião em que múltiplas vontades diferenciadas por: gerações que ingressaram e (ou) em diferentes postos/cargos emergiram na discussão salarial. Já havia realizado uma escuta 'de corredor' dos quadros com menor composição salarial pelo nível (de ensino) ou letra (situação em que se encontram), na qual a reclamação era de sua participação sem influência na decisão (assim como no sindicato); seria por efeito de um número maior de pessoas do nível técnico, em geral, comandar as negociações na instituição. Outra categoria na mesa eram os emergenciais/temporários. Enquanto CC sou geralmente percebido como categoria 'estranha', mas certa diferenciação me acompanharia igualmente se estivesse ali como um 'simples' cientista.

(Diário de Campo/Márcio Zapicán, Ipergs - 28 de setembro de 2011).

Conforme Bergue (2009/2010), o comportamento nos processos decisórios relacionado à cultura das organizações públicas é atravessado por vínculos associativos que conformam grupos de interesse e influência. Essa peculiaridade

remete aos repertórios destes servidores quando o assunto é o nível de conhecimento e o processamento da informação. Isso porque o avanço das TICs promove uma maior e mais eficaz interação simbólica entre as pessoas que constituem o espaço público.

Exemplo disso é a existência de um fórum virtual na intranet para reclamações e sugestões dos servidores para com a direção executiva da instituição, no qual é possível acompanhar as demandas mais urgentes dos servidores e sua integração por pontos afim. A intranet foi uma das grandes mudanças na estrutura das TICs no Ipergs, que ocorre na virada do século, em 2000.

No entanto, dez anos antes, em 1984, outro marco seria radical na base de operações das tecnologias – no sentido da política intergeracional dos governos no comando do Estado, que impactará as relações humanas e os respectivos ambientes de trabalho do Ipergs, segundo Marcus Vinícius:

[...] todas as áreas meio e fim do Ipê passam a operar 'online' e integrados entre si, e um novo sistema de cadastro é implantado (o SBI), integrando as folhas de pagamento do Estado [...] além, é o momento em que a centralidade das operações começa a ser realizado na PROCERGS.

Contemporaneamente, é quase impossível pensar alguma relação no campo das tecnologias do Estado sem pensar na PROCERGS, a companhia centraliza as ações desde o início da redemocratização. Sua função não é apenas consultiva, em alguns casos ela determina o rumo das operações de Estado em sentido e direção. Nos relatos dos servidores do Ipergs é sensível a diferenciação do período em que se concentrava a tomada de decisão no campo das TICs internamente e a ruptura que será maior nos anos 2000 em diante. Enquanto na maioria das carreiras e cargos, bem como demais setores, departamentos e secretarias a nomenclatura forte ainda é TI (Tecnologia de Informação), na PROCERGS todo seu objetivo é fundamentado no entorno das TICs – sua missão, visão e ações são voltadas para esta conceituação. Isso demonstra a contemporaneidade de sua visão e a política de Estado para a companhia.

Essas transformações exibem não apenas um cenário em que a redemocratização no Brasil emergiria, mas igualmente mudanças na tomada de

decisão acerca do papel das TICs, resultante da saída dos militares e da entrada dos governos eleitos na cena política. A particularidade das tecnologias no sentido da centralização dos dados irá gradativamente se consolidar na PROCERGS, enquanto nos órgãos e secretarias de Estado serão focadas as perspectivas da prestação de serviço das áreas fins (nascido dos campos da e-administração ou e-serviços públicos).

No caso do Ipergs essa decisão vai influenciar o organograma das áreas de previdência (aposentadorias e pensões) e de saúde (consultas, exames e relação com prestadores da área médica).

As organizações públicas não estão apartadas das mudanças tecnológicas que a sociedade dinamicamente impõe, baseadas em sistemas de consumo com forte influência do setor privado. O final dos anos 80, nas diversas organizações, é marcado pelo afastamento da tecnologia caracterizada pelos terminais “burros” para as estações de trabalho (desktop 286, 386, 486, etc.).

Surgem as multimídias, as primeiras enciclopédias articulando som, texto e imagem, os CDs de música se tornam populares e, em 1991, as primeiras antenas de celulares são instaladas no estado do Rio Grande do Sul (Porto Alegre e Canela). No Ipergs o reflexo desses novos componentes vai contrastar com a despedida das primeiras gerações pesquisadas, servidores que estão se aposentando e tornando vagos os espaços decisórios. Dirceu Peserico, ao discorrer sobre seu trabalho na autarquia vai corroborar a afirmação da troca intergeracional nos espaços de poder governamental quando indica que:

[...] fui da soma, daí pulei pra digitação, então fiquei 6 ou 7 anos, então assumi a função de substituto do chefe e operador de computador, saí da digitação pra operação, entre 86/87 [...] a gente era demandado [...] não recebíamos treinamento [...] fui fazer curso de COBOL na FDRH, pra ser programador [...] mas não tinha gratificação pra quem programava então eu não fui [...] somente mais tarde 87/90 que tinha uma FG (função gratificada) [...] isso por que trocou o governo, aconteceram vários fatos que mudou muito, a cada governo que chegava se imprimia uma nova força na casa, daí movimentavam né, principalmente, as ‘divisórias’ aqui [...].

A partir de 1994 (ano de nascimento do Plano Real) ingressaria no Ipergs por concurso público uma nova geração de servidores e também de tecnologias (se populariza o uso mouse), resultantes dos chamados “ambientes gráficos”.

Neste período (1994-1998), em que a estabilidade econômica do Brasil emerge (apesar do grau de desigualdade social ainda é elevado), sob os princípios da constituição cidadã de 1988<sup>36</sup>, o nível de participação dos servidores na tomada de decisão ou na construção de políticas públicas não era significativo.

Entre 1995 e 1998 no Ipergs e no Estado iniciam os movimentos contrários à privatização dos serviços públicos<sup>37</sup>. Situação que impactaria o modelo de gestão do próximo governo.

O resultado será a entrada em 1999 de um governo no comando do Estado que terá por mote a “participação” – será a primeira vez que no Ipergs os servidores participarão (indiretamente) no processo de planejamento.

O fato interessante é que, apesar de escutados os relatos e a resposta nos questionários das pessoas que viveram esse momento, quando perguntados se, em alguma vez participaram de um processo decisório ou se influenciaram o processo de decisão, a maioria (48 pessoas) responde negativamente, sendo que 10% indica que não pode opinar sobre o assunto.

Esse descolamento pode ser consequência de múltiplos entendimentos. Dirceu Peserico ao declarar sua experiência no trabalho explicita que a vivência junto aos grupos de interesse colabora nos processos decisórios: “o que dá e o que não dá para fazer a gente já sabe com o tempo”.

A inter-relação entre o nível de conhecimento e o processamento da informação, no que se refere ao já vivido ou já sentido (experiência) como “política” para os atores nas entrevistas do Ipergs é clara na fala de Albertino Cidade Pires (Figura 22)<sup>38</sup>:

---

<sup>36</sup> Na constituição federal de 1988 no que tange o plano plurianual e orçamento público já existia indicativo para uso de métodos participativos, em que a sociedade civil organizada incluísse suas demandas na agenda política, mas apenas recentemente os governos passaram a trabalhar neste sentido.

<sup>37</sup> A gestão do Estado no RS entre 1995 e 1998 privatizou uma série de estatais, potencializando a frágil relação com os servidores públicos frente a intergeracionalidade dos governos.

<sup>38</sup> Do setor habitacional, a autarquia financiava habitações aos servidores, principalmente professores e brigada militar. Entretanto, foi espaço de articulação de interesses pessoais, indivíduos A ou B recebiam valores maiores de acordo com sua relação política na autarquia, ou a pedido dos



[...] se deixarem o IPE trabalhar, se as administrações deixarem o Ipê trabalhar [...] ele já foi modelo para o Brasil [...] já teve até prêmios, mas na evolução quando entrou a informática, teve um rumo mais acelerado, mas talvez com maior poder [...] mas administrativamente tem, como te digo, tem que deixar o Ipê trabalhar [...].

**Figura 22-Albertino Pires.**  
**Fonte: Acervo de Pesquisa (2011).**

A intergeracionalidade dos governos, em meio aos processos decisórios que envolvem as tecnologias, é uma variável possível de ser constituída desde elementos do campo cognitivo, entre o já vivido/já sentido nos ambientes públicos. O relato de Albertino evidencia o componente político como “interveniente” na prestação de serviços do órgão em que atua. Não raro a maior parte da geração a que pertencia o servidor e a maioria das primeiras gerações entrevistadas não considerava o elemento político como originário de sua contratação na autarquia – ainda que os concursos públicos no instituto só ocorram a partir da redemocratização.

Isso demonstra um descolamento de avaliação dos atores do Ipergs de sua posição geopolítica no ambiente de trabalho, mas não é uma particularidade da instituição. A contradição aparece também nos questionário aplicados. Como uma organização estatal pode ser desvinculada de seu caráter político? Quando as pessoas obtém seu trabalho pelo caminho da política (amigos ou familiares vinculados ao governo vigente) e após décadas vivendo um espaço no interior do aparato do Estado ainda não reconhecem a função pública como exercício político, é possível derivar que: ao cognitivo deve ser somado o elemento cultural na construção ou presunção da existência de uma variável intergeracional.

Entre 1994 e 2004 o Ipergs receberá sua primeira rede de fibra ótica e a instalação das primeiras redes de cabeamento para acesso a internet. Em que pese de 1999 até 2002 as relações na organização pública tenham sido, em algum sentido, horizontalizadas, por outro lado o processo de decisão no campo das TICs seguia verticalizado e mais centrado na PROCERGS.

Rogério Fernandes Rohde atuou enquanto agente político, na função de assessor para planejamento da autarquia (Gestão 1999-2002), ao falar sobre o primeiro processo decisório participativo da instituição destaca:

Quase a totalidade da casa participou [...] cerca de 600 pessoas, no que foram ouvidas suas demandas [...] em 2001 foram consolidadas as projeções [...] baseadas na metodologia do Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Carlus Matus [...] um dos resultados da gestão foi a implantação da tecnologia de cartão magnético em parceria com Banrisul na área médica.

Não se pode considerar que a participação nos espaços de poder ou a integração por meio de ferramentas participativas como a exemplificada por Rogério Rohde tem por consequência a qualificação da percepção pelos servidores do componente político de sua função pública. Nas entrevistas os atores condicionavam aos governos uma intervenção “política” nas decisões, contradita quando exposta aos grupos de interesse com maior recurso de poder, informação igualmente corrente nos relatos no que se referia a intergeracionalidade dos mandatos.

É possível derivar que o nível de conhecimento acerca da política e das estruturas de poder nos espaços públicos ainda é mitificado pelos seus atores. Na figura 23 (ao lado) é possível perceber um resultado efetivado da gestão participativa (2011-2014), em que os servidores incidiram nos rumos das ações, medida não lembrada nas respostas do questionário, ou nas próprias entrevistas – novamente, temos um descolamento entre o real e o imaginário.



**Figura 23-Escola de Gestão.**  
**Fonte: Acervo de Pesquisa (2011).**

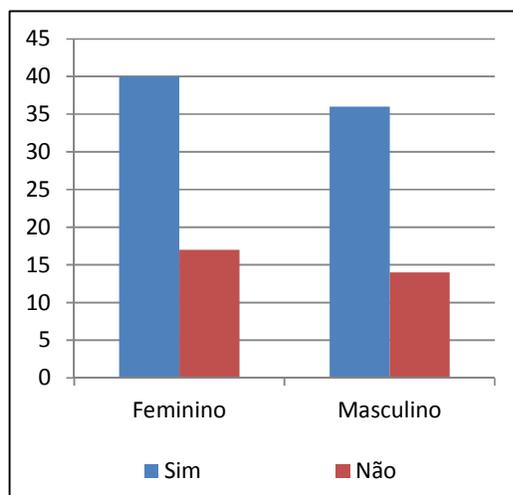
## CRUZAMENTOS E TABULAÇÕES DOS QUESTIONÁRIOS

A pesquisa por questionários foi aplicada com recorte de gênero, distribuídos nas gerências (5 por setor), mais as diretorias (10 cada) e nas assessorias (5 cada), somando 250, dos quais retornaram 110 (58 mulheres e 52 homens). Isso significa que os questionários enfrentam maior resistência na coleta de dados nestes espaços. Um exemplo: muitos dos servidores indicavam que desconheciam alguns termos como TICs ou Políticas Públicas, o que os constrangia a responder. A tabulação se deu no SPSS (realizada com a colaboração do acadêmico em Ciências Sociais da UFRGS Cristian Conrad). Os gráficos e tabelas apresentados são arbitrariamente compostos na visão do pesquisador, que não se esgotam neste trabalho, estando à disposição no repositório digital do Ipergs para consulta, sob a licença *Creative Commons* (CC).

Alguns cruzamentos foram disponibilizados como apêndice (devido a extensão das séries), mais gerais sobre o perfil dos servidores. Por exemplo, a distribuição do tempo de trabalho exibe a clara intergeracionalidade no Ipergs como podemos observar no Apêndice D, em que 58,9% dos homens e entre as mulheres 57,9% estão na autarquia há no máximo dois anos. E por outro lado 33,1% das mulheres e 33,2% dos homens possuem 15 anos ou mais de serviço na autarquia. Outro dado interessante no Apêndice E revela que dos 110 questionados 90 se declararam brancos contra apenas 6 negros, 9 pardos e 1 índio – apesar de a população negra na autarquia ser visivelmente grande.

A pergunta 13 do questionário da Pesquisa Social exemplifica o fenômeno observado nas entrevistas: (1) descolamento entre o real e o imaginário, assim como (2) entre conhecimento e processamento da informação. A mesma era aberta e indagava sobre a diferença entre política pública de estado e de governo. Dos 110 questionários que retornaram 49 pessoas não responderam a questão e, dentre os 61 respondidos, apenas três admitiram não saber a diferença. Sendo 15% das respostas vinculadas à sua funcionalidade: as de estado como de cunho representativo e as de governo como administrativas.

Destas pessoas (15%) que vinculavam sua perspectiva à funcionalidade<sup>39</sup> no Ipergs (oito mulheres e um homem de diferentes setores), apenas um admitiu a utilização da tecnologia para responder o questionário – sistemas para busca de informações em sites de pesquisa. A relação apresentada no Gráfico 3 evidencia, aparentemente, um maior entendimento sobre as TICs pelas mulheres. Este recorte de gênero é necessário, pois o número de mulheres na quantitativa é maior, mas na proporção às entrevistas se equipara aos homens. Entretanto, nos últimos anos o ingresso de mulheres no serviço público da autarquia na função de advocacia é maior do que os homens. Nas outras funções é semelhante, sendo que, recentemente o vínculo maior de entrada é o de caráter temporário/emergencial, devido ao concurso público neste teor realizado na gestão 2007-2010. O Ipergs foi autorizado a realizar concurso em 2013, visando preencher 127 vagas nas diferentes áreas, mais cadastro de reserva.



**Gráfico 3-Distribuição por sexo e conhecimento sobre as TICs.**

A porcentagem de respostas que mais se aproximaram do conceito, sem o uso de tecnologia nas mesmas, ficou em 43%. É possível dizer que as pessoas que operam este espaço público, majoritariamente, desconhecem as funções de Estado e de Governo, o que dá consequência as respostas contraditórias e possíveis resistências à gestão pública. Estes dados são interessantes, evidenciam que: ainda que cada servidor possua computador e acesso a internet, a utilização das TICs não corresponde ao senso comum na instituição que indica que estas

<sup>39</sup> Observada por Émile Durkheim em seu estudo sobre o “suicídio”.

proporcionam nos espaços de trabalho respostas a questões cotidianas levantadas ocasionalmente.

Mesmo o Ipergs, que é entendido por seus servidores como um espaço “pioneiro” na área das tecnologias, as tecnologias ainda são subutilizadas. Apesar das aparentes mudanças na realidade da autarquia, pelo advento das TICs construída no intervalo dos anos 90 para os anos 2000. Além, mesmo as demandas e após dois planejamentos participativos realizados a percepção de resultado no atendimento interno das demandas é incipiente. Tecnologia e decisão possuem uma percepção fluida na memórias dos trabalhadores e trabalhadoras da autarquia.

A tabela<sup>40</sup> abaixo evidencia que, do total de servidores entrevistados 30 são ou foram filiados formalmente a algum partido político. Destes, a periodicidade de acompanhamento das notícias políticas, em sua maioria, é semanal. Cruzando com a porcentagem de pessoas não interessadas e sem filiação partidária (menor grau), podemos derivar que o ambiente é permeado pela política em sentido estrito. Essa situação é verificada igualmente nos relatos, mas vinculada invariavelmente aos mandatários do Ipergs nos diferentes governos de forma pejorativa. No entanto, o sentido e significado da palavra política são assumidos em diferentes formas pelos servidores, geralmente vinculado a uma vontade individualizada na pessoa de A ou B, não como o bem comum, ou a realização da vontade coletiva em sua forma representada no processo decisório.

**Tabela 2-Periodicidade de Leitura de Informações Políticas, por Filiação Partidária.**

Qual a periodicidade de leitura de informações políticas?	Você é (foi) filiado formalmente a algum partido político?		
	Sim (FA/FR)	Não (FA/FR)	Total (FA/FR)
Diária	4 13,3%	0 0,0%	4 3,7%
Semanal	23 76,7%	50 64,1%	73 67,6%
Quinzenal	0 0,0%	10 12,8%	10 9,3%
Mensal	2 6,7%	7 9,0%	9 8,3%
Não me interessa	1 3,3%	11 14,1%	12 11,1%
Total	30 100,0%	78 100,0%	108 100,0%

<sup>40</sup> Na tabela acima não constam os que não responderam estas perguntas na pesquisa (*missing*), neste caso 2 pessoas. Observação: para FA: Frequência Absoluta e para FR: Frequência Relativa.

Entre 1997 e 1998 o instituto começa a pensar a situação emblemática que é a quantidade crescente de guarda e circulação de papel no ambiente organizacional, frente à redução dos seus espaços e do número de servidores (hoje 146 cargos efetivos), efeito da aposentadoria constante dos últimos 10 anos. Começa a ser pensada a TIC conhecida hoje por “desmaterialização”. Entretanto, o peso da decisão com viés de interesse particular ainda percorre a gestão pública, e os informantes comunicam que, por consequência de disputa e indicação de empresas o processo foi abandonado. Ao perguntar sobre a tomada de decisão quando se fala em política nos espaços públicos, Dirceu Peserico afirma que para ele:

[...] Decisão Política é o ponto central da Política é nela que todos os esforços podem se concretizar ou não. Ocorre quando um governo traça metas, de acordo com sua filosofia, idealismo, vontade, promessas de campanha, necessidades estruturais do Estado e delas decorrem todas as ações.

Os relatos apontam como maior força a do grupo de interesse da SEFAZ a partir dos anos 2000. Sendo que, nos relatos, a informação a ser usada como recurso de poder no processo decisório intergeracionalmente era invariavelmente vinculado ao governador (a) A ou B, assim como ao Presidente do Ipergs X ou Y. A compreensão desta peculiar atitude e comportamento remete ao campo de possibilidade do *habitus*, pois se verifica a emergência dos técnicos fazendários do Estado como principais intervenientes no controle das ações nos mais variados governos. Ainda que o informante Marcus Vinicius destaque que “o Ipê decide o rumo da tecnologia que vai assumir, mas a tensão ocorre nos processos decisórios internos ao instituto”, isso por que a autarquia seria pioneira no uso das TICs no Estado.

No que se referia a um caso em que pretendia aplicar uma solução em TIC para resolução de um problema, em reconhecendo que é difícil acontecer *lobby* no serviço do Ipergs, mas que, por vezes, acontece, Marcus Vinicius relata a situação em que um servidor A ou B pode puxar para a empresa de um “conhecido” (no que no caso em tela o “presidente” à época, por cautela, suspendeu o processo). Nesse momento ele explica o seria uma “decisão política”:

[...] aonde tecnicamente tu tenta fechar o interesse político [...] vamos dizer assim, não tão técnico [...] por uma questão lobista ou de governo [...] em vez de uma decisão técnica se contempla o outro lado da questão [...] mas é difícil por que envolve muito o conhecimento pessoal que é também político [...] para agregar outros interesses [...] mas não quer dizer que estes interesses sejam todos escusos.

Entretanto, quando o Estado começa a escolher as TICs como meio, salientam os entrevistados que o mesmo determina (às suas organizações) o uso de sistemas fim (exemplo: contábeis), e a decisão passa a ser externa, dos centros de poder político, mais do que a instituição. Ainda que a organização identifique uma necessidade diferenciada, essa não consolida sua *issue* no orçamento público.

Em que pese o fato de 17% servidores que responderam o questionário serem cargos comissionados, estes demonstraram desconhecer o fenômeno político no espaço da organização, no que tange sua posição frente ao governo do Estado. As respostas sobre a diferenciação entre políticas de estado e de governo (questão 13), na sua maioria, não alcançaram o conceito. No entanto, os CC foram alcançaram 100% sobre o que é TIC e na busca semanal por informações políticas. Isso demonstra sua maior interação com seu tempo vivido. O que não significa dizer que estão a par de sua importância política no Ipergs ou a relação da política de estado ou de governo como transformadora de sua realidade, ainda que sejam passageiros na organização. Fato interessante é que muitos dos CC em posições de comando no Ipergs não são filiados, são servidores aposentados que retornam ao serviço independente o partido no governo, por conta de seu conhecimento na área.

As entrevistas indicam que os servidores percebem tal mudança na relação da aplicação das TICs no que concerne a sua utilização, fato percebido desde os questionários aplicados na Tabela 3<sup>41</sup> quando o assunto é abordado, em que 48,5% identificam essa situação, entretanto, o peso dos que desconhecem as tecnologias é proporcional a sua falta de percepção das TICs como promotoras de transformações em sua realidade. Vale salientar que 13 pessoas não responderam a questão, número elevado para uma instituição na qual todos servidores do quadro possuem um microcomputador conectado a internet.

---

<sup>41</sup> Na tabela abaixo não constam os que não responderam estas perguntas na pesquisa (*missing*), neste caso 2 pessoas. FA: Frequência Absoluta e FR: Frequência Relativa.

**Tabela 3-Relação entre o conhecimento sobre as TICs, e as mudanças proporcionadas pela sua aplicação.**

Percebe mudanças na aplicação das TICs?	Sabe o que são TICs?		
	Sim (FA/FR)	Não (FA/FR)	Total (FA/FR)
	45	2	47
Sim	62,5%	8,0%	48,5%
	27	23	50
Não	37,5%	92,0%	51,5%
	72	25	97
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Entre 2003 e 2006 as tecnologias no Ipergs tomaram novas direções, devido ao avanço das TICs, principalmente, no que concerne aos nascentes conceitos de e-serviços ou da e-administração pública. Em 2007 assume outro governo (2007-2010), com o entendimento de que o processo das TICs é global na autarquia, no que a assessoria de informática aproveita o contratante evidenciado pelo diretor de previdência à época com a diretoria de saúde (a qual havia adquirido a ferramenta digital Estatística) para promover algumas questões das TICs conforme sua visão de gestão (relatado por Marcus Vinicius).

Entre 2011 e 2012 a instituição é marcada pela implantação de seu primeiro processo eletrônico, em julho de 2011 (vinha sendo desenvolvido desde 2007), o qual concede os benefícios de pensão sem a necessidade de uso do elemento papel – essa ação reduziu drasticamente o tempo de atendimento das demandas. Para além, outra característica é a opção da gestão do Ipergs vinculada ao novo governo (2011-2014) de se utilizar dos princípios do planejamento estratégico situacional (PES) articulado à participação efetiva do servidor do Ipergs na formulação da visão e missão do instituto, bem como dos projetos e objetivos estratégicos para o período.

A composição de uma equipe com conhecimentos interdisciplinares no Planejamento e Gestão (História, Ciência Social, Direito, Administração) potencializou algumas diretrizes evidenciadas no planejamento, o qual foi participativo como na gestão 1999-2002. Uma ação que foi estruturante foi o estudo da memória histórica das atividades do Ipergs desde a sua criação, da qual se

podem derivar o presente estudo, além de artigos científicos e um convênio com a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) para desenvolvimento de dois mestrados (2013-2015) na área das TICs voltadas a telesaúde e telemedicina, de apoio as operações no plano IPE Saúde.

O fato de o presidente da autarquia para o período 2011-2014 ser doutorando em educação pela Faculdade de Educação da UFRGS auxilia na gestão democrática e participativa, sendo uma das marcas deste período o desenvolvimento junto à gerência de recursos humanos de uma Escola de Gestão Pública interna. Esse projeto vislumbra o atendimento à distância para qualificação dos serviços públicos. Uma das demandas sugeridas no planejamento participativo, derivação dos pedidos de formação e treinamento na entidade.

No decorrer da pesquisa era praxe atender ao telefone os servidores do interior, quase uma terapia para estes. Muitos se queixavam, efeito de ficarem sozinhos nas agências por devido à aposentadoria dos colegas. Nos anos 70 havia treinamentos em que a diretoria executiva se deslocava nas regionais. O custo da operação hoje sugere outros meios, como as ferramentas TICs para o ensino a distância (EAD). O envolvimento dos servidores no planejamento legitima as ações como a EAD e favorece o clima organizacional, de consequência na transformação da cultura nestes espaços públicos. Após experimentos, muitos dos servidores e servidoras passam a colaborar com pesquisas na instituição, revelando informações importantes no trato intergeracional. São resgatados todos os trabalhos já realizados e aproveitados muitos de seus instrumentos, valorizando o trabalho dos diferentes governos que administraram o Ipergs.



Nesse sentido, da tomada de decisão, é criado pela primeira vez um canal direto de comunicação dos servidores com o Presidente, chamado “encontros com o presidente” (Figura 24), no qual o mesmo se desloca por todos os setores e realiza a escuta das demandas de cada espaço diretamente com os servidores.

**Figura 24-Encontros com o Presidente.**  
Fonte: Intranet IPE (julho/2011).

Um destes momentos ocorre na gerência de pensões, em dezembro de 2011, na qual, apesar das TICs implantadas em julho do mesmo ano, a melhoria nos processos é novamente lembrada:

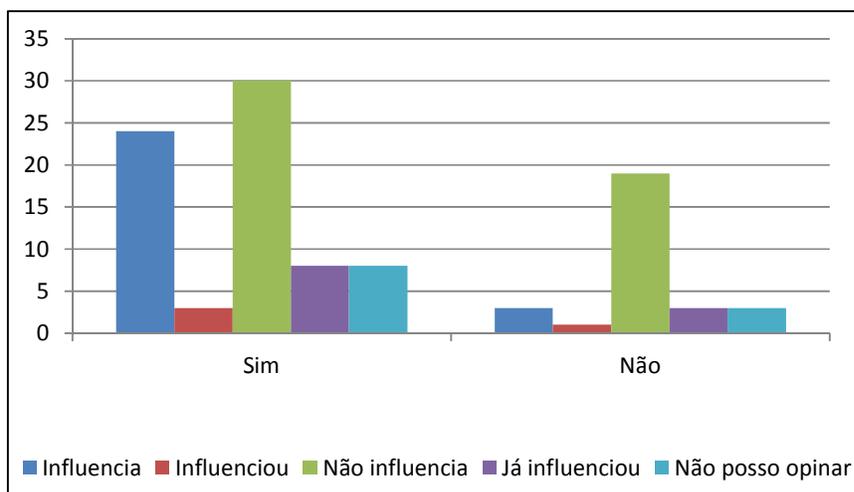
O funcionário Urbano manifestou as dificuldades de acessar dados relativos aos servidores do estado, pedindo a melhora na informatização dos processos de trabalho. Isabel, da manutenção de pensões, solicitou que se dê uma maior atenção ao interior para que as informações e documentos cheguem com maior precisão até a sede, cobrando treinamento para que se tenha uma resolutividade maior nas agências e escritórios. Sobre o assunto, Eloísa, do cadastro, reiterou que é muito importante que se dê um treinamento qualificado para os servidores que assumam as agências e escritórios do interior. Alvim, assessor da presidência, isentou os servidores, salientando que a falta de treinamento é um problema antigo no Instituto que ainda é agravado pela falta de servidores. Fonte: Assessoria de Comunicação INTRANET/lpergs. Texto Jornalístico: Gustavo Fontana.

O presente trabalho prima por não condicionar de forma pejorativa tais condições de serviço, tanto quanto de pensamento dos servidores públicos. Um diferencial desta abordagem é o exercício da alteridade no campo de pesquisa, o estranhamento de crenças ou valores executados não é uma condição do “certo” ou “errado” na gestão pública.

Os grupos de interesse, os governos e demais atores sociais no processo decisório que envolve as TICs perfazem caminhos e trajetórias de acordo com escolhas que fazem sentido desde o seu ponto de vista.

Não se pretende aqui relativizar toda e qualquer opinião, mas aproximar as categorias “níveis de conhecimento e de processamento de informação” às dinâmicas culturais, buscando constituir uma “terceira margem”. É pretensão alcançar um diálogo que possibilite construir pontes dialógicas entre os saberes e não saberes das organizações públicas no devir dos governos e das políticas de Estado, em que as tecnologias transversalmente expressam a cada dia uma nova realidade da função pública. A carreira pública possui forte componente ético, imbricada neste cenário contemporâneo à transparência pública e ao controle social.

Nesse sentido, o Gráfico 4 abaixo exhibe que os servidores que sabem o que são as TICs, majoritariamente, entendem que não influenciam na tomada de decisão da instituição, correlação encontrada com os que não sabem o que são as TICs. No entanto, existe uma parcela de servidores (24) que acredita em sua influência nos processos decisórios da autarquia.



**Gráfico 4-Relação entre conhecimento sobre TICs e o grau de influência nas decisões do Ipergs.**

Ainda assim, são percepções baixas frente aos instrumentos participativos desenvolvidos pela gestão 2011-2014, e pelo fato de parte significativa da amostra (37 pessoas) ter participado do planejamento participativo na gestão 1999-2002. Na pesquisa qualitativa (entrevistas) estas informações aparecem constantemente, contraditórias no que se referem à posição do ator social nos espaços públicos, e de seu poder relacional.

## A POLÍTICA E A TÉCNICA NA GESTÃO PÚBLICA

Um fato contundente é a percepção dos atores (homens e mulheres) no espaço público sobre o que seria a política em sua relação com a técnica nestas organizações. Uma confusão histórica que é importante desconstruir. As interpretações do que seria a “decisão política” são mais próximas do conceito de autoritarismo, característica do Estado herdado. O Estado necessário se conformaria, possivelmente, neste estudo, na tomada de decisão pela gestão pública carregada do teor político, desde parâmetros técnicos, independente seus

governos. Para exemplificar tais contraditórios que permeiam os entendimentos no espaço da autarquia, expomos a entrevista com o arquiteto e urbanista Newton Burmeister (Figura 25) <sup>42</sup>, que destaca a construção do prédio sede do Ipergs que:



**Figura 25**  
**Newton Burmeister.**  
**Fonte: Acervo de**  
**Pesquisa (2011).**

Funcionava já em mim naquela época (1969) um pouco do urbanista [...] que eu viria ter mais tarde como secretário de planejamento (de Porto Alegre entre 1993-2000) [...] eu sabia que o centro administrativo do estado (CAFF) estaria de frente para o Ipê [...] eu queria colocá-lo numa posição voltada com a frente para lá por que em termos de orientação e posição solar era muito melhor do que se encontra, todavia houve outras decisões de outras esferas que mudaram (citando outros argumentos): como um prédio daquela importância ficaria fora da Av. Borges de Medeiros e já havia uma diretriz da prefeitura para construir a Av. Aureliano Figueiredo Pires [...] mas ali era um riacho [...] um esgoto que vinha da cidade baixa [...] essas coisas naquela época davam uma imagem de que se o prédio fosse virado de frente para CAFF ele estava voltado de frente a uma área da cidade completamente desconstituída, mas que tinha no futuro a possibilidade de ser modificada [...] acho que essas situações foram ‘trabalhadas’ em outras esferas em que eu não tive acesso, isso me contrariou um pouco, ele poderia ser mais adequado [...] as coisas são circunstanciais [...] vão mudando [...] a gente na época não tinha maturidade suficiente ou ‘cacife’ para poder representar de outra forma [...] ele (prédio) deve estar ‘padecendo’ ainda hoje dessa orientação leste/oeste [...] sol de manhã e de tarde, isto não adianta que não mudar por que a natureza não é tão generosa a ponto de entender os equívocos da gente [...].

Os atores nos ambientes públicos são chamados à política, com em qualquer espaço da sociedade. A decisão referente o prédio como “política” pelo governo na época era justificada tecnicamente. Ou seja, a questão nas organizações públicas não seria os pesos da política ou da técnica, mas a decisão coletiva e transparente. Esse assunto, permeado pela ótica do monitoramento e avaliação emerge em sua articulação com as experimentações realizadas no campo do processo decisório – com especial atenção aos “níveis de conhecimento e processamento da informação” (LÖEBLER, 2005), no sentido da composição de indicadores de desempenho.

<sup>42</sup> Professor universitário, ex-presidente do Instituto dos Arquitetos do Brasil e da Federação Nacional dos Arquitetos. Foi secretário municipal de Obras e Viação de 1989 a 1992 e, posteriormente, ocupou a Secretaria do Planejamento Municipal. Recebeu a missão de elaborar e acompanhar o processo de aprovação/implementação do Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano Ambiental (PDDUA) de Porto Alegre/RS.

## RESULTADOS

O resultado principal é o quadro sinóptico abaixo das estratégias temporais dos diferentes gestores (quadro 1), das aplicações TICs entre 1974-2012 e das possibilidades em desenvolvimento. Esse quadro, construído com a colaboração dos servidores e gestores do Ipergs, abre o espaço público à construção de indicadores do desempenho à tomada de decisão estratégica. Esse fator promove em bases concretas o monitoramento e avaliação na gestão pública do instituto, eis que exhibe o histórico das ações na área, elementos aos parâmetros dos diferentes projetos.

1974	1984	1994	2004	2007	2010	2011	2012	2014
Início dos estudos para o primeiro Sistema Informatizado do IPE.  Cadastro geral do IPE implantado em 1976. "Ch".	Todas as áreas fins e meios já com sistemas informatizados, migrando para sistemas "on line" e integrados entre si.  Novo sistema de cadastro "on line" já implantado (SBI) e integrado às folhas do Estado.	Fibra ótica conectando IPE / Procergs.  Microcomputadores  Nova versão "SMU" substitui "CMH"	Troca da "CIS" papel pelo cartão magnético para controle dos serviços médicos.  PIN PAD, autorizações on line  Internet prestando serviços  Substituição papel  Início estudos processo eletro.  Notas de cobrança do SMH automáticas transmitidas on line	Começam os estudos de viabilidade da suite para concessão de pensões (processo eletrônico)  PROA Protocolo	Suite IPA (Processo Eletrônico operacional)  Mudança na lei muda organograma Ipê criando assessoria de TI e o serviço de informática	Suite IPA (Processo Eletrônico Funcional)  Estudos para GED  Biometria  Atualização Central Telefônica	Aprovação Financeira para GED, Biometria.  Troca da Plataforma de Servidores (Computadores)	Call Center por TICs  Treinamento EAD dos Servidores  Ampliação do processo eletrônico  Controle de vida por biometria  Implantação do RHE para previdência

**Quadro 1-TICs no Ipergs (1974-2012). Fonte: Repositório Digital IPE.**

O segundo resultado aponta para o fato de as TICs influenciarem no processo decisório. No entanto, a percepção da mesma como interveniente não é apreendida em sua dimensão real pelos participantes da arena política na autarquia. Essa condição sugere um descolamento entre o vivido e o sentido pelos servidores e servidoras nos espaços públicos de serviço.

Nesse sentido, ações devem ser constituídas de inovação na gestão. Uma destas ações, com a aposentadoria majoritária do quadro e um concurso a se realizar, deveria ser a atenção das novas gestões do Ipergs para o desenvolvimento

de um mecanismo de diálogo, entre a geração que vai embora e a que está entrando – tal como as organizações em geral criam suas universidades corporativas. A intergeracionalidade nestes espaços é um fenômeno social evidente, da contradição entre trabalho e tecnologia, de resultado nas relações entre Estado e Sociedade, pois tem consequência na prestação de serviços públicos.

Uma terceira resultabilidade deriva do método de composição da pesquisa, entre as entrevistas e os questionários, a qual desmistifica o processo de tomada de decisão na gestão pública do Ipergs, esclarecendo, em certa medida, as possibilidades de ação nas organizações públicas desde a gestão participativa e abertura democrática do planejamento estratégico sem restrições.

Nesse sentido, a participação contínua dos servidores nos processos decisórios deve ser incentivada, independente o governo, a gestão democrática e participativa uma prática dos departamentos de recursos humanos, desde a possibilidade da constituição de uma política dentro do campo da gestão de pessoas que seja horizontal e transversal.

O quarto elemento percebido no campo de pesquisa é o mesmo que fortalece a verticalidade (em contraponto as ações horizontais) nas relações de trabalho do Ipergs, a cultura da organização pública. A participação dos servidores no processo decisório é relação temporal e espacial, de acordo com seu nível de conhecimento e capacidade de processamento das informações e de sua (identidade percebida na) localização na organização.

Entretanto, sua influência (ou não) é percebida (fragmentada, para si e de si mesmo) de forma desqualificada. Apesar dos processos participativos ocorridos por duas vezes na autarquia (1999/2011). Isso tem origem, principalmente, na perspectiva deste espaço ser “pretendido” fora do âmbito da política, neutro até mesmo. Para combater a fragmentação nestes espaços é necessário compor políticas públicas de aposentação (intergeracionais), com ações socioculturais que valorizem as relações de trabalho como parte do sistema político das organizações.

A valorização do servidor público perpassa a necessária formação política destes em conteúdos éticos que vai além das normas constitucionais cobradas aos mesmos em concursos, tais como: impessoalidade, economicidade, moralidade, etc.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se debruçou sobre as relações, as influências, os efeitos das tecnologias em informação e comunicação (TICs) no interior desta rede articulada de agentes políticos, agentes públicos e privados em um espaço com quase um século de existência: o Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul. A transversalidade das tecnologias e seu caráter integrador e mediador das relações entre esses atores sociais identifica alguns dos grupos de interesse nessa organização pública. Ao se verificar os campos de possibilidade na tomada de decisão destes grupos, em sua imbricação com os novos parâmetros de uma sociedade conectada, é possível perceber que o conhecimento e a informação são promotores diferenciais do seu capital social institucional.

A pesquisa sobre o que se convencionou chamar “decisão estratégica” nos espaços de Estado requer a construção de um aparato conceitual que dialogue com seus correlatos globais. Entretanto, não se pode eximir o Brasil de sua condição continental, o qual exhibe pressupostos regionais distintos das representações de sua cultura organizacional nos ambientes públicos. Torna-se necessário a identificação destas particularidades na sua conjuntura, buscar desenvolver conceitos mais próximos à realidade do país e das suas regiões. O presente trabalho apenas vislumbrou esses cenários em seu movimento intergeracional, devido aos limites temporais à pesquisa de campo.

É evidente a essencial manutenção da memória histórica dos diferentes espaços de Estado (órgãos, secretarias, empresas, fundações, autarquias, etc.). A identidade política brasileira proporciona à pesquisa uma rica cultura, a ser redescoberta após clássicos que evidenciaram fenômenos como o patrimonialismo<sup>43</sup>, o clientelismo<sup>44</sup>, dentre outras considerações como a obra literária Casa Grande e Senzala<sup>45</sup>. Conceitualmente nada mais é necessário compor sobre a peculiaridade da gestão pública no país? A sociedade brasileira em sua dinâmica sociocultural não mais sistematiza imponderáveis ao conhecimento? Este trabalho exibiu elementos suficientes que identificam o espaço público do Estado como um campo vasto a ser desvendado.

---

<sup>43</sup> Publicado em 1948 por Raimundo Faoro.

<sup>44</sup> Publicado em 1933 por Gilberto Freyre.

<sup>45</sup> Publicado em 1936 por Sérgio Buarque de Holanda.

Evidentemente os estilos de vida regionais frente aos sistemas políticos nacionais e (ou) internacionais sugerem um *ethos* próprio. A organização pública aqui apresentada, desde um objeto (TICs) que é transversal à realidade, incide sobre a decisão estratégica e se formaliza intergeracionalmente, resultado observável nas práticas dos governos que assumem o poder político – primeiro os militares por 20 anos (1964-1984) consecutivos e após com a redemocratização, a cada quatro desde 1983. A memória histórica de processos tecnológicos que centralizam ações de governo no comando do Estado promove a compreensão destes fenômenos, em que a sincronia e a diacronia são elementos funcionais interligados.

O planejamento estratégico situacional proposto por Carlus Matus (2006) reflete sobre as mudanças que os governos imprimem, tanto quanto as influências não visíveis que os governados sinalizam, por vezes, não são consideradas. Este estudo descreveu esses cenários em que os grupos de interesse, nas suas diversas gerações que compõe o Ipergs, por meio de seus recursos de poder, influem ou não na tomada de decisão. Um dos resultados é o quadro sinóptico (Anexo 7) das ações no campo das tecnologias em informação e comunicação desenvolvidas entre 1974-2012/2014.

Na presunção de futuros estudos acerca do nível de conhecimento e do processamento das informações um memorial descritivo está disponibilizado, o qual poderá, ainda, subsidiar as decisões institucionais aos governos. Essa ação fortalece a instituição por meio da pesquisa, do ponto de vista da efetividade, resultando em uma gestão pública mais qualificada. Outra consequência da pesquisa se refere à perspectiva contemporânea de o Estado e os governos em promoverem programas para o desenvolvimento de pessoal, vinculados aos princípios de desempenho. Exemplarmente, o decreto federal nº 5.707 de 2006 dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), voltado aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No Rio Grande do Sul sua correlação está no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), desenvolvido em 2011 pela Secretaria de Administração e Recursos Humanos do Estado (SARH). Os dois processos seguem os princípios das reformas administrativas iniciadas na metade dos anos 90, baseados na Constituição Federal de 1988 que insere a eficiência como base de operação, a qual

destaca a necessidade de se verificar a produtividade e o desempenho na execução dos serviços públicos, visando à efetividade do Estado.

No Ipergs existe uma relação entre produtividade e desempenho calculada na base salarial de cada letra dos servidores (Anexo 2), a Gratificação de Incentivo à Produtividade em Previdência e Saúde (GIPPS), sistematizada na Lei nº 13.415/10. Desde a sua criação em 2010, a Contadoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) aponta como necessária a construção de indicadores de produtividade (leia-se desempenho) para que a autarquia perceba esses valores de acordo com o decreto nº 47.420/10<sup>46</sup> que os organiza.

Atualmente são contabilizados os atendimentos e pagamentos brutos realizados pelas áreas fim (previdência e saúde) como produtividade, o que não é aceito pela CAGE, pois não se constituem enquanto indicadores válidos desde parâmetros entendidos como referência para produtividade e (ou) desempenho de instituições e (ou) organizações quaisquer. Esses componentes revelam a necessidade de inserção de instrumentos de monitoramento e avaliação, dos quais se possa derivar parâmetros e critérios que possibilitem a construção de indicadores de produtividade e desempenho nas organizações públicas. Entretanto, em uma cultura organizacional em que a percepção da influência ou não nos processos decisórios se relaciona com um descolamento do que seria o fim da política e dos governos pós-redemocratização, essa tarefa se torna um desafio. Isso por que, geralmente, estas ferramentas são percebidas enquanto controle social.

O apoio neste trabalho do monitoramento e avaliação em políticas públicas favorece a distinção dos espaços de Estado frente a sua diferenciada cultura organizacional. Este estudo suscita trajetórias possíveis à conformação de um aparato conceitual que dê conta destas realidades. A pesquisa social revelou como prioritária a institucionalização de indicadores estatísticos para desempenho – promotores da eficiência e da eficácia na gestão pública, identificadores das tomadas de decisão dos governos em sua intergeracionalidade. Aqui se abre um campo voltado às prioridades de Estado no devir da cultura política de seus espaços. As redes culturais e laços sócio-históricos dos grupos de interesse que permeiam os governos não devem ser percebidos como uma carga negativa do

---

<sup>46</sup> Na Seção I, Artigo 15, inciso VI, compete a Assessoria de Planejamento e Gestão: propor à Diretoria Executiva, com subsídio das demais Assessorias, Contrato de Gestão, definindo objetivos, metas e indicadores de Qualidade e Desempenho Organizacionais.

sistema político, mas como elemento a ser considerado sistemicamente pela gestão pública, os quais podem ser qualificados em sua regularidade e particularidade.

A reflexão derivada da experiência empírica dos fatos no Ipergs identifica a ausência de estudos no interior dos espaços de Estado, os quais promovam a governança e a governabilidade, sem constituir quadros pejorativos da carreira pública. Os atores sociais com os quais a pesquisa se compôs primaram pela excelência no trato da informação e conhecimento, afastando qualquer sentido de impropriedade das ações neste trabalho. Caso em que se desmistifica o temor reverencial de inserção neste campo, pois estes sujeitos históricos (servidores públicos) constituem importante agregado cultural, e suas atitudes e comportamentos nada mais são que produto das situações inerentes à violência simbólica de Estado no exercício coercitivo dos seus princípios constitucionais: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Nesse palco complexo, de uma organização pública que atravessa dois séculos em meio às adaptações do mundo contemporâneo, no qual o orçamento público se direciona para um maior controle social, indicativos como os previstos na Lei de Acesso a Informação são fatores que demandam ao uso cotidiano das TICs pelo Estado. Os resultados aqui apresentados refletem essas ações no processo decisório intergovernamental, centrados nos relatos dos atores que elaboram e executam as demandas, frente o avanço constante das novas tecnologias em informação e comunicação. Nesse sentido, o assunto aqui apenas é aberto no que tange os debates no campo da gestão pública, da tomada de decisão nas organizações do Estado e no que se refere à posição das TICs como promotoras do desempenho através de ganhos de produtividade na prestação de serviços, por meio do governo eletrônico/digital. Entretanto, a desmistificação da política e da técnica nestas organizações requer ainda o reconhecimento das mudanças culturais advindos da democratização (horizontalidade e decisão participativa).

Demonstra este estudo que a pesquisa é incipiente nas organizações públicas. O desenvolvimento de indicadores para monitoramento e avaliação parte de uma tarefa que é intergeracional aos servidores e governos: a construção e manutenção da memória histórica dos processos de planejamento e gestão. A relevância é extrema, o momento delicado, pois os edificadores das ações nos últimos 40 anos no Estado estão se despedindo da vida pública, gradativamente.

## REFERÊNCIAS

ABELLA, Márcio Zapicán Camargo. **“Uma Novela da Vida Real”**: Estilos de Vida de Jovens Urbanos e o Consumo da Telenovela Malhação (Porto Alegre, RS). **Trabalho de Conclusão de Curso**. Lúmen, UFRGS: 2009. Acesso *In:*<http://hdl.handle.net/10183/17670>.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Editora Martim Claret, 2001.

BACHELARD, Gaston. **A Formação do Espírito Científico– Contribuição para Uma Psicanálise do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BAQUERO, Marcelo. **Capital Social e Cultura Política**. *In:* REVISTA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA Nº 21: 83-108 NOV. 2003.

BENEVIDES, Claudia do Valle. **Dissertação de Mestrado (PPGE/UFF, 2011)**. *In:* <http://www.proac.uff.br/cede/um-estado-de-bem-estar-social-no-brasil>.

BENTO FILHO, Carlos César e GUINTEIRO, Lucas Iorio. **Ipergs: os primeiros anos (1929-1937)**. Publicação Ipergs, 2012.

BOBBIO, N. et al. **Dicionário de Política**. 12<sup>a</sup> ed. Brasília: UnB, 2002.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre, RS: Editora Zouk, 2008.

CARDOSO DE OLIVEIRA, Roberto. **O trabalho do antropólogo: olhar, ouvir, escrever**. São Paulo: Editora Unesp, 2000.

CASTELLS, *Manuel*. **A sociedade em rede – volume I: A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, A. J. **A Institucionalização do SISP e a Era Digital no Brasil**. *In:* CEPIK, M.; CANABARRO, D. (org.). **Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil**. Porto Alegre: WS Editor, 2010a.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, A. J. **Do Novo Gerencialismo Público à Governança da Era Digital**. *In:* CEPIK, M.; CANABARRO, D. (org.). **Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil**. Porto Alegre: WS Editor, 2010b.

CGI.br. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação no Brasil, 2008.** São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2009.

CHAUI, Marilena. **Um convite a filosofia.** São Paulo: Editora Ática, 2006.

COELHO, Ricardo Corrêa. **Estado, governo e mercado.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

COSTA, Frederico Lustosa da; CASTANHAR, José Cezar. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 37, n. 5, p. 962-969, set./out. 2003.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento estratégico governamental.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

DOUGLAS, Mary e ISHERWOOD, Baron. **O Mundo dos Bens – Antropologia do consumo para uma antropologia do consumo.** Editora: UFRJ, 2004.

DURAND, Gilbert. **As estruturas antropológicas do imaginário – Introdução a Arquitipologia Geral.** 2ª Edição Editora: Martins Fontes, 2001.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico.** São Paulo: Martin Claret, 2008.

ECKERT, Cornelia; ROCHA, Ana Luiza Carvalho da. **Etnografia de Rua e Câmera na Mão.** Revista Eletrônica Studium. [HTTP://www.studium.iar.unicamp.br/oito/2.htm?=. Acesso em 12/03/2009.](http://www.studium.iar.unicamp.br/oito/2.htm?=)

ESPING-ANDERSEN, Gosta. **The Three Worlds of Welfare Capitalism.** Polity Press. Londres: Princeton University Press, 1990.

ESPING-ANDERSEN, Gosta. **As três economias políticas do welfare state.** Lua Nova, São Paulo, n. 24, Sept. 1991. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-64451991000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64451991000200006&lng=en&nrm=iso)>. access on 01 Dec. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-64451991000200006>.

FREY, Klaus. **Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil.** Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

GUIMARÃES, Juarez. **Democracia e Marxismo: crítica à razão liberal.** São Paulo: Xamã, 1998.

HUERTAS, Franco. **O método PES: Entrevista com Matus.** São Paulo: Fundap, 1996.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores socioeconômicos na gestão pública.** Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES :UAB, 2009.

KELH, Maria Rita. **A Mínima Diferença - O Masculino e o Feminino na Cultura (Ensaio).** Editora: Imago, 1996.

LASTORIA, Luiz A. Calmon Nabuco. **Ethos sem ética: a perspectiva crítica de T.W.Adorno e M.Horkheimer.** Educ. Soc., Campinas, v. 22, n. 76, out. 2001 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302001000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302001000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 25 nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302001000300004>.

LEAL, Ondina Fachel (org.). **Corpo e Significado: ensaios de antropologia social.** Porto Alegre, RS. Ed. UFRGS: 1995.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

LÉVY, Pierre. **As Tecnologias da Inteligência.** Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

LÖBLER, Mauri Leodir. Tese de Doutorado/PPGA, UFRGS: 2005. **Processamento da Informação: uma avaliação dos diferentes níveis de conhecimento na tomada de decisão.** Acesso *in*: <http://hdl.handle.net/10183/4732>.

MARX, Karl. **O Capital.** *In*: <http://www.marxists.org/portugues/marx/1867/ocapital-v1/index.htm> - acessado em 26/02/2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MATTELART, Armand e Michèle. **História das Teorias da Comunicação**. Tradução Luís Paulo Rouanet. São Paulo, SP. Ed. Loyola: 1999.

MATUS, Carlos. **Adeus, Senhor Presidente: Governantes Governados**. São Paulo: Fundap, 1996.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

MELO, Marcus André. **O viés majoritário na política comparada: responsabilização, desenho institucional e qualidade democrática**. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v. 22, n.63, Feb.2007. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092007000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092007000100003&lng=en&nrm=iso)>. access on 24 Nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69092007000100003>.

MERLEU-PONTY, Maurice. **Fenomenologia da Percepção**. Rio de Janeiro: Livraria Freitas Bastos, 1971.

MINAYO, M. C. S. ( Org ); DESLANDES, S.F.; CRUZ NETO, O . GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MORIN, Edgar. **La complexité humaine**. Paris, FR: Editora Flammarion, 1994.

OLIVEN, Ruben. **A Parte e o Todo – A diversidade cultural no Brasil-Nação**. 1ª Edição. Editora: Vozes, 2006.

**Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Domicílios e TIC Empresas 2011** = Survey on the use of information and communication technologies in Brazil : ICT Households and Enterprises 2011 / [coordenação executiva e editorial/ executive and editorial coordination, Alexandre F. Barbosa ; tradução /translation Karen Brito Sexton (org.)]. – São Paulo : Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2012.

PLÁ RODRIGUEZ, Américo. **La Concertación Social**. *In*: Encuentro Iberoamericano de Derecho Del Trabajo, Gobierno del Estado, L.Y.S. de Puebla, 1987.

POSSAMAI, Ana Júlia. **Dissertação de Mestrado**. PPGCP/UFRGS/2011: *in*: <http://hdl.handle.net/10183/37815>.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

SACRAMENTO, Weverton Pereira de. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Ouro Preto: Editora UFOP, 2008.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **O Estado e os problemas contemporâneos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]:CAPES:UAB, 2009.

SOUZA SANTOS, Boaventura de. **A gramática do tempo: para uma nova cultura política**. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

SCHEDLER, Andreas. *In*: Andreas Schedler, Larry Diamond, Marc F. Plattner. **The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies**. London: Lynne Rienner Publishers, 1999. pp. 13-28 p.

VAZ, José Carlos. **Limites e possibilidades do uso de portais municipais para promoção da cidadania: a construção de um modelo de análise e avaliação**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003, Tese de doutorado.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e Cultura**. 4ª Edição. Jorge Zahar Editores, 1999.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]:CAPES:UAB, 2009.

## **APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTA NÃO-DIRETIVA**

### **Roteiro I – EXPLORATÓRIA**

#### **Entrevista A**

HISTÓRIA DE VIDA (ASCENDÊNCIA E SOBRE SÍ)

TRAJETÓRIA FAMILIAR (INDIVIDUAL E COLETIVA)

PROJETOS DE VIDA (FAMILIAR, PESSOAL, PROFISSIONAL, SOCIAL)

IDENTIDADES SÓCIO-CULTURAIS (HISTORICIDADE POLÍTICA E A CIDADE)

VISÃO DE MUNDO (O IMAGINÁRIO E A SUA POÉTICA SOCIAL DOS VALORES)

### **Roteiro II – PROFUNDIDADE**

#### **Entrevista B**

VISÃO POLÍTICA SOBRE PREVIDÊNCIA SOCIAL

PERCURSO (FAMILIAR, PESSOAL, PROFISSIONAL, SOCIAL, CULTURAL)

MEMÓRIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESTADO/GOVERNO

IMAGINÁRIO (VALORES PERCEBIDOS – ENTRE O IDEAL E O REAL POLÍTICO)

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

- 1- Sexo: ( ) M ( ) F
- 2- Data de Nascimento: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_
- 3- Cidade em que reside: \_\_\_\_\_
- 4- Etnia/Raça:  
 ( ) Branco ( ) Pardo ( ) Negro ( ) Índio ( ) Asiático
- 5- Escolaridade:  
 ( ) Ensino Fundamental  
 ( ) Completo ( ) Incompleto ( ) Andamento  
 ( ) Ensino Médio – Ciclo/Ano: \_\_\_\_\_  
 ( ) Completo ( ) Incompleto ( ) Andamento  
 ( ) Ensino Superior: ( ) completo ( ) incompleto ( ) andamento  
 Pós-graduação: ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Especialista  
 ( ) Completo ( ) Incompleto ( ) Andamento
- 6- Renda familiar total, em salários mínimos:  
 ( ) 1 salário mínimo ( ) 2 sal.mín. ( ) 3 sal. mín.  
 ( ) 4 sal. mín. ( ) 5 sal. mín. ou mais
- 7- Você é filiado formalmente a algum partido político?  
 ( ) Sim ( ) Não
- 8- Qual a periodicidade de leitura de informações políticas:  
 ( ) semanal ( ) quinzenal ( ) mensal ( ) não me interessa
- 9- Há quanto tempo trabalha no Ipergs?  
 \_\_\_\_\_  
 ( ) Efetivo ( ) Transposto ( ) Terceirizado ( ) Estagiário  
 ( ) Emergencial ( ) Cedido/Adido ( ) CC ( ) Outro: \_\_\_\_\_
- 10- Sabe o que são Tecnologias em Informação e Comunicação, chamadas por TICs?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Entende que é/são:  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 11- Você percebe mudanças na aplicação das TICs no Ipergs?  
 ( ) Sim ( ) Não  
 Cite um exemplo: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**12- Você participa/ou em processos decisórios no Ipergs em algum momento?**

Sim  Não

**Lembras quando e o assunto:**

\_\_\_\_\_

**13- Tecnicamente, você percebe o Ipergs diferente ontem de hoje?**

SIM  NÃO  NÃO POSSO OPINAR SOBRE

**13- Qual a diferença entre políticas públicas de Estado e de Governo?**

**Estado:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Governo:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**14- Considera que você, no período em que trabalha no Ipergs:**

Influencia nas decisões  Influenciou nas decisões  Não influencia

Já influenciou  NÃO POSSO OPINAR SOBRE

**15- Considera que as TICs influenciam na tomada de decisão?**

SIM  NÃO  NÃO POSSO OPINAR SOBRE

**16- As TICs influenciam na maneira como executas seu trabalho?**

SIM  NÃO  NÃO POSSO OPINAR SOBRE

**Mais hoje que ontem?**  Sim  Não

**17- Utilizou algum recurso tecnológico para responder este questionário?**

SIM  NÃO

**18- Utiliza recurso tecnológico com periodicidade?**

Sim  Não

**Caso sim:**  diariamente  semanalmente  mensalmente

## APÊNDICE C – CRONOGRAMA EXECUÇÃO DA PESQUISA SOCIAL

Descrição das Etapas	Período: 2011-2012					
	mês 1/2	mês 3/4	mês 5/6	mês 7/8	mês 9/10	mês 11/12
Revisão Bibliográfica	X					
Coleta Dados Secundários	X					
Análise Dados Secundários		X				
Escuta Atenta		X				
Aplicação Questionários			X			
Análise Questionários			X			
Entrevistas				X		
Análise Entrevistas				X		
Articulação Dados Coletados					X	
Elaboração Livro Código SPSS			X			
Tabulação Dados SPSS				X		
Elaboração Síntese					X	
Redação e Correção					X	
Entrega Relatório Final						X

## APÊNDICE D – TABELA TEMPO DE TRABALHO, SEGUNDO SEXO.

Há quanto tempo trabalha no Ipergs?	Sexo		
	Feminino (FA/FR)	Masculino (FA/FR)	Total (FA/FR)
Até 6 meses	11 19,3%	1 2,0%	12 11,1%
Mais de 6 meses até 1 ano	7 12,3%	6 11,8%	13 12,0%
Mais de 1 ano até 2 anos	15 26,3%	23 45,1%	38 35,2%
Mais de 2 até 3 anos	1 1,8%	0 0,0%	1 0,9%
Mais de 3 até 4 anos	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
Mais de 4 até 5 anos	0 0,0%	1 2,0%	1 0,9%
Mais de 5 até 10 anos	4 7,0%	1 2,0%	5 4,6%
Mais de 10 até 15 anos	0 0,0%	2 3,9%	2 1,9%
Mais de 15 até 20 anos	7 12,3%	4 7,8%	11 10,2%
Mais de 20 até 25 anos	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%
Mais de 25 até 30 anos	3 5,3%	3 5,9%	6 5,6%
Mais de 30 até 35 anos	8 14,0%	8 15,7%	16 14,8%
Mais de 35 até 40 anos	1 1,8%	2 3,9%	3 2,8%
Total	57 100,0%	51 100,0%	108 100,0%

FA = Frequência absoluta  
FR = Frequência relativa

## APÊNDICE E – TABELA TEMPO TRABALHO, SEGUNDO ETNIA/RAÇA.

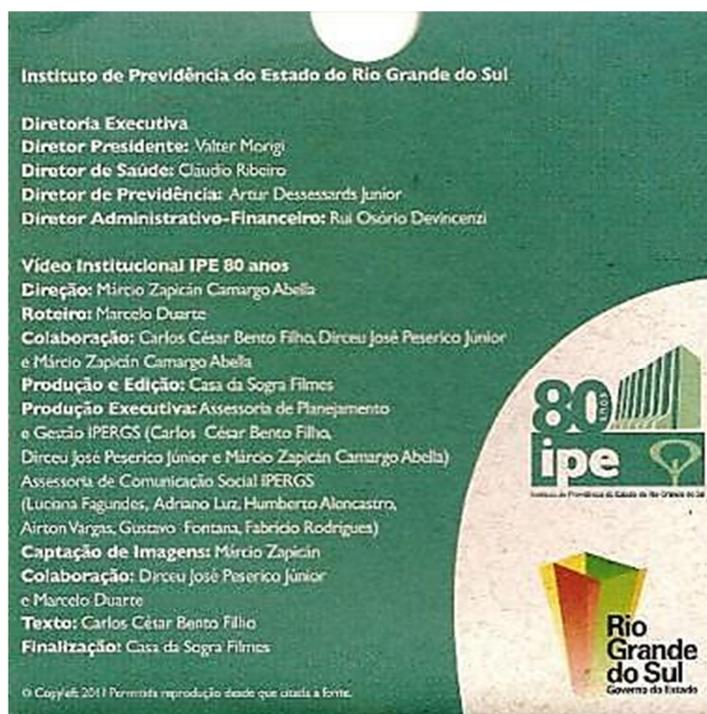
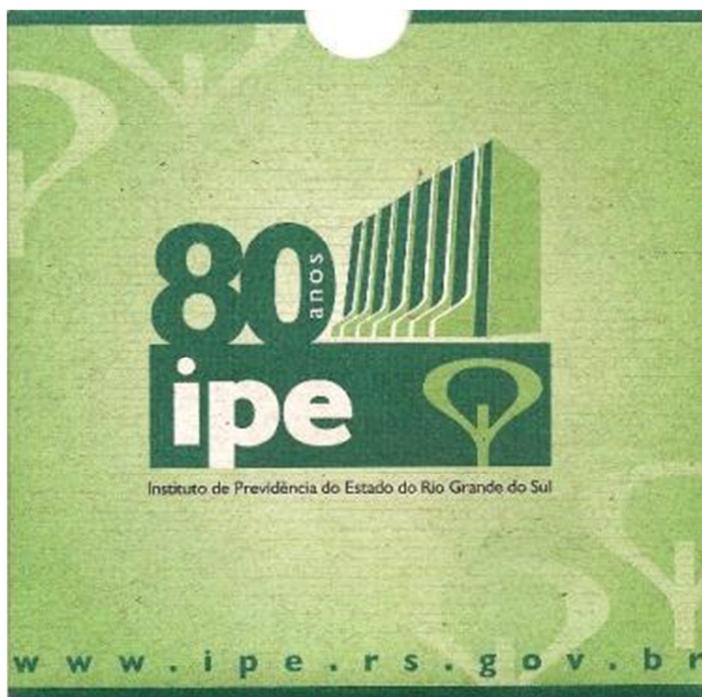
Há quanto tempo você trabalha no Ipergs?	Etnia/Raça				
	Branco	Pardo	Negro	Índio	Asiático
Até 6 meses	10	1	0	1	12
Mais de 6 meses até 1 ano	8	4	1	0	13
Mais de 1 ano até 2 anos	33	3	2	0	38
Mais de 2 até 3 anos	0	0	1	0	1
Mais de 3 até 4 anos	0	0	0	0	0
Mais de 4 até 5 anos	1	0	0	0	1
Mais de 5 até 10 anos	5	0	0	0	5
Mais de 10 até 15 anos	2	0	0	0	2
Mais de 15 até 20 anos	10	0	1	0	11
Mais de 20 até 25 anos	0	0	0	0	0
Mais de 25 até 30 anos	5	1	0	0	6
Mais de 30 até 35 anos	13	0	1	0	14
Mais de 35 até 40 anos	3	0	0	0	3
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>106</b>

FA = Frequência absoluta  
FR = Frequência relativa

## APÊNDICE F – CAPAS DOS PLANEJAMENTOS DO IPERGS



## ANEXO A – DVD COM DOCUMENTÁRIO IPERGS



## ANEXO B – TABELA GIPPS IPERGS

**Tabela de Valores**

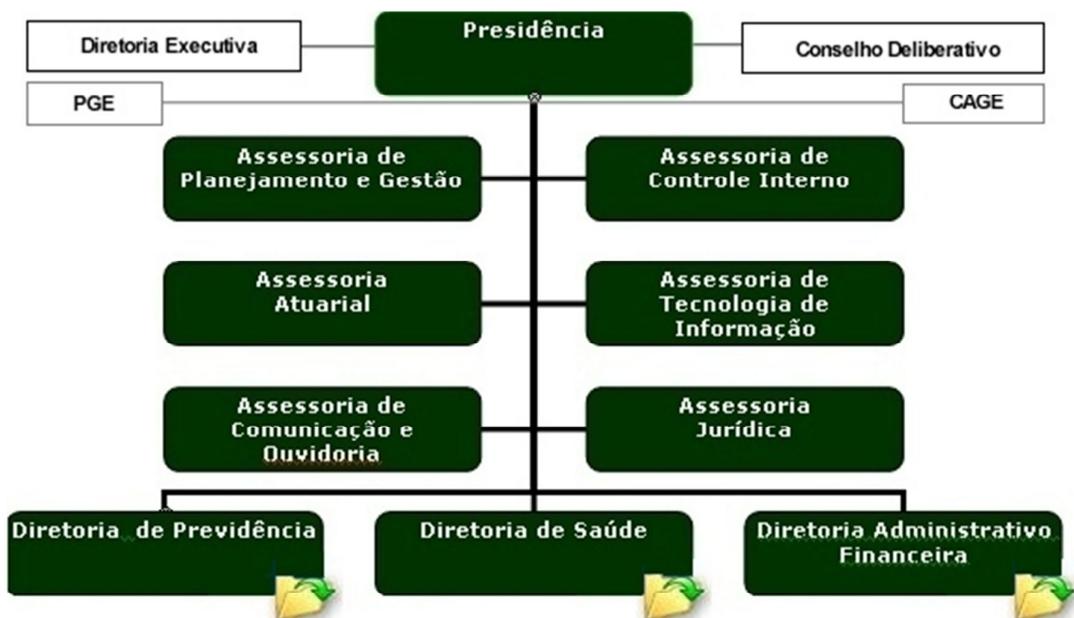
Padrão	Grau	Básico	GIPPS	Básico	GIPPS
		01.03.2011		01.04.2012	
I	A	R\$ 562.16	R\$ 112.43	R\$ 596.34	R\$ 161.01
	B	R\$ 582.21		R\$ 617.61	
	C	R\$ 603.07		R\$ 639.74	
	D	R\$ 624.76		R\$ 662.75	
	E	R\$ 647.32		R\$ 686.68	
	F	R\$ 670.78		R\$ 711.56	
II	A	R\$ 795.14	R\$ 159.03	R\$ 843.48	R\$ 227.74
	B	R\$ 824.51		R\$ 874.64	
	C	R\$ 855.06		R\$ 907.05	
	D	R\$ 886.83		R\$ 940.75	
	E	R\$ 919.88		R\$ 975.81	
	F	R\$ 954.24		R\$ 1.012.26	
III	A	R\$ 1,153.24	R\$ 230.65	R\$ 1,223.36	R\$ 330.31
	B	R\$ 1,196.94		R\$ 1,269.71	
	C	R\$ 1,242.39		R\$ 1,317.93	
	D	R\$ 1,289.65		R\$ 1,368.06	
	E	R\$ 1,338.80		R\$ 1,420.20	
	F	R\$ 1,389.92		R\$ 1,474.43	
IV	A	R\$ 1,848.51	R\$ 369.70	R\$ 1,960.90	R\$ 529.44
	B	R\$ 1,920.02		R\$ 2,036.76	
	C	R\$ 1,994.39		R\$ 2,115.65	
	D	R\$ 2,071.73		R\$ 2,197.69	
	E	R\$ 2,152.17		R\$ 2,283.02	
	F	R\$ 2,235.82		R\$ 2,371.76	
V	A	R\$ 2,900.00	R\$ 580.00	R\$ 3,076.32	R\$ 830.61
	B	R\$ 3,012.72		R\$ 3,195.89	
	C	R\$ 3,129.83		R\$ 3,320.12	
	D	R\$ 3,251.48		R\$ 3,449.17	
	E	R\$ 3,377.87		R\$ 3,583.24	
	F	R\$ 3,509.17		R\$ 3,722.53	

\* Reajuste do Básico de 6,08%.  
 \* GIPPS equivalente a 27% do Básico, que significa 43,27% de reajuste sobre o anterior.

## ANEXO C – OCUPAÇÃO DO TEATRO DO IPE (1993)

<u>MÊS</u>	<u>VALOR</u>
<u>JANEIRO/93</u>	
Dias 06 e 07-Secretaria da Justiça Escola Penitenciária-CURSA	C\$ 347.036,00
<u>FEVEREIRO</u>	
Não Houve eventos.	
<u>MARÇO</u>	
Dia 17 - SINDSEPE - ASSEMBLÉIA	Isento
Dia 26 - SEC - Encontro	Isento
<u>ABRIL</u>	
Dia 15 - ESCOLA COMPACTO - Encontro	279.820,00
Dia 19 - ESCOLA DE BOMBEIROS- Palestra	Isento
Dia 23 - Instituto de Proceologia- Palestra	279.820,00
Dia 27 - Reunião do Secretariado do Estado	Isento/cancela do à pedido
<u>MAIO</u>	
Dia 07 - Conselho Nacional Municipal Saúde Encontro	448.482,00
Dia 14 - SINDSEPE- Assembleia	Isento
Dias 18 a 20- UVERGS- Encontro	345.445,00
Dia 19 - ESCOLA COMPACTO-Palestra	358.785,24
Dias 24 a 31 - SEC-Div. Escolar	Isento/cancela do à pedido.
Dias 24 a 27- Instituto de Progeceologia Seminário	1.435,141,00
<u>JUNHO</u>	
Dias 01 a 04- SEC Div. Escolar	Isento/ Cancela do à pedido
Dias 05 a 29/08- Peça Infantil:OBichinho da Maçã	Cancelado à pe dido
Dia 22 - ESCOLA COMPACTO-Palestra	462.000,00
Dias 28 a 02/07-SEC-Div. Saúde Escolar	Isento
<u>JULHO</u>	
Dias 19 a 06/08 - CONCURSO IPERGS	Isento
Dias 08 a 26/09 - Peça Adulto:UmInimigo do Povo	Cancelado à pe dido
	.....

## ANEXO D – ORGANOGRAMA IPERGS (2011)



## ANEXO E – GOVERNOS E PRESIDENTES IPERGS (1931-2014)

1931 1934	1935 1938	1939 1942	1943 1946	1947 1950	1951 1954	1955 1958	1959 1962	1963 1966	1967 1970	1971 1974	1975 1978	1979 1982	1983 1986	1987 1990	1991 1994	1995 1998	1999 2002	2003 2006	2007 2010	2011 2014
Getúlio Vargas	Getúlio Vargas	Getúlio Vargas	Getúlio Vargas	Eurico Gaspar Dutra	Getúlio Vargas	Juscelino Kubitschek	Jânio Quadros João Goulart	Castelo Branco	Costa e Silva	Emílio Médici	Ernesto Geisel	João Figueiredo	João Figueiredo José Sarney	José Sarney Fernando Collor	Fernando Collor Itamar Franco	Fernando Henrique Cardoso	Fernando Henrique Cardoso	Lula	Lula	Dilma Rouseff
Flores da Cunha	Flores Cunha Cordeiro Farias	Cordeiro Farias	Cordeiro de Farias Ernesto Dornelles	Válter Jobim	Ernesto Dornelles	Ildo Meneghetti	Leonel Brizola	Ildo Meneghetti	Peracchi Barcellos	Euclides Triches	Sinval Guazzeli	Amaral de Souza	Jair Soares	Pedro Simon Sinval Guazzeli	Alceu Collares	Antônio Britto	Olívio Dutra	Germano Rigotto	Yeda Crusius	Tarso Genro
Egídio Hervê	Afonso Sanmartin	Afonso Sanmartin	Herófilo Azambuja Nestor Azambuja Guimarães	Nestor Azambuja Guimarães	Nestor Azambuja Guimarães Luiz E. Domingues		Aveline	Onil Xavier dos Santos Oscar Machado	Oscar Machado Hélio Saraiva	Hélio Saraiva Marcelo Tostes		Oly Fachin	Tulio Barcelos			Otomar Vivian	Eliezer Pacheco Luiz Henrique Motta Ronaldo Kuffner	Otomar Vivian	Otomar Vivian Eloi Zanella	Valter Morigi