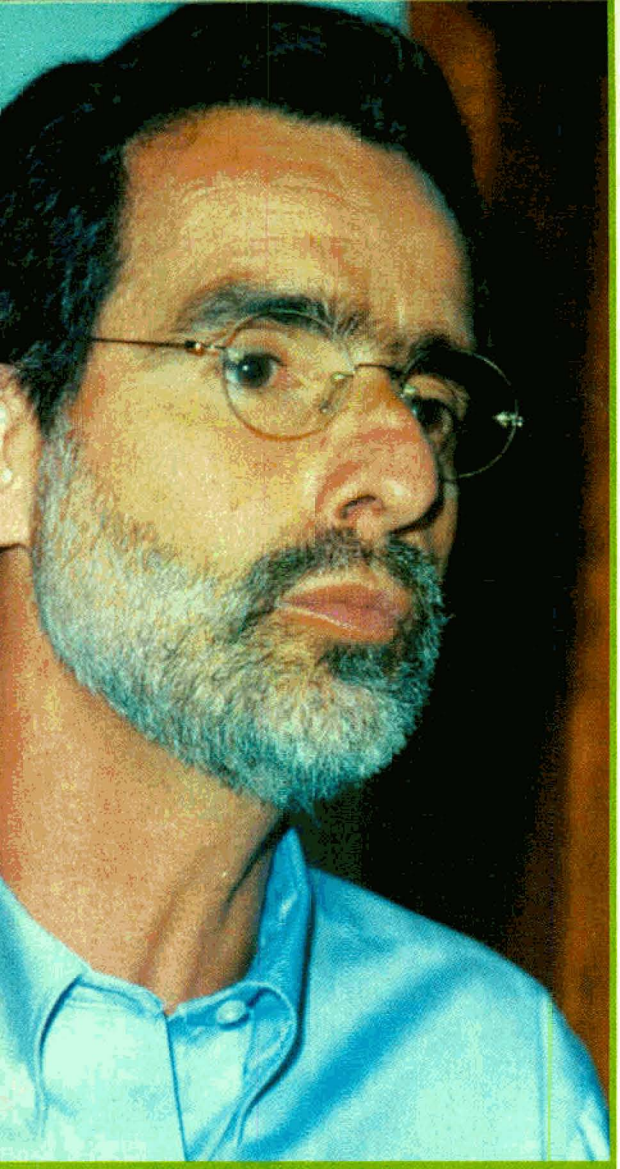

Guilherme Muller: o jeito era atrasar compromissos

Gestão

Reforma modelo

De 1995 a 2000 surgiu em Mato Grosso um estado enxuto, saneado e de administração eficiente

É consenso na área econômica do governo estadual que a reforma implementada – e bem-sucedida – não foi opção política mas imposição da situação fiscal desesperadora, com a administração beirando a ingovernabilidade.

Em 1995, ano da posse do primeiro mandato do governador Dante de Oliveira, as despesas correntes ultrapassavam as receitas correntes em cerca de 26%, sem contar os juros e amortizações da dívida, que consumiam 29% das receitas. "O único jeito era atrasar compromissos, incluindo a folha salarial, que era paga com uma defasagem de 3,2 meses", diz o secretário de Planejamento, Guilherme Muller, que ocupa o cargo desde o primeiro mandato.

A situação era de quase paralisia da administração pública. O secretário conta o absurdo que era tentar manter o ritmo de trabalho e ainda procurar soluções, dependendo da boa vontade de funcionários que estavam passando dificuldades.

Desde 1994, quando Fernando Henrique Cardoso era o ministro da Fazenda, o estado não recebia o FPE, o fundo de participação dos estados, pois o governo federal optou por descontar as parcelas da dívida de Mato Grosso. Em dezembro de 1994, além da defasagem de três meses no pagamento do funcionalismo, o déficit primário correspondia a 41% da receita corrente líquida e a dívida consolidada representava 3,4 vezes a receita líquida real anual. O orçamento público não passava de uma peça de ficção.

Ações de governo

O Programa de Reforma e Modernização do Estado implicou a redefinição do papel do estado, direcionando-o fundamentalmente para as atividades típicas e estratégicas, e foi realizado em duas etapas. Na primeira, a meta foi reduzir o tamanho do estado, promovendo-se privatizações, a extinção das empresas ineficientes, fusões e concessões de empresas e de órgãos. A Cemat – Centrais Elétricas Mato-grossenses –, que estava inviabilizada financeiramente, foi privatizada em 1997, passando ao controle do grupo Rede, presente também nos estados de São Paulo, Paraná, Tocantins e Pará.

Além dessa privatização, foram liquidadas a Casemat, companhia de armazéns gerais, a Cohab, com-

panhia de habitação, a Codemat, companhia de desenvolvimento, e a Sanemat, companhia de saneamento. Nesse último caso, o serviço de fornecimento de água e de coleta de esgotos passou à incumbência dos municípios, estimulando-se a formação de consórcios municipais nos casos de bacias comuns a grupos de municípios. O Bemat, Banco do Estado de Mato Grosso, está em processo final de liquidação. Enfim, o estado, que tinha oito empresas em 1995, chegou a 1999 com apenas três.

A segunda etapa está envolvendo a modernização da gestão pública, com ênfase no aperfeiçoamento do sistema de planejamento e gerenciamento voltado para resultados. Estão em fase de reestruturação, com a implantação de novos modelos de gestão, a Empaer, empresa de assistência técnica, a Cepromat, empresa de processamento de dados, e a Metamat, empresa voltada para o setor de mineração.

Resultados fiscais obtidos na economia do setor público

Em % da receita corrente líquida

Estrutura	1994	1995	1996	2000	2001
Receita corrente líquida	100	100	100	100	100
Despesas	141	126	91	82	78
Pessoal	91	82	69	54	50
Custeio/Investimento	50	44	22	28	28
Resultado primário	-41	-26	9	18	22
Serviço da dívida	17	29	49	18	18
Resultado operacional	-58	-55	-40	0	4

Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, MT.

Em 1995 as despesas correntes ultrapassavam as receitas correntes em cerca de 26%, sem contar os juros e amortizações da dívida, que consumiam 29% das receitas.

Modelo de resultados

Para aumentar a eficiência do Estado, o modelo paternalista/clientelista foi substituído pelo modelo gerencial; o foco, que antes estava nos meios, foi transferido para os resultados; o planejamento tradicional, centrado no *achismo*, foi substituído pelo planejamento científico, baseado em informações; e finalmente está sendo feito um grande investimento na formação e capacitação permanente tanto de dirigentes quanto de servidores.

Para completar o enxugamento da máquina pública, viabilizando a administração, foram demitidos 12 mil funcionários que haviam sido contratos de forma irregular. A folha de pagamentos, que consumiu 91% da receita em 1994, este ano não deve ir além de 50%. O ajustamento das contas públicas se deu também com o equacionamento e renegociação da dívida para 30 anos e com um incremento da receita tributária, conseqüência tanto da maior eficiência da máquina arrecadadora, quanto do grande desenvolvimento que o estado vem experimentando.

Tomando como parâmetro preços de março de 1999, a média anual da receita no período 1991-94 foi de R$718 milhões; no período 1995-98, pulou para R$941 milhões anuais, e, em 1999, a receita tributária chegou a R$1,2 bilhão.

Tomadas todas as medidas, Mato Grosso, que amargou um déficit primário de 41% em 1994, já em 1996 comemorava um resultado positivo de 9%. O resultado operacional – no qual se inclui o serviço da dívida – que tinha sido negativo em nada menos que 58% em 1994, chegou ao ano 2000 zerado, o que representava a conquista do equilíbrio fiscal (veja a tabela). A previsão é de que este ano haja um resultado operacional positivo de 4%.

Atualmente o governo trabalha para implementar o PPA – Plano Plurianual – para o período 2000-03, elaborado em consonância com o PPA nacional. Os objetivos são melhorar o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano – do estado em 10%, com altos investimentos nas áreas sociais; facilitar e aumentar as exportações, tornando o estado mais competitivo e reduzindo o custo dos transportes em 20%. Para isso, o governo está investindo na construção de pontes de concreto e no sistema multimodal, viabilizando sete saídas, que envolvem transportes ferroviários, rodoviários e hidroviários, ligando Mato Grosso ao Norte, ao Sul, ao mercado andino e ao Mercosul.

Outras metas são incrementar a agroindustrialização em 30% e triplicar o valor das exportações de bens e serviços. E todas essas iniciativas estão sendo condicionadas pela proteção e uso racional dos recursos naturais. O governador Dante de Oliveira considera uma verdadeira revolução "um estado redimensionado e radicalmente a serviço do cidadão, e não mais de corporações ou de si mesmo: um estado capaz de produzir bem-estar social" (**M. B.**).