

## Pintura de Guerra II – Os Desafios da Governança Colaborativa

*Elaborado por Andrea Bello\**

*(2014)*

*Contém nota pedagógica*

### Introdução

O sino da igreja tocou sete vezes. Essa era a deixa para Maria Cecília começar a se preparar para mais uma batalha, pois, quando os meninos dormiam com o pai, ela se permitia ficar na cama até um pouco mais tarde. Aquele seria um longo dia, cujo principal desafio era a organização do processo seletivo de chamamento público, algo inédito não apenas na Secretaria de Educação, mas em todo seu Estado. Além disso, ainda havia assuntos pendentes relacionados à sua saída da Diretoria de Extensão (DEX)<sup>1</sup>, como a indefinição do seu pagamento e, na perspectiva dela, as acusações infundadas que ainda a perseguiram. Definitivamente, ela precisava de um bom café.

Sonolenta, cambaleou pela casa, ainda na penumbra por conta do dia chuvoso, procurando os óculos. Achou-os sobre a mesa da sala. Seguiu para cozinha, acendeu as luzes e percebeu que não estava enxergando direito. Esfregou os olhos uma, duas vezes, nada. Quando começava a entrar em pânico, deu-se conta de que os óculos eram de Fabrício, um dos seus filhos. Agora o quase pânico da cegueira repentina transformava-se em aborrecimento profundo. Ela se perguntava como o menino com 2,5 graus de miopia assistiria à aula naquele dia. vez ou outra acontecia um fato que a convencia ainda mais de como os filhos – gêmeos idênticos – eram diferentes. Fábio, ainda que não usasse óculos,

---

\* Andrea Bello é formada em História pela Universidade Severino Sombra (RJ), especialista e mestre em Administração Pública pela Ebape/FGV RJ. Servidora pública há 20 anos, atualmente, trabalha como coordenadora de projetos na Secretaria de Estado do Ambiente do Rio de Janeiro.

<sup>1</sup> A saída de Maria Cecília da DEX é abordada no Estudo de Caso “Pintura de Guerra I”, publicado pela Casoteca da Enap.

jamais os esqueceria. Resignada, limitou-se a preparar mentalmente, durante seu ritual de maquiagem, a conversa que teria à noite com os meninos, e partiu para o início de mais uma jornada de desafios.

### A Jornada

A Secretaria Nacional de Mulheres (SNM) fora criada com o objetivo de implementar políticas públicas de fomento à equidade de gênero e ao empoderamento das mulheres nos espaços de poder e tomada de decisão. Nesse sentido, a SNM financiava projetos voltados para autonomia econômica das mulheres, capacitação, organização social e política, entre outros. Um desses projetos chamava-se Salto Profissional e seu objetivo era fomentar ações de gerenciamento de carreiras e a ascensão profissional de mulheres que trabalhavam no serviço público. O projeto estava dividido em três metas, sendo as duas principais aquelas que tinham a ver diretamente com a formação das beneficiárias e a terceira meta envolvia a avaliação e monitoramento do próprio projeto.

A fim de disseminar boas práticas na gestão de pessoas e na cultura das organizações públicas, a SNM estabeleceu a estratégia de conveniar com os estados, descentralizando a implementação de suas políticas e deixando a critério dos órgãos conveniados as metodologias de execução dos projetos. No caso do Salto Profissional, foi escolhida a Secretaria de Educação do Estado (SEE). Para construir o arranjo de governança do projeto, envolveram-se os seguintes atores em destaque:



Após a reunião envolvendo a Secretária de Educação, a Procuradora do Estado, o Diretor do DFA, a Coordenadora de Convênios, a Diretora da DRI e Maria Cecília, ficou claro que, ainda que o objeto do projeto fosse importante para o órgão, a SEE não dispunha de profissionais e liquidez administrativa suficientes para executar diretamente o projeto.

Sendo assim, a execução de tal projeto envolveria o desafio da construção de um arranjo de governança colaborativa sofisticado, pois teria que contar com o envolvimento de outros atores além da SNM e da SEE, devendo incluir entidades privadas sem fins lucrativos e a sociedade civil, além, é claro, das servidoras – beneficiárias do projeto. Importante destacar que essas seriam as 500 profissionais do quadro profissional da sede da SEE, que possuíam diferentes formações e atuavam em diversos setores do órgão, com funções que iam da limpeza à administração, passando pelas áreas pedagógica, de logística, finanças, entre outras, sendo a adesão ao projeto voluntária.

O primeiro passo dado para a construção do arranjo de execução do projeto foi a assinatura do convênio firmado entre o governo do Estado, por meio da SEE, e o Ministério de Promoção Social (MPS), representado pela SNM durante o lançamento do Plano Nacional de Políticas Públicas para Mulheres (PNPPM). Foi um momento bastante simbólico, com a presença do Ministro do MPS, da Secretária Nacional da SNM, da Governadora do Estado e, claro, Anna Borges, Secretária Estadual de Educação. Maria Cecília não entendeu bem a data do evento realizado em pleno mês de junho. Ela achava que teria sido mais oportuno que esse acontecesse no mês de março, na semana de comemoração do Dia Internacional da Mulher, a fim de dar mais visibilidade ao tema das políticas públicas para mulheres. Mesmo assim, o evento foi bastante prestigiado e celebrado por lideranças feministas e de movimentos sociais, além de intelectuais e representantes do meio acadêmico. O convênio foi visto como uma importante conquista na pauta do empoderamento das mulheres no País, em consonância com os Objetivos do Milênio<sup>2</sup>, com destaque para o terceiro – “igualdade entre os sexos e valorização da mulher”.

O convênio teria a duração de 36 meses e o valor total de 5 milhões de reais, sendo 500 mil a contrapartida da SEE. Dadas as suas especificidades, entendeu-se que uma Organização Social de Interesse Público (OSCIP) seria a parceira mais adequada na execução das metas 1 e 2, as principais do projeto Salto Profissional, com um orçamento de 4 milhões de reais.

---

<sup>2</sup> A Organização das Nações Unidas identificou os maiores problemas do mundo e a partir disso estabeleceu “Oito Objetivos do Milênio – ODM”, que no Brasil são conhecidos como “8 Jeitos de Mudar o Mundo”, que devem ser alcançados por todos os países até 2015. São eles: 1) acabar com a fome e a miséria; 2) educação básica de qualidade para todos; 3) igualdade entre os sexos e valorização da mulher; 4) reduzir a mortalidade infantil; 5) melhorar a saúde das gestantes; 6) combater a AIDS, a malária e outras doenças; 7) qualidade de vida e respeito ao meio ambiente; 8) todo mundo trabalhando pelo desenvolvimento.

Segundo a Procuradora Maria de Fátima, chefe da Assessoria Jurídica da SEE, dadas as exigências do projeto básico, do público de beneficiárias, da dimensão das metas a serem atingidas e os recursos a serem executados, somente uma OSCIP de médio ou grande porte e com experiência no objeto do convênio teria condições de executar o que se pretendia com o projeto. Assim, as opções de entidades com capacidade técnica e legitimidade para executar o projeto ficaram muito restritas. Foi por isso que chegou a ser cogitada uma contratação por dispensa com base no artigo 25 da Lei Nacional de Licitações (LNL/93). Mas a Secretária Anna Borges descartou tal possibilidade temendo fragilizar o arranjo de execução do convênio e motivar suspeitas sobre sua gestão.

Diante desse cenário, em comum acordo com a SNM, a SEE optou por um chamamento público, com base na Portaria Interministerial 705/2011, para OSCIPs que tivessem mais de três anos de experiência no objeto do convênio celebrado, para execução das metas 1 e 2. O instrumento que regeria a relação Estado/OSCIP seria um termo de parceria, cuja execução era mais simples do que a de um convênio. Entretanto, além do ineditismo de tal tipo de seleção no Estado, havia o fato de que a Portaria Interministerial não explicitava o passo a passo necessário para viabilizar o chamamento público. Seria necessária, portanto, a construção de uma liturgia administrativa para o chamamento. Em relação à meta 3, cujo orçamento era de 500 mil reais, Maria Cecília sugeriu o Instituto de Análise de Políticas Públicas (IAPP), entidade privada sem fins lucrativos com expertise e notório saber na avaliação e monitoramento de políticas públicas e que já possuía inúmeros contratos com o Governo Federal. O IAPP poderia, sem que a SEE corresse o risco de ser questionada, ser contratado por dispensa ou inexigibilidade, conforme previsto na LNL. Finalmente, a SNM e a SEE pactuaram que os recursos da contrapartida do Estado seriam usados para adquirir um tablet para cada servidora que participasse do projeto.

Maria Cecília contava, principalmente, com o apoio de sua chefe Sônia Regina, Diretora da DRI, e da Coordenadora de Convênios, Luahna Augusto, uma vez que a SEE dispunha de poucos recursos humanos. Porém, por mais que ambas fossem solidárias e parceiras nesse desafio, Maria Cecília precisava de mais ajuda, uma vez que era preciso construir um caminho inovador no órgão – quiçá no Estado – e este precisava ser muito bem feito, pois talvez fosse responsável pela criação de uma memória administrativa que poderia ser utilizada em outros projetos no futuro, o que pouparia tempo e recursos. Para tanto, era importante que os desafios atuais fossem superados com sucesso.

Além disso, as minutas do Termo de Parceria para execução das metas 1 e 2 e do contrato de prestação de serviços para a execução da meta 3 precisavam ser elaboradas, pois, segundo a Assessoria Jurídica da SEE,

instrumentos jurídicos como esses contavam com minutas padrão da Procuradoria do Estado (PGE), mas essas deveriam ser “customizadas” pela área técnica responsável. No caso do projeto Salto Profissional, a “área técnica” significava “Maria Cecília”.

O horário do almoço tornara-se, há algum tempo, um momento de fuga mental e de conforto. Com a variedade de restaurantes no entorno da Secretaria, a dificuldade estava na escolha do tipo de comida: italiana, árabe, ligh, churrasco... Eram muitas as opções e a decisão dependia do nível de estresse e frustração do dia – quanto mais estresse ou frustração, maior a quantidade de carboidratos e sobremesas. Com isso, o início da dieta que Maria Cecília vinha prometendo para si mesma era sempre adiado para a semana seguinte. Naquele dia nublado de agosto, Maria Cecília convidou seu ex-marido, Marco Antônio, para almoçar.

Marco Antônio também era servidor há quase 20 anos, porém cedido à SEE pelo Corpo de Bombeiros do Estado (CBE). Ainda que fosse oficial combatente, ele atuara muitos anos no departamento financeiro do CBE e possuía muita experiência na área de licitações e contratos públicos.

Na primeira parte do almoço, a conversa girou em torno dos gêmeos e das descobertas deles na escola. Seria difícil para um observador externo supor que aquele era um casal divorciado, tamanha a sintonia que eles tinham, sobretudo quando se tratava dos filhos. Difícil também era entender por que eles se separaram. Mas esse era um assunto muito bem resolvido entre ambos, e Marco Antônio já havia, inclusive, casado novamente.

Na esperança de contar com o apoio de Marco Antônio, Maria Cecília iniciou a explicação se esforçando para dar todos os detalhes que faziam parte do projeto Salto Profissional. Depois de ouvi-la atentamente, ele sugeriu que fosse feita uma consulta à Assessoria Jurídica da Secretaria quanto ao uso subsidiário da LNL/93, em relação à operacionalização do chamamento e que se convidasse o presidente da Comissão Especial de Licitações (CEL) para participar da Comissão Especial de Seleção (CES) que seria nomeada para realizar o chamamento.

E foi o que Maria Cecília fez. A Assessoria Jurídica aprovou as ideias e supervisionou todo trâmite, mas o advogado designado pela Procuradora para acompanhar o processo, Dr. Plínio Otávio, parecia, na visão de Maria Cecília, um pouco inseguro em relação ao chamamento. Não que houvesse algum vício no certame, mas era tudo inédito e construído no e pelo processo.

## **A Tormenta**

Mesmo envolvida com seus novos desafios, Maria Cecília ainda era assombrada pelos fantasmas da experiência profissional anterior. Ela seguia trabalhando intensamente no novo projeto, mas ainda

administrava os passivos de sua conturbada saída da DEX e suas consequências adversas. De um dia para o outro, ela ficou sem local para trabalhar e sem saber se receberia sua gratificação de Coordenadora, já que na DRI não havia espaço para mais uma mesa, tampouco cargos disponíveis. Além disso, perdeu a maior parte de sua rede de relacionamentos.

Sendo uma pessoa introspectiva, com pouquíssimos amigos, a família toda no interior do Estado e a vida social dos últimos anos perdida nos despojos do casamento, Maria Cecília fazia de seus colegas no trabalho sua principal fonte de amizades. Foram muitos momentos importantes compartilhados: nascimentos, mortes, casamentos, divórcios, aniversários, todas as pequenas e grandes conquistas de seis anos de convivência em uma equipe que foi crescendo e aprendendo junto o que significava estar no Executivo, na administração pública. Na opinião de Maria Cecília, tudo isso lhe fora tirado, subtraído de forma agressiva e injusta porque ela ousou criticar um *status quo*, em sua opinião inadequado, um projeto que se retroalimentava em vez de dar retorno à sociedade e que precisava de ajustes urgentes para fazer jus ao investimento nele realizado.

Depois de trabalhar três meses na DRI, mas ainda lotada na DEX, finalmente sua exoneração saiu no dia 31 de julho de 2012. No dia 1º de agosto, a maioria dos seus ex-colegas de setor já a haviam bloqueado no *Facebook* e sequer a cumprimentavam nos corredores do prédio. Era como se ela tivesse contraído uma doença contagiosa. Não bastasse isso, o seu ex-chefe fez um relato negativo da situação à Anna Borges, colocando sobre Maria Cecília toda a responsabilidade da crise que o projeto Semeando a Sustentabilidade (S&S) estava passando, afirmando que ela era inábil com as pessoas e que por conta disso quase comprometera toda a relação com a Universidade Pública do Estado (Upe) e, mais, recusou-se a abrir mão dos recursos financeiros do cargo antes ocupado por Maria Cecília, em favor da DRI.

Sônia Regina intercedeu junto à Secretária pedindo que ela recebesse Maria Cecília e a ouvisse, pois, em sua opinião, toda a SEE era conhecedora do temperamento intempestivo de Carlos Alberto, Diretor do DEX na época, logo sua versão não poderia ser a única. Contudo, a Secretária confidenciou à Sônia Regina que se fizesse isso, ou seja, se recebesse Maria Cecília, provavelmente teria que demitir Carlos Alberto, pois ficaria evidente e documentado que ele havia errado e que não se comportara como bom gestor. Segundo Anna Borges, isso não poderia ocorrer. Eram muitos anos de cumplicidade, desde a época da sua primeira campanha política para o Senado. Por isso, ela preferia ouvir somente a versão de Carlos Alberto e, por outro lado, não punir Maria Cecília.

Ao ouvir tal explicação de Sônia Regina, Maria Cecília ficou indignada e decidiu escrever um relatório de 32 páginas onde ela relatou toda a sua experiência na DEX. Assinou o relatório e o entregou ao chefe de gabinete de Anna Borges, mas nunca soube ao certo se a Secretária o leu. Coincidência ou não, soube pela equipe de informática que Carlos Alberto havia solicitado a perícia do computador que ela usava na DEX. Para Maria Cecília era visível o constrangimento dos técnicos designados para tal tarefa. A alegação de Carlos Alberto era que Maria Cecília havia apagado todos os arquivos de seu computador de trabalho e que entre esses arquivos havia documentos estratégicos e sigilosos.

Mais uma vez, Maria Cecília ficou completamente estarrecida. O computador que ela trabalhava era uma máquina antiga, instalada em um conjunto de tomadas que viviam em curto. Foram inúmeros trabalhos perdidos até que ela providenciou, com seus próprios recursos, um HD externo onde salvava os trabalhos que realizava, sendo que a maioria desses era enviada por e-mail para Carlos Alberto. Nunca houve nada de confidencial entre as produções de Maria Cecília, afinal tudo que ela produzia relacionava-se ao projeto S&S, seus recursos financeiros, materiais e humanos, e tais informações eram públicas.

Por sugestão de Marco Antônio, Maria Cecília copiou tudo que havia em seu HD relacionado ao trabalho em três pendrives e os entregou ao assessor direto da Secretária, Sidney José, junto com uma carta explicativa na intenção de se defender daquilo que ela começou a classificar como *bulling* profissional, pois ela não tinha coragem de usar a expressão “assédio moral”, uma vez que acusar Carlos Alberto envolveria também a Secretária, que até o momento nada havia feito para resolver aquela situação a não ser ouvir a versão do Diretor da DEX. O que Maria Cecília não sabia é que o assessor da Secretária era amigo de longa data de Carlos Alberto.

Dias se passaram desde a entrega do material em que Maria Cecília provava que o computador não havia sido adulterado, e a Secretária Anna Borges, em uma reunião com todos os diretores da SEE, mencionou o caso do computador periciado. Surpresa, Sônia Regina perguntou se a Secretária havia recebido os pendrives e a carta de Maria Cecília. Ela disse que sim, mas que segundo Sidney José, tanto os pendrives quanto a carta não explicavam nada. Sônia Regina ficou indignada e perguntou com veemência se ela havia conferido pessoalmente o material entregue. A Secretária chamou à sala de reuniões Sidney José, que não sustentou sua primeira versão e disse que a carta e os pendrives esclareciam que o computador não fora corrompido. Houve um momento de silêncio constrangedor e a reunião seguiu.

Ainda que não participasse de tais reuniões e que Sônia Regina amenizasse o relato do que era dito nelas, sempre se esforçando para

não transformar a Secretária em mais uma antagonista da situação, Maria Cecília achava que estava sendo difamada. Na opinião dela, algumas pessoas demonstravam desprezo, outras pena. Ela começou a desenvolver um sentimento de pânico, tinha medo de encontrar com as pessoas da DEX, principalmente o seu Diretor. Certa vez, o elevador abriu e dentro dele, arrumando a gravata no espelho, estava Carlos Alberto. Ela simplesmente deu a volta e desceu pelas escadas com o coração acelerado. Pouquíssimos foram os colegas de trabalho que se solidarizaram e se posicionaram ao lado dela. Porém, a solidariedade desses poucos a deixou profundamente grata e foi determinante para a construção de uma nova postura profissional, em um futuro próximo.

Enquanto isso, o trabalho de organização do chamamento público de OSCIPs para o projeto Salto Profissional prosseguia. Não havia cargo, tampouco espaço físico na DRI para Maria Cecília trabalhar. Quando alguém faltava, sobrava um computador e uma mesa para ela usar. Às vezes produzia bastante. Às vezes se sentia como um animal exótico no zoológico, pois não havia uma pessoa – da copeira aos diretores – que não desse uma olhadinha para dentro da baia da DRI para vê-la. Quando não havia uma mesa disponível, ela ficava trabalhando em casa, o que também era muito complicado, pois, por mais que explicasse à Felícia, sua empregada, e aos meninos que ela não podia dedicar tempo às questões domésticas, a todo momento batiam à porta de seu quarto.

Preocupado com a situação de Maria Cecília, Marco Antônio pediu ao seu chefe na Diretoria de Obras e Infraestrutura (DOI) que cedesse uma das salas do setor, no prédio anexo ao da SEE, para que ela pudesse trabalhar. A sala era pequena, não tinha banheiro, a janela não abria, mas estava em boas condições e era silenciosa. Maria Cecília decidiu que ali seria o seu *bunker* naquele momento, longe dos olhares de pena, de reprovação ou curiosidade. Contudo, havia um problema – a sala estava vazia. Não havia móveis, computador, impressora, nada.

Maria Cecília iniciou então uma peregrinação atrás de mesas e cadeiras que estivessem fora de uso, pois não havia a menor chance de se licitar ou adquirir novos móveis, naquele momento. Conseguiu quatro mesas de escritório, uma de reunião e uma estante que estavam em um depósito há pelo menos três anos. De casa, levou a impressora que ficava no seu quarto, xícaras, garrafa térmica e copos. Marco Antônio lhe emprestou um *notebook* já ultrapassado, mas funcionando, e conseguiu, dentro da própria SEE, um aparelho antigo de ar condicionado. Maria Cecília comprou caixas de arquivo para organizar os documentos, um aparelho telefônico, materiais básicos de papelaria e de limpeza, pois o estado dos móveis era crítico. Além disso, fez um plano de *internet* móvel, pois o *notebook* de Marco Antônio não poderia acessar a *internet* do prédio, restrita a computadores do órgão. Apesar de tanto esforço, um

problema ainda persistia: as cadeiras. Foram três semanas indo diariamente à sala do chefe da manutenção do prédio que ficava no 12º andar, atrás de cadeiras. Por fim, conseguiu, mas elas tiveram de ser lavadas com escova e sabão e, como não havia lugar para secá-las, foram secas com um secador de cabelos. Finalmente, comprou quatro vasos de pimenteiras (um para cada mesa) e os colocou na sala – isso porque era agnóstica – junto com um porta-retratos com a foto dos gêmeos. Assim, depois de dois meses, possuía um lugar para trabalhar.

Enquanto isso, a CES, composta por ela, Marco Antônio e Luahna Augusto, trabalhou com o afinco e o edital do chamamento foi publicado. Estavam todos na expectativa das entidades que iriam apresentar suas propostas para começar a execução do projeto. Paralelamente, a Assessoria Jurídica emitiu seu parecer favorável à contratação do IAPP, por dispensa, de acordo com o artigo 24 da LNL/93. Com isso, o Instituto elaborou uma proposta técnica com uma cesta de indicadores para a avaliação e uma ferramenta *online* para monitoramento do projeto que atendiam às expectativas tanto da SEE quanto da SNM. Porém, a Secretária, na opinião de Maria Cecília, não pareceu muito empolgada com o arranjo que começava a se construir em torno do Salto Profissional. A presença de uma entidade independente avaliando e monitorando o projeto era algo inédito na SEE, cuja maioria dos projetos não possuía indicadores de avaliação, muito menos ferramentas de monitoramento. Mesmo assim, com muita insistência de Sônia Regina e Maria Cecília, a ideia emplacou e o IAPP foi contratado.

Enquanto isso, terminaram os primeiros 15 dias de publicidade do edital do chamamento e nenhuma OSCIP apresentou proposta. Maria Cecília solicitou, então, a prorrogação do edital por mais 15 dias. Finalmente, apenas uma OSCIP apresentou proposta, a + MULHERES. Isso implicou mais algumas consultas à Assessoria Jurídica e, homologado o certame, o processo para celebração do Termo de Parceria seguiu para a Casa Civil, que não apenas aprovou o chamamento e demais trâmites, como elogiou o que foi realizado, concluindo, além disso, que não seria necessária a manifestação do gabinete da Governadora, uma vez que os recursos eram federais e o órgão tinha autonomia para celebrar o Termo de Parceria com a OSCIP. Em dezembro daquele ano, seis meses depois de assinado o convênio, foram assinados o primeiro Termo de Parceria do Estado e o primeiro contrato de prestação de serviços para avaliação e monitoramento de um projeto da SEE.

## O Oásis

Na volta pra casa, ouvindo apenas o ruído do motor da barca e do mar, enquanto atravessava a baía que separava seu bairro da capital, Maria Cecília fazia um breve retrospecto daquele ano que começara difícil e

triste. Tantos percalços, tanta humilhação, injustiças – pensava ela. Pelo menos, até aquele momento, ele terminara de forma positiva, cheio de possibilidades. Aquela sensação de dever cumprido após tantos obstáculos reais e imaginários, com tão poucos recursos, assédio moral ou *bulling* profissional, sentindo-se pequena e encolhida no seu *bunker*, era um sentimento um tanto piegas, mas muito bem vindo e bom de sentir, pensava ela. Eram dias como aquele em que fazia sentido ser servidora pública, quando ela usava toda a sua capacidade, vontade e criatividade para a *res-publica*. A guerra continuava – os passivos da DEX, os desafios de coordenar um projeto com um arranjo inédito, as limitações e possibilidades da administração pública, o desânimo que às vezes tomava conta dela, sua jornada dupla –, mas uma grande batalha havia sido vencida naquele dia.

Chegando a seu pequeno apartamento, encontrou Felícia desenhando no chão com os meninos completamente desgrenhados. Felícia foi logo explicando que os dois disseram que queriam que a mãe lhes desse banho. Resignada, Maria Cecília dispensou Felícia e, tirando somente os sapatos, foi dar banho nos meninos, que, nesse intervalo, já haviam invadido o box do banheiro com super-heróis, dinossauros e carrinhos. Diante daquela cena, nada mais ocupou sua mente além do doce som das risadas dos anjos que alimentavam sua fé na vida.

### Glossário

- CBE – Corpo de Bombeiros do Estado
- CES – Comissão Especial de Seleção
- CEL – Comissão Especial de Licitação
- DCI – Diretoria de Comunicação e Imprensa
- DITI – Diretoria de Informática e Tecnologia da Informação
- DFA – Diretoria de Administração e Finanças
- DEX – Diretoria de Extensão
- DOI – Diretoria de Obras e Infraestrutura
- DRI – Diretoria de Relações Internacionais
- IAPP – Instituto de Análise de Políticas Públicas
- LNL/93 – Lei Nacional de Licitações
- MPS – Ministério de Promoção Social
- PGE – Procuradoria Geral do Estado
- PNPPM – Plano Nacional de Políticas Públicas de Mulheres
- SEE – Secretaria de Estado de Educação
- SNM – Secretaria Nacional de Mulheres
- S&S – Semeando a Sustentabilidade
- Upe – Universidade Pública do Estado