

O “ESTADO PARA RESULTADOS” (EpR) E O “MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO[®]” (MEG): PERSPECTIVA COMPARADA

Clarissa Alves Vieira de Souza



O “ESTADO PARA RESULTADOS” (EpR) E O “MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO[®]” (MEG): PERSPECTIVA COMPARADA

Clarissa Alves Vieira de Souza

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo analisar uma perspectiva comparada dos modelos de gestão Estado para Resultados (EpR) e Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG) em dois órgãos da administração direta do Governo do Estado de Minas Gerais. Pretendia-se verificar se a adoção dos dois modelos na Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) culminou em melhores resultados para a gestão pública do que a utilização de apenas o EpR na Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad). Como suporte teórico, utilizou-se a descrição dos novos modelos de gestão introduzidos em Minas Gerais. Em termos metodológicos, analisou-se o EpR e o MEG, realizou-se uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo por meio de um estudo de caso comparativo na Sectes e na Semad, utilizando-se o estudo de documentação pertinente e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos indicam impactos positivos superiores na gestão da Sectes por meio da adoção de práticas de gestão relacionadas à pessoas, sociedade e liderança. Concluiu-se, portanto, que o complemento do MEG ao EpR foi fundamental para que bons resultados na administração pública fossem alcançados.



1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem como tema a gestão pública em Minas Gerais a partir da análise comparada entre os modelos de Gestão Estado para Resultados (EpR) e o Modelo de Excelência da Gestão[®] (MEG). O primeiro é voltado para as entidades públicas do Estado de Minas Gerais com orientação sistematizada para resultados apoiando-se em pilares como a qualidade fiscal, a *accountability* e a gestão administrativa eficiente. O segundo é um modelo de gestão para organizações em geral baseado na visão sistêmica, ou seja, voltado para uma orientação integrada e interdependente por meio da observação de seus critérios e fundamentos. Para isso, o método de pesquisa utilizado consiste em estudo de caso da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) e da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES) no período 2007 - 2010.

O problema central a ser resolvido qual busca-se atender é como o EpR e o MEG impactaram a SEMAD e a SECTES de forma a otimizar (ou não) a atuação institucional no atendimento às necessidades dos cidadãos, a partir dos preceitos da Nova Gestão Pública (NGP).

2 OBJETIVOS

Como objetivo geral, pretende-se comparar os processos que levaram à implantação dos modelos de gestão na SECTES e na SEMAD bem como os impactos e resultados alcançados. Dentre os objetivos específicos, estão: a) descrever o EpR, b) descrever o MEG, c) analisar os pontos de divergência e de convergência dos modelos e d) verificar a existência de características de ambos os modelos nas práticas de gestão dos órgãos estudados.

Justifica-se o trabalho tendo em vista a necessidade crescente de ação do Poder Público no sentido de formular propostas inovadoras para a solução de gargalos na gestão pública estadual de modo a propiciar uma melhor qualidade de vida ao cidadão. Assim, os órgãos públicos estaduais têm procurado introduzir



novos modelos e práticas de gestão, fundamentados nos preceitos da Nova Gestão Pública. A análise destas práticas frente aos modelos contemporâneos de gestão possibilita verificar o acerto de sua implantação e se os resultados contemplam as necessidades dos cidadãos.

3 METODOLOGIA

A primeira etapa do trabalho consiste num breve histórico da recente gestão pública em Minas Gerais. A segunda etapa delimita os Modelos de Gestão EpR e MEG. A terceira etapa identifica e analisa os pontos de divergência e de convergência dos modelos baseada nas informações já obtidas. A quarta etapa demonstra um estudo de caso comparativo utilizando-se de entrevistas semi-estruturadas com atores que ocupavam posições estratégicas em cada órgão, buscando comparar os impactos e os resultados dos modelos de gestão na SEMAD e na SECTES. A quinta etapa descreve os dados obtidos nas entrevistas, verificando semelhanças e/ou divergências entre a ocorrência de um fenômeno em unidades administrativas diferentes. Por fim, após a organização das informações, haverá a análise destas, verificando qual estudo de caso apontou melhores resultados para a administração pública e para as demandas da sociedade.

4 A REFORMA ADMINISTRATIVA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Em 2003, o Governador então eleito, encontrou um cenário político-administrativo caracterizado elevado déficit fiscal, dificuldade na captação de recursos externos e no cumprimento das obrigações em dia e pela estrutura administrativa sucateada. Assim, ele lançou o “Choque de Gestão”, um conjunto integrado de políticas de gestão pública que visa, primariamente, a promoção do desenvolvimento mediante o equilíbrio fiscal (utilizando-se da redução de despesas), a reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e a busca pela inovação como elemento de sustentabilidade (NEVES, MELO, 2007).



A desconexão entre o planejamento e o orçamento, o não-alinhamento da comunicação entre as áreas formuladoras e executoras, os objetivos dispersos sem um foco específico e a ausência de conformidade intertemporal entre os instrumentos de gestão são algumas das heranças que o governo tentava enfrentar. Assim, o Choque de Gestão, segundo Dias (2008) citado por Roberta Queiroz (2009), culminou em medidas emergenciais, fundamentalmente de caráter estruturador e operacional, que visaram a redução imediata de despesas e a efetivação de um novo desenho institucional do Estado mais moderno e dinâmico. Não obstante, importa ressaltar que o Choque de Gestão focou em uma metodologia de longo prazo e na consolidação do envolvimento dos *stakeholders* como, por exemplo, entidades, servidores públicos e cidadãos.

A partir de então, foram introduzidos mecanismos de planejamento estratégico de longo prazo e de equilíbrio entre órgãos planejadores e executores. Objetivava-se transformar a gestão com foco inicial no equilíbrio fiscal e no ajuste das contas públicas (VILHENA, MARTINS, MARINI, 2006). Uma das decisões tomadas foi a redução do número de Secretarias de Estado - de 21 para 15 - em função de interseções institucionais nas atribuições. Além disso, alguns instrumentos e unidades foram elaborados para promover a revitalização do planejamento com o alinhamento das prioridades de curto/médio/longo prazos.

Segundo Neves e Melo (2007), o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), norteador a estratégia governamental de longo prazo, foi formulado, estabelecendo-se uma visão de futuro para o Estado – Tornar Minas Gerais o melhor lugar do país para se viver e investir em 2020. Para atingir tal estratégia, era necessário reorganizar e modernizar o setor público estadual, promover, de forma inovadora e sustentável, o desenvolvimento econômico e social e recuperar o vigor político do Estado.

Foi definida ainda uma carteira de 31 Projetos Estruturadores gerenciada pelo GERAES – Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, unidade administrativa da SEPLAG similar a um escritório central de projetos, com o propósito de se atingir resultados concretos que sinalizassem a visão de futuro. Esses projetos teriam prioridade no repasse dos recursos previstos no orçamento e um gerenciamento intensivo por parte da SEPLAG, o que permite uma avaliação da aderência dos recursos à estratégia e agilidade e tempestividade na adoção de medidas corretivas necessárias (SUGES, 2011).



O Choque de Gestão, a médio e longo prazo, contemplou a gestão para obtenção de resultados baseados na qualidade e na produtividade, mediante critérios de incentivos que induziam o maior comprometimento dos atores responsáveis por meio do envolvimento deles na construção e implementação do plano estratégico do estado. Por outro lado, ele não deixou de investir e previu a capacitação do servidor público do Estado e a adoção de novos modelos de parcerias público-privadas que possibilitassem a oferta de melhores serviços aos cidadãos.

Como resultados da implementação, mencionam-se a maior integração do planejamento e do orçamento, a queda de despesas e aumento das receitas culminando no aumento da capacidade de investimento estatal, redução das despesas com pessoal atendendo às diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e a criação do GERAES, que se consolidou como um escritório de projetos estratégicos do governo.

5 OS MODELOS DE GESTÃO

Uma vez que a reforma administrativa estava institucionalizada e a reconstrução do Estado propunha o aumento da capacidade de resposta deste, de forma a torná-lo mais eficiente, a sociedade passou a exigir novas formas de gestão pública que pudessem trazer resultados tangíveis e eficientes para todos. Para isso, modelos contemporâneos de gestão foram formulados para preencher os pontos fracos das entidades públicas.

Como exemplos desses modelos de gestão contemporâneos têm-se o MEG e o EpR. Eles foram selecionados para estudo em função de serem dois modelos distintos que foram aplicados em organizações semelhantes do Estado de Minas Gerais no mesmo espaço de tempo (2007-2010). Não obstante, são modelos não prescritivos que somente guiaram os órgãos na busca pelo aprimoramento da gestão pública, deixando-os livres na escolha sobre quais são e como executar as melhores práticas de gestão. Dessa forma, o MEG e o EpR podem ter aspectos comuns, mas é exatamente na diferença que poderão produzir resultados distintos e esse estudo fará uma análise disso.



4.1 Modelo de Excelência da Gestão®

O Modelo de Excelência da Gestão® se constitui em um modelo sistêmico da gestão organizacional em que se estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Além disso, ele considera que as partes interessadas e a organização interagem de forma harmônica e balanceada nas estratégias e nos resultados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2011), o modelo desenvolvido foi construído sobre uma base de oito “Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão” essenciais à obtenção da excelência do desempenho, sendo eles: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Além disso, ele se baseia em onze Fundamentos da Excelência que expressam conceitos e que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho que buscam se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos são: a) Pensamento Sistêmico; b) Aprendizado Organizacional; c) Cultura de Inovação; d) Liderança e Constância de Propósitos; e) Orientação por Processos e Informações; f) Visão de Futuro; g) Geração de Valor; h) Valorização das Pessoas; i) Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado; j) Desenvolvimento de Parcerias; k) Responsabilidade Social.



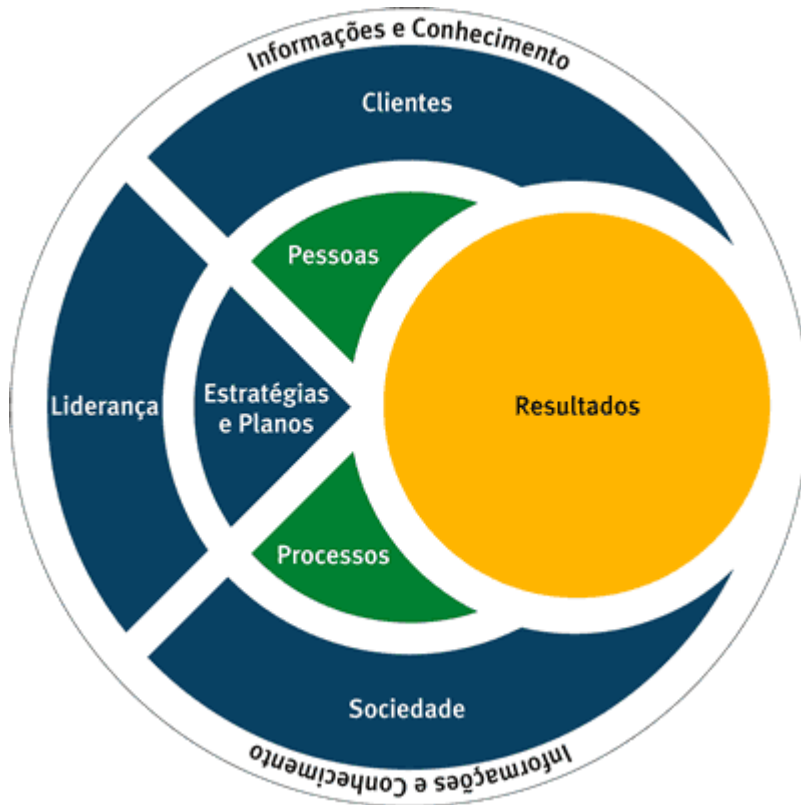


Figura 1: Uma visão sistêmica da gestão organizacional
 Fonte: FNQ, 2011

O MEG utiliza o conceito de aprendizado segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Para o modelo, o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas dos clientes. Elas devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que se crie o valor necessário para conquistar e reter esses clientes. Para que haja continuidade em suas operações, a empresa também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades da sociedade – sempre de forma ética, cumprindo as leis e preservando o ambiente. De posse de todas essas informações, a liderança estabelece os princípios da organização, pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes das entidades analisam o desempenho e executam, sempre que necessário, as ações corretivas, consolidando o aprendizado organizacional (FNQ, 2011).



As estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Elas são desdobradas em todos os níveis organizacionais, com planos de ação de curto e longo prazos. Recursos adequados são alocados para assegurar sua implementação. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo. Tem-se, portanto, a etapa de planejamento (P) do ciclo PDCA (FNQ, 2011).

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência. Com isso, é possível executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Conclui-se, neste momento, a etapa referente à execução (D) no PDCA.

Para efetivar a etapa do Controle (C), são mensurados os resultados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas. Os resultados, apresentados sob a forma de informações e conhecimento, retornam a toda a organização, completando o ciclo PDCA com a etapa referente à ação corretiva (A).

Esse ciclo representa a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias em todos os níveis. Não se pode esquecer da gestão de informações e dos ativos intangíveis que é essencial para a jornada da busca pela excelência.





Figura 2: Matriz Taxonômica
Fonte: FNQ, 2011

4.2 Modelo Estado para Resultados

O modelo de Estado para Resultados¹ se baseou nas principais diretrizes e conceitos introduzidos pela primeira geração do Choque de Gestão iniciada em 2003. Conforme Neves e Melo (2008), o objetivo máximo do Estado para Resultados era garantir aos destinatários da ação governamental a prestação de serviços públicos de alta qualidade e com menores custos, ou seja, com qualidade fiscal e gestão eficiente é possível construir um Estado que opera de acordo com os resultados demandados pela sociedade e que os produz ao menor custo. No sentido de definir as estratégias necessárias para fazer o futuro acontecer, o PMDI foi reformulado para o período 2007-2023. Este, conforme já mencionado, é o

¹ - Vale lembrar que o modelo de gestão “Estado para Resultados” não se refere apenas ao Programa Estado para Resultados que cuidava dos indicadores, mas também contempla o Acordo de Resultados (Sumin) e os Projetos Estruturadores (GERAES).

É importante ressaltar também que o “Estado para Resultados” é uma experiência mineira do modelo Gestão por Resultados, mas foi considerado como modelo desenvolvido pelo Estado de Minas Gerais para fins de comparação.



instrumento de planejamento estratégico do Estado de Minas Gerais, consolidando um conjunto de grandes escolhas para o longo prazo. Nessa revisão, a visão de futuro do Estado manteve-se muito parecida com a que foi definida em 2003 – Tornar Minas o melhor lugar para se viver. Assim, o propósito do PMDI era definir uma estratégia que estabelecesse um caminho que propiciasse essa visão de futuro.

A estratégia central definida foi o Estado para Resultados, que tem por finalidade garantir um aparelho estatal eficiente e que promova a plena conversão dos gastos governamentais em resultados efetivos e mensuráveis.

Como desdobramento da estratégia, foram propostas onze “Áreas de resultado”: Educação de Qualidade, Protagonismo Juvenil, Investimento e Valor agrado da Produção, Inovação, Tecnologia e Qualidade, Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce, Logística de Integração e Desenvolvimento, Rede de Cidades e Serviços, Vida Saudável, Defesa Social, Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva e Qualidade Ambiental. Nestas se concentram os melhores esforços e recursos visando às transformações e melhorias desejadas. Cada área de resultado agrega os principais desafios, objetivos e metas para administração pública, bem como iniciativas essenciais para transformar a estratégia em resultados efetivos. Para cada área de resultados foi definido um rol de objetivos estratégicos e resultados finalísticos, alvos da intervenção de uma carteira de Projetos Estruturadores. Dois pilares para a realização dos resultados também foram inseridos – Qualidade Fiscal e Gestão Eficiente, contendo metas para a gestão pública e são consideradas dimensões complementares do Estado para Resultados (NEVES, MELO, 2008).

Neste arranjo, a sociedade, por meio da *accountability*, teria informações sobre o ônus e o resultado esperado das políticas públicas. O governante, segundo Neves e Melo (2008), seria avaliado pela melhora ou não dos indicadores econômicos e sociais sem onerar adicionalmente a sociedade, rompendo a lógica de comparar o desempenho em determinada área pelo volume de gastos. A condição para o alcance dos resultados estaria na criação ou agregação de valor aos bens e serviços públicos. A conexão da Visão de Futuro com os objetivos estratégicos e com as Áreas de Resultado está representada na Figura 3.





Figura 3: Mapa Estratégico de Minas Gerais 2007-2023

Fonte: PMDI, 2007

Diante de um novo contexto na administração pública e da necessidade de aprimoramento em decorrência de dois anos de experiência e da implementação desse conjunto de objetivos e resultados estratégicos, o instrumento de gestão, Acordo de Resultados, adotado desde 2005 sofreu ajustes importantes para o novo modelo de gestão. A idéia da reformulação era transformar o Acordo de Resultados num instrumento que promovesse maior alinhamento e aderência das políticas setoriais com a agenda de governo, incorporando as áreas de resultado, seus objetivos, projetos, indicadores e metas. Dessa forma, ele seria um instrumento de contratualização de resultados e da política de incentivos. O novo Acordo de Resultados passaria a ser elaborado contemplando duas etapas (NEVES, MELO, 2008).

Conforme Neves e Melo (2008), no Acordo de Resultados de 1ª etapa pactuou-se entre as secretarias e suas vinculadas e o Governador os grandes resultados a serem perseguidos para cumprimento da estratégia governamental. A finalidade da 1ª Etapa era alinhar as organizações à estratégia de Governo, sendo pactuado os resultados finalísticos, o cumprimento do planejado nos Projetos Estruturadores, metas de racionalização do gasto e ainda o cumprimento da Agenda Setorial.



A 2ª etapa do Acordo de Resultados foi elaborada para contribuir com a disseminação do conceito de gestão por resultados a todos os envolvidos da máquina pública, constituindo-se no desdobramento da estratégia pactuada em todos os níveis da organização. Assim, foi possível aumentar a abrangência do instrumento de contratualização, pois conseguiu-se visualizar qual é o papel e a responsabilidade de cada equipe de trabalho no alcance dos resultados. Dessa maneira, é relevante que o instrumento envolva todos os servidores que serão de fato responsáveis pelos resultados, para que seja possível elaborar metas realistas, mas também desafiadoras e que a estratégia seja bem executada (NEVES, MELO, 2008).

Em resumo, o modelo Estado para Resultados tem como orientação sistematizada o alcance de resultados baseado no planejamento estratégico, que é uma das principais recomendações da Nova Gestão Pública. Isso porque o EpR foca na efetividade ou no que de fato interessa ao cidadão, flexibiliza a condução dos processos, remedia a disfunção relacionada ao apego exacerbado às normas e procedimentos e propicia mais eficiência e *accountability* (GOMES, 2009).

4.3 Perspectiva comparada dos Modelos – MEG e EpR

A partir da descrição dos modelos, percebe-se que o MEG e o EpR possuem pontos convergentes e divergentes que conduzem a gestão organizacional para rumos específicos, conforme delimitado no Quadro 1.

Critério	MEG	EpR
<i>Período de implementação</i>	2007-2010	2007-2010
<i>Sponsors</i>	Fundação Nacional da Qualidade	Governo do Estado de Minas Gerais
<i>Motivação</i>	Aprimoramento da gestão nas organizações brasileiras	Gestão Pública sucateada
<i>Público-alvo</i>	Qualquer organização	Administração Pública de Minas Gerais
<i>Local</i>	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável



Objetivo	Gestão integrada e sistêmica da organização	Tornar Minas o melhor lugar para se viver
Base	PDCA	PDCA
Pilares	Liderança; Estratégia e planos; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados	Qualidade Fiscal, Eficiência administrativa e <i>Accountability</i>
Formato	Não prescritivo	Não Prescritivo
Desdobramento	3 estágios de maturidade	1 estágio de maturidade
Principais instrumentos	Não há sugestões de instrumentos	PMDI; PPAG; Acordo de Resultados; Gestão à Vista

Quadro 1: Comparação dos Modelos de Gestão

Fonte: Elaborado pela autora

Como se viu, o MEG foi criado pela FNQ para proporcionar às organizações brasileiras um modelo sistêmico de gestão organizacional para que elas obtenham a excelência em seu desempenho. Com isso, tanto organizações públicas quanto privadas podem adaptar o modelo às suas especificidades e realidades e desenvolver suas próprias práticas de gestão de acordo com o ambiente em que estão inseridas. O EpR, por outro lado, foi desenvolvido pelo Governo do Estado de Minas Gerais a fim de dar continuidade à reestruturação administrativa pela qual o Estado já havia iniciado. Diante dessa lógica, percebe-se que o MEG é um modelo mais abrangente que o EpR.

Com valores e pilares bem diferentes, o MEG não é um modelo prescritivo que define instrumentos e práticas de gestão. No site da FNQ, há bancos de dados com sugestões de melhores práticas que podem ser incorporadas pelos adeptos ao modelo, mas não há obrigatoriedade. Apesar do escopo do EpR conter alguns instrumentos e diretrizes que foram utilizados, a gestão para resultados também é flexível quanto aos métodos de se obter os melhores impactos na organização. Além dessas semelhanças, ambos os modelos seguem o modelo PDCA baseado na idéia que o planejamento estratégico deve ser a base das ações que serão controladas e monitoradas a fim de subsidiar um novo planejamento.



5 OS MODELOS DE GESTÃO NAS SECRETARIAS DE ESTADO

5.1 Percepção dos dirigentes

A análise da implantação dos modelos de gestão nas secretarias de estado buscou a percepção dos Dirigentes envolvidos no processo. Ao serem perguntados pelo contexto imediatamente anterior à implementação do EpR na Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), o Entrevistado A mencionou que a secretaria tinha como instrumento de gestão apenas o Acordo de Resultados de 1ª etapa com metas e resultados pouco expressivos. O Entrevistado B afirmou que não havia indicadores de impacto e específicos para o Sisema. Ele alegou que, desde 2005, os projetos estruturadores faziam parte da rotina da SEMAD, mas não existia uma política de fortalecimento da gestão. Além disso, o Entrevistado A mencionou que não havia uma rotina de acompanhamento e monitoramento de resultados exceto as reuniões de “*Status Report*” que monitoravam o projeto estruturador.

Com relação à rotina de gestão da SEMAD, os entrevistados mencionaram o processo de reestruturação e integração física que o Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Sisema) passava. Composto pelo Instituto Estadual de Florestas (IEF), Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM), Instituto Mineiro das Águas (IGAM) e SEMAD, estes passaram a ter sede única e os três primeiros tiveram as suas autonomias administrativa/financeira transferidas para o último. As metas e indicadores eram elaborados no modelo *Top Down*, ou seja, eles eram construídos pela alta direção sem a participação dos técnicos. Dessa forma, o processo de “integração forçada” (Entrevistado D) foi acompanhado pela insatisfação dos servidores.

Em seguida, questionou-se quais eram as principais demandas dos servidores antes da implantação. Os entrevistados foram unânimes ao dizer que a maior reivindicação era por melhores salários e pelo aprimoramento das carreiras técnicas. O Entrevistado C citou a grande distância entre a alta direção e o nível operacional da organização, principalmente nos momentos de elaboração da estratégia.



Com relação às principais críticas dos *stakeholders*, os entrevistados também tiveram uma só resposta: a sociedade cobrava por um processo de licenciamento mais eficaz, pois este era lento e moroso.

Na segunda etapa da entrevista, os dirigentes foram convidados a resumirem o que era o modelo EpR. O Entrevistado A disse que “[...] o modelo inseriu a avaliação executiva de indicadores e de projetos, mas não atingiu o nível operacional da organização bem como não deu ênfase na capacitação e no treinamento dos servidores nem no gerenciamento de processos”. Já o Entrevistado C falou que o EpR foi uma ferramenta da administração pública concentrada em entregas e resultados tangíveis para a sociedade com vários instrumentos de gestão como o Acordo de Resultados, Projetos Estruturadores e Gestão à Vista.

Em seguida, os correspondentes da SEMAD dissertaram a respeito do processo de implementação em si contemplando as suas maiores dificuldades e facilidades, a receptividade dos servidores e a participação da sociedade.

O Entrevistado A citou como dificuldades a resistência dos servidores e a consequente falta de envolvimento na utilização dos instrumentos de gestão, visões diferentes de gestão e indicadores que não eram de impacto, ou seja, não culminavam em resultado concreto para a sociedade. Os Entrevistados B e C enfatizaram que, mesmo com formação do Sisema, os servidores não tinham uma visão sistêmica para elaborar um planejamento único dos órgãos. A ausência de conhecimento técnico em gestão da alta liderança também foi citada como um problema pelo Entrevistado C. O Entrevistado D citou que o desalinhamento de informações entre as áreas Sumin, Programa Estado para Resultados e GERAES, todas da SEPLAG, culminou na falta de padronização do modelo EpR.

Os Entrevistados A e C concordaram que o fator facilitador foi o engajamento dos servidores nos workshops depois de vencida a resistência inicial, o que culminou em entregas realizadas. O Entrevistado B citou também a competência técnica dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs) que auxiliaram no processo de implantação. Por fim, o Entrevistado D não citou nenhum dos itens acima, mas observou que o desenvolvimento do escritório de projetos na SEMAD foi fundamental para a obtenção dos bons resultados.



Com relação à má receptividade dos servidores ao modelo, o Entrevistado C citou que a ausência de engajamento era uma forma de protesto à falta de participação no processo de planejamento do órgão. Dessa forma, conforme o Entrevistado D, os servidores estavam alheios à estratégia da SEMAD.

Com relação aos impactos esperados e produzidos pelo EpR, o Entrevistado A falou que o impacto esperado era a distribuição de metas e atividades para todos os servidores. Por meio da visualização da missão e da visão do Sisema, os servidores poderiam visualizar o seu papel dentro da estratégia.

O Entrevistado A citou que o principal resultado alcançado foi o desenvolvimento, a consolidação e o reconhecimento de um escritório de projetos do Sisema, citado também pelo Entrevistado D. Nas atividades finalísticas, os resultados se resumiram à taxa de execução dos projetos estruturadores que foram monitorados pelo GERAES. Outro resultado citado foi uma maior preocupação da SEMAD com a qualidade do dispêndio de seus recursos públicos.

Ao serem questionados pelas virtudes do EpR, foram citadas: o gerenciamento de projetos, os compromissos acordados em nível de equipe, o desdobramento da estratégia, o alcance dos objetivos comuns da SEMAD, a qualidade e a transparência do gasto, as políticas de incentivo como o Prêmio por Produtividade, a aproximação do servidor com a estratégia do órgão e o comprometimento com o resultado.

Entretanto, dois dos entrevistados da SEMAD disseram que o modelo ficou aquém das expectativas geradas. O BSC iniciado não foi finalizado, segundo o Entrevistado C e o Entrevistado B completou ao dizer que modelo poderia ter proporcionado mais ferramentas e práticas de gestão para garantir a efetividade do gasto público e o cuidado com a gestão interna da SEMAD. Todos os entrevistados concordaram prontamente quando questionados se a adoção de outro modelo mais abrangente e com mais ferramentas poderia ter trago melhores resultados para a SEMAD, pois o foco do EpR era ainda restrito se comparado aos vários componentes da gestão de uma organização.

Com relação aos próximos passos da SEMAD relacionados à gestão, os Entrevistados A e C citaram que seria fazer com que a estratégia alcance todos os servidores da organização e que eles participem mais da elaboração desta.



Os Entrevistados A e B complementaram dando ênfase na capacitação e na qualidade de vida dos servidores assim como na importância da participação da sociedade no planejamento das ações de governo. Não obstante, o Entrevistado C disse que é necessário refazer o planejamento estratégico da SEMAD de acordo com as novas diretrizes do Estado.

No caso da SECTES, o roteiro da entrevista permaneceu o mesmo, mas foi adaptado para que as respostas abrangessem os dois modelos de gestão implementados na mesma, EpR e MEG, e não apenas um como na SEMAD.

No primeiro momento da entrevista, perguntou-se o motivo que levou a SECTES a buscar outro modelo de gestão como o MEG. O Entrevistado A menciona que a secretaria buscava por uma melhoria da sua gestão e de seus resultados. Além disso, o órgão desejava uma maior visibilidade de seus trabalhos perante o Estado e à sociedade e precisava de auxílio no planejamento estratégico, conforme foi dito pelo Entrevistado B.

Segundo o Entrevistado A, assim como os demais órgãos da administração direta do Estado, a SECTES possuía rotinas e burocracias desalinhadas com a gestão, ou seja, não havia visão sistêmica. O Entrevistado C mencionou que a secretaria não possuía ferramentas de gestão nem projetos estruturadores em função da escassez de recursos destinados a Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI). Na época, a SECTES também estava submetida apenas ao modelo Choque de Gestão.

Com relação às demandas, a sociedade requeria que o governo investisse mais em CTI e ensino superior, pois havia pouco incentivo à pesquisa e poucos resultados tangíveis em função da baixa valorização dessas áreas, segundo Entrevistado C. Os entrevistados mencionaram que os servidores demandavam pela sua qualificação, valorização e participação além da melhoria salarial de suas carreiras, transparência na gestão interna da secretaria e qualidade de vida no trabalho.

No segundo momento, o Entrevistado B disse que o EpR se resumia no planejamento estratégico dos órgãos estatais assim como a elaboração e o monitoramento de indicadores e metas. Para ele, o modelo era voltado para instrumentos e não para práticas de gestão. Já o MEG é mais rico e abrangente em



termos de gestão. Ele considera elementos que o EpR não o faz como, por exemplo, a liderança, as pessoas, a sociedade e os processos internos. Dentre as semelhanças entre os modelos encontram-se a busca por melhores resultados, o alinhamento com a estratégia e a visão de futuro. Como diferença, o Entrevistado A ressaltou que o EpR não leva em consideração o aprendizado organizacional, a geração de valor, a valorização das pessoas e a responsabilidade socioambiental.

Como fator dificultador, o Entrevistado A citou a internalização dos conceitos e mudanças na cultura organizacional. Já o Entrevistado B mencionou a falta de conhecimento técnico dos servidores e a mobilização dos servidores para que houvesse a disseminação dos modelos. As facilidades resumem-se no conhecimento de gestão do Secretário de Estado e o fato da direção ter “comprado a idéia” do MEG e cobrado a colaboração dos servidores. De acordo com o Entrevistado D, a receptividade dos servidores foi boa, pois o órgão estava investindo na qualidade da gestão que traria benefícios diretos para eles.

Os resultados esperados foram o aprimoramento da gestão interna da secretaria e o ganho de maior visibilidade perante o Estado (Entrevistados A e B). O Entrevistado D ressaltou que se esperava aumentar a competitividade das empresas mineiras diante do mercado nacional e internacional, a geração de empregos de qualidade e a renda dos profissionais da área técnica da SECTES.

Além da excelência na gestão e melhoria dos resultados, mais recursos financeiros foram obtidos para o financiamento de projetos da SECTES. Não obstante, o Entrevistado A frisou o reconhecimento da secretaria frente às organizações que buscam excelência no Estado de Minas Gerais com a premiação na faixa Prata no ciclo 2010 do Prêmio Mineiro de Qualidade, a melhoria da imagem frente às universidades, empresas e instituições de ciência e tecnologia. “O EpR e o MEG melhoraram os ambientes de incubação, incentivaram a criação e o desenvolvimento de centros de pesquisa e a retenção de talentos em Minas Gerais”, disse o Entrevistado D.

Segundo os correspondentes da SECTES, os resultados obtidos foram condizentes com os esperados, porém, a gestão precisa ser continuamente trabalhada. Como houve mudanças de governo, precisa-se retomar e capacitar novos líderes e servidores e dar continuidade no ciclo de avaliação do MEG a fim de



aprimorar o nível de maturidade de gestão da organização e obter melhores resultados perante a avaliação externa do MEG. O MEG acrescentou muito para a gestão da secretaria, pois o EpR sozinho não conseguiria abranger todos os critérios fundamentais de uma gestão eficiente. O EpR seria, portanto, uma parte do MEG que é mais amplo e sistêmico.

Nessa parte da entrevista, foi inserida uma nova pergunta: se outro órgão quisesse implementar o MEG, quais seriam os principais requisitos para que houvesse sucesso? Os entrevistados, exceto o C, ressaltam que, deve-se realizar o convencimento da alta direção. O Entrevistado A completa que é necessário investir em capacitação, treinamento e que haja um responsável que seja experiente no MEG dentro do órgão ou contratar uma consultoria externa.

Os depoimentos acima descritos vão de encontro com as informações secundárias coletadas, garantindo-se ainda mais a imparcialidade da avaliação dos modelos nas secretarias de estado.

5.2 Análise dos resultados

Foram analisados os Relatórios de Avaliação do Acordo de Resultados de 2ª etapa 2010, elaborados pela Comissão de Avaliação e Acompanhamento do Acordo de Resultados, por possuírem informações que pudessem corroborar ou não com a percepção dos entrevistados por meio de indicadores comuns às duas secretarias.

No indicador “Número de dias de inscrição no CAUC”, a SEMAD permaneceu inadimplente durante 52 dias enquanto a SECTES não foi inscrita. O “Tempo médio para emissão de pareceres e notas jurídicas sobre licitações, contratos, convênios e editais” foi de 3,4 dias úteis para a primeira e de 1,7 dias úteis para a segunda. Com relação às atividades de planejamento, gestão e finanças, as secretarias obtiveram os seguintes resultados mostrados no Quadro 2:



Indicador	SEMAD	SECTES
Pagamentos no prazo	98,12%	100%
Índice de contratos renovados no prazo	89,10%	100%
Índice de compras eletrônicas – Pregão e COTEP	85,43%	100%
i-GOV	93,85%	94,61
Tempo médio para publicação de benefícios	35	16
Tempo médio para taxaço de benefícios	17	15

Quadro 2: Comparação de resultados de Itens Comuns

Fonte: Elaborado pela autora

Os únicos indicadores em que a SEMAD possui resultado superior ao da SECTES foram o “Índice médio de execução do Plano Anual de Auditoria” em que esta obteve 98,12% e aquela 96,40% e a “Taxa de aquisição de papel A4 reciclado”: 99,79% e 80%, respectivamente.

Na atividade finalística das secretarias, não foi diferente. O Relatório de Avaliação da SECTES apontou 97,95% de execução das ações dos projetos estruturadores enquanto a SEMAD obteve 78,69% de execução. A nota do Acordo de Resultados de 1ª etapa de 2010 dos órgãos espelhou este resultado quando englobou além dos projetos estruturadores, a Agenda Setorial, os Indicadores Finalísticos e a Qualidade do Gasto. A SEMAD ficou com a nota de 7,94 e a SECTES, 8,93.

Tomando como base o Relatório de Sustentabilidade 2009 da SEMAD e o Relatório de Gestão de 2010 da SECTES, verifica-se que as características dos modelos de gestão estão refletidas em suas práticas e instrumentos.

A partir do final de 2008 e início de 2009, a SEMAD passou por uma reestruturação interna para integrar as atividades dos órgãos do Sisema. Algumas das dificuldades desse processo foram a criação de comunicação interna efetiva e permanente, a resistência dos servidores de órgãos inicialmente independentes,



a construção de uma nova cultura interna e de uma nova atuação convergente e transversal e a rotatividade de técnicos ambientais, perdidos para a iniciativa privada. Uma alternativa para minimizar esses impactos foi a adoção de instrumentos do EpR e a criação de práticas relacionadas ao objetivo deste.

Em recursos humanos, uma das mudanças se deu por meio da avaliação de resultados e do prêmio por produtividade que tornou mais coerente a relação entre os benefícios e os resultados alcançados individual e coletivamente. Uma inovação, porém, se referiu à educação corporativa que se desenvolveu por meio de um sistema. Para isso, foi adquirido um sistema capaz de contemplar a gestão da aprendizagem, da colaboração, do desempenho e de talentos, desenvolveu cursos a distância e capacitou colaboradores para promover a gestão desses recursos. Fruto desse trabalho, subsidiado pelo Banco Mundial, nasceu a Estação do Saber, um portal corporativo no qual cursos a distância, a gestão do desempenho dos servidores e a gestão de talentos da instituição ocorrem. Os benefícios dessa nova ferramenta são promover a aprendizagem sobre temas de interesse relativos à estratégia do Sisema, não somente para colaboradores internos, como também para colaboradores externos. Em 2009, foram desenvolvidos os primeiros cursos disponíveis no Sistema: a Trilha Básica de Regularização Ambiental – curso básico sobre o processo de regularização ambiental em Minas Gerais – e o Cheguei... E agora? – curso introdutório para todos os novos colaboradores do Sisema. A comunicação externa era feita pelo Portal do Meio Ambiente com a veiculação de notícias e a interna por meio de comunicados e newsletters.

Com relação à SECTES, o maior problema antes da implementação dos modelos era a ausência de práticas de gestão eficientes e de recursos para a execução de projetos de CTI. Dessa forma, várias práticas foram adotadas de acordo com os critérios do MEG.

Critério do MEG	Práticas <i>(as práticas em itálico foram realizadas também pela SEMAD)</i>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião Bimestral com servidores ▪ <i>Reunião Gerencial semanal</i> ▪ Seminário de Encerramento de Exercício "Resultados, Reflexões e Aprendizado" ▪ Seminário Anual dos Projetos Estruturadores ▪ Código de conduta ética do Servidor Público e da Alta Administração Estadual ▪ <i>Acordo de Resultados</i>



Estratégias e Planos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planos Diretores 2007/2011 – 2009/2013 ▪ Matriz SWOT ▪ Reunião de Análise da Estratégia (ERA) ▪ <i>Reuniões com os Conselhos</i> ▪ Sistema de Monitoramento Estratégico – STRATWS ▪ <i>Reuniões de Monitoramento dos Projetos e ações da SECTES (Agenda Setorial, Status Report, Comissão de Acompanhamento e Avaliação do Acordo de Resultados)</i> ▪ Ações de Comunicação da SECTES (Manual de Identidade Visual, Fique de Olho, Inovaldo, intranet, enquetes, clippings)
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema Mineiro de Inovação (SIMI) ▪ <i>Projetos estruturadores e projetos especiais</i> ▪ Encontros de Inovação ▪ Reuniões de governança do APL ▪ <i>Reuniões dos Conselhos</i> ▪ Reunião Gerencial Semanal com a participação das Entidades Vinculadas ▪ Inovatec
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política de Responsabilidade Socioambiental ▪ <i>Programa AmbientAÇÃO</i> ▪ Pólo de Excelência em Recursos Hídricos, Florestas, Mineral e Metalúrgico ▪ Centro Minas Design (Rede Setorial de Madeiras e Móveis) ▪ Projeto Biota Minas (Livro) ▪ <i>Núcleo de Gestão Ambiental (NGA)</i> ▪ Participação de servidores em conselhos estaduais de políticas públicas ▪ Projeto TEIA ▪ Semana Nacional de C&T
Informações e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Controle e Acompanhamento da Inclusão Digital (DADOS) ▪ <i>Sistemas corporativos (SIAFI, SIAD, SISAD, SISAP, SIGPLAN)</i> ▪ Sistema de Monitoramento Estratégico – STRATWS ▪ Gestão de Documentos ▪ Prospecção e Monitoramento de indicadores ▪ SIMI e Plataforma Operacional do SIMI ▪ Encontros de Inovação ▪ Lei Mineira de Inovação, Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs), Rede Mineira de Propriedade Intelectual ▪ Bureau de Inteligência ▪ Política de Comunicação ▪ Banco de dados dos projetos ▪ Reunião Gerencial Semanal ▪ Prática de Retenção do Conhecimento ▪ Relatório de Atividades ▪ Livro: “Minas Avança na Economia do Conhecimento” - Inovação: uma face do Estado para Resultados



Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Processo de recrutamento e seleção internos e externos (concurso, entrevistas, análise de currículo)</i> ▪ <i>Processo de contratação de estagiários</i> ▪ <i>Programa de Integração dos servidores e colaboradores</i> ▪ <i>Capacitação dos servidores no Modelo de Excelência da Gestão</i> ▪ <i>Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (PADES)</i> ▪ <i>SISAD – Sistema de Avaliação de Desempenho</i> ▪ <i>Relatório de atividades referente a avaliação de bolsistas</i> ▪ <i>Gratificação Temporária Estratégica (GTE) / Função Gratificada (FGD)</i> ▪ <i>Prêmio por Produtividade</i> ▪ <i>Programa de Valorização dos Servidores</i> ▪ <i>Pesquisa de Clima Organizacional</i> ▪ <i>Certificações Ocupacionais (DRH e SPGF)</i> ▪ <i>Programa de Desenvolvimento dos Gestores - PDG Minas</i> ▪ <i>Plano de Gestão e Desenvolvimento Individual (PGDI) e Avaliação de Desempenho Individual (ADI, AED e EDGP)</i>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gerenciamento da Rotina</i> ▪ <i>Sistema Mineiro de Inovação (SIMI)</i> ▪ <i>Controle dos principais processos através da Reunião Gerencial</i> ▪ <i>Certificação digital dos documentos do SIAFI</i> ▪ <i>Sistema de informações estratégicas e apoio à tomada decisões – Stratws</i> ▪ <i>Monitoramento das redes utilizadas pelas unidades CVTs e Telecentros</i> ▪ <i>Elaboração anual de inventários e gerenciamento dos itens através do SIAD</i> ▪ <i>Qualificação e seleção de fornecedores segundo legislação específica (Lei Federal 8.666/93)</i> ▪ <i>Elaboração do orçamento alinhando PMDI, PPAG, LDO, LOA e Acordo de Resultados</i> ▪ <i>Gestão de recursos econômico-financeiros através do Sigplan, Siafi, Sisor, Geraes, Armazém Siafi (Business Object), reuniões de Status Report</i> ▪ <i>Captação de recursos de organismos de fomento à pesquisa ou entidades de ensino nacionais ou internacionais, públicas ou privadas (executada pela ACRP)</i>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Resultados Econômico-Financeiros</i> ▪ <i>Resultados Clientes e Mercado</i> ▪ <i>Resultados Sociedade</i> ▪ <i>Resultados Pessoas</i> ▪ <i>Resultados Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio</i> ▪ <i>Resultados Fornecedores</i> ▪ <i>Resultados relativos ao Acordo de Resultados, Projetos Estruturadores, Indicadores de Resultados Finalísticos, Indicadores da Racionalização do Gasto, e outros relacionados à Gestão Estratégica.</i>

Quadro 3: Práticas de Gestão da SECTES

Fonte: Elaborada pela autora



Conforme explicitado no Quadro 3, a SECTES elaborou e implementou várias práticas que atenderam às expectativas de suas partes interessadas sejam elas servidores, colaboradores, clientes ou sociedade. Dentre estas estão as advindas do modelo EpR, as quais a SEMAD também realizou. Todavia, percebe-se que essas práticas eram obrigatórias para os órgãos da administração direta do Estado e não criam grande impacto em áreas como Estratégias e planos, Clientes, Sociedade e Informações e conhecimento, assim como notado nas entrevistas. Por conseguinte, verifica-se que o MEG engloba um maior número de variáveis que afetam uma organização. Uma prova disso foram alguns indicadores extras monitorados pela SECTES como, por exemplo: “Limite de gastos com despesa típica de área meio”, “Número de Remanejamentos Orçamentários”, “Taxa de Execução do Plano de Comunicação elaborado pela ACS e aprovado pelo Secretário”, “Índice de servidores capacitados no Modelo de Excelência da Gestão” e outros específicos de sua área finalística que não estavam contidos nos Acordo de Resultados de 1ª e 2ª etapa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Viu-se, pela análise dos resultados, que um conjunto de fatores culminou na verificação de que o complemento do MEG ao EpR foi fundamental para que os resultados da SECTES se sobressaíssem em relação à SEMAD. Isso porque, o EpR não contemplava todas as áreas da gestão dentro de uma organização, como por exemplo, a liderança, a sociedade, os clientes, a qualidade de vida dos servidores, a responsabilidade socioambiental, processos e informações. Pode-se perceber pelas entrevistas que o nível operacional da SEMAD estava totalmente alheio à elaboração da estratégia e do planejamento do órgão. Portanto, não pode incluir as suas necessidades nem os pontos fracos e as fraquezas da secretaria. Essa alienação se refletiu no engajamento e motivação dos servidores no alcance de metas e prazos e, conseqüentemente, nos resultados. As práticas de gestão, por sua vez, estavam restritas às estratégias de como se obter um resultado, não se preocupando com a qualidade de vida do servidor, com a percepção e interação com os *stakeholders*, com o redesenho de processos, com a aproximação entre a liderança e os servidores e com a segurança e o fluxo das informações.



Por outro lado, a alta direção da SECTES, auxiliada por um roteiro de requisitos do MEG a serem preenchidos, incluiu a gestão de riscos, as reuniões participativas com os servidores, a Assessoria de Comunicação próxima e atenta às necessidades do nível operacional, a preocupação com o meio ambiente e com a interação com as partes interessadas, a gestão da informação, dentre outras práticas.

Além disso, o MEG focava em uma visão sistêmica e integrada da organização, o que o EpR não dava prioridade, ocasionado em resistências e entraves para inovações. Essas diferenças fizeram com que a SECTES se estabelecesse em um patamar superior de maturidade de gestão se comparada à SEMAD.



REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luis. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. **Cadernos ENAP**; nº 10, Brasília, 1997.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista da Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa 1967-2007, 2007. p. 67-86.

BRASIL, Instituto de planejamento econômico e social/Secretaria de modernização e reforma administrativa. **Modernização administrativa**, Brasília, [s.n.] 1978. 444p.

BRESSER, Luiz Carlos Pereira. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Setor Público (RSP)**, Brasília, Ano 47, n. 1, Janeiro/Abril. 1996.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista da Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, Ano 41, n. 3, Maio/Junho. 2007. p. 487-504.

Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 09 mai. 2011.

GARCIA, Fernando Coutinho. Modernização e Reforma Administrativa no Brasil: uma interpretação dos impasses e um projeto alternativo. In: **Modernização Administrativa**. Brasília: IPES/SEMOR, 1978.

GESTÃO para cidadania é apresentada no México. **Agência Minas**. 2011. Disponível em: <<http://www.agencia Minas.mg.gov.br/noticias/gestao/36364-gestao-para-cidadania-e-apresentada-no-mexico-gestao-para-cidadania-e-apresentada-no-mexico>> Acesso em: 14 set. 2011.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2009. 187 p. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas. Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo.

GUIMARÃES, Tadeu B.; PORDEUS, Iran A.; CAMPOS, Eder Sá A. (Org.) **Estado para resultados**: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em Minas Gerais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.



LADEIRA, Leonardo Carvalho. **Gestão para a cidadania**. 2011. Disponível em: <<http://www.conselhos.mg.gov.br/uploads/1/file/LEONARDO%20%20EVOLU%C3%87%C3%83O%20DA%20GEST%C3%83O%20EM%20MG.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2011.

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a Revolução Gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, Ano 48, n. 1, Janeiro/Abril. 1997. p. 42-78.

MARTINS, Humberto Falcão. **Gestão estratégica na administração pública Brasileira**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/prodev/arquivos/prodev_ARQ_Humberto%20Martins_11nov.pdf>. Acesso em: 9 mai. 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Reforma Administrativa e Desburocratização. **Reforma administrativa em Minas Gerais**, Belo Horizonte, [s.n.] 1986.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. **Gestão Estratégica: Plano Diretor: 2009-2013**. Belo Horizonte. [s.n.] 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. **Relatório de Gestão 2010**. Belo Horizonte. [s.n.] 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. **Relatório de Execução do Acordo de Resultados de 1ª etapa 2010**. Belo Horizonte. [s.n.] 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. **Relatório de Execução do Acordo de Resultados de 1ª etapa 2010**. Belo Horizonte. [s.n.] 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. **Relatório de Sustentabilidade 2008**. Belo Horizonte. [s.n.] 2009.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Belo Horizonte. [s.n.] 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Estado para Resultados: a 2ª Geração do Choque de Gestão**. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/planejamento/forum_spgf/arquivos/19_forum/EstadE_para_Resultados.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Relatório de Avaliação do Acordo de Resultados de 2ª etapa SECTES**. Belo Horizonte. [s.n.] 2010.



MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Relatório de Avaliação do Acordo de Resultados de 2ª etapa SEMAD**. Belo Horizonte. [s.n.] 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas. **Anastasia define cronograma de ações do gestão para cidadania**. 2011. Disponível em: <<http://www.transportes.mg.gov.br/index.php/banco-de-noticias/1-banco-de-noticias/1205-anastasia-define-cronograma-de-aco-es-do-gestao-para-a-cidadania.html>>. Acesso em: 14 set. 2011.

MINAS GERAIS. Subsecretaria de Gestão Estratégica/SEPLAG-MG. **O Acordo de Resultados**: Plano de Desenvolvimento das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação. Disponível em: <<http://www.portalca/sites/SEPLAG/ageis>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

MORELLI, Gustavo. **O Movimento de Modernização da Gestão Pública no Brasil**. Disponível em: <<http://portalca/sites/SEPLAG/ageis/Documentos%20Compartilhados/apresenta%C3%A7%C3%A3o%20gustavo%20morelli.pdf>> Acesso em: 28 jul. 2011.

NEVES, Fernanda de Siqueira; MELO, Frederico César da Silva. **Estado para Resultados em Minas Gerais: Inovações no Novo Modelo de Gestão**. 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/palestras/O%20Estado%20para%20Resultado%20em%20Minas%20Gerais%20inovaes%20no%20modelo%20de%20gesto.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2011.

PEQUENO, Iglê Santos. Demanda Organizacional: uma estratégia de modernização administrativa. In: **Modernização Administrativa**. Brasília: IPES/SEMOR, 1978.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin (Org.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**; tradução Carolina Andrade. – 7. ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006. 314p.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes. **Choque de Gestão em Minas Gerais (2003-2010): Um exemplo de inovação no setor público?** Belo Horizonte, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. 2009. 260p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Programa de Mestrado em Administração.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 1983. 366 p.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio. Introdução. In: VILHENA, Renata. *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, p. 21-42, 2006.



AUTORIA

Clarissa Alves Vieira de Souza – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – Minas Gerais

Endereço eletrônico: clarissa.alves.vieira@gmail.com

