

A *WEB* COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO DIRETA ENTRE GOVERNO E A SOCIEDADE NO CONTROLE SOCIAL DAS METAS DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS

Raphael Sardinha Moreira de Castro
Gustavo Henrique Ribeiro Santos



A *WEB* COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO DIRETA ENTRE GOVERNO E A SOCIEDADE NO CONTROLE SOCIAL DAS METAS DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS

Raphael Sardinha Moreira de Castro
Gustavo Henrique Ribeiro Santos

RESUMO

O presente artigo tem como tema a *web* como canal de comunicação direta entre governo e a sociedade no controle social das metas de desempenho institucionais. A partir da análise da legislação específica e *websites* de órgãos do Governo, verifica a disponibilização de informações relacionadas ao desempenho das instituições da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais por meio da *web* e seu alinhamento com o projeto de Governo Eletrônico no Estado. A existência de um instrumento de medição de desempenho institucionalizado pelo governo mineiro, o Acordo de Resultados, faz com que seja de extrema relevância a discussão sobre as formas de acesso do cidadão a essas informações, além da discussão de algumas implicações relativas à convergência e complementariedade dos canais de comunicação fornecidos pelo Governo aos cidadãos. Parte-se da premissa que o conhecimento é direito de todos e a democratização da informação é um passo importante para o desenvolvimento. O acesso e a qualidade da informação são fundamentais para o estabelecimento de estratégias bem sucedidas na promoção do bem-estar geral da população e da cidadania.



1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema a web como canal de comunicação direta entre governo e a sociedade no controle social das metas de desempenho institucionais. Utilizando como referenciais a legislação aplicável à espécie e a análise de portais de governo e *websites* específicos, questiona: como são disponibilizadas as informações acerca das metas, indicadores e resultados de desempenho das instituições, representadas pelos Acordos de Resultados dos órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais, na *web*?

O objetivo geral deste trabalho é analisar as informações atinentes ao Acordo de Resultados disponibilizadas na *web*. Além disso, pretende-se entender de que forma esse conteúdo é apresentado nos seguintes aspectos:

- a) Identificar os requisitos legais e pactuados sobre a disseminação das informações por meio da *web* dos órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais com vistas ao Acordo de Resultados, instrumento de avaliação de desempenho institucional utilizado pelo Governo do Estado de Minas Gerais.
- b) Identificar as informações disponíveis no portal Acordo de Resultados e nos *websites* dos órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais de forma a verificar o atendimento aos requisitos citados no item anterior.

2 SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A reflexão acerca das características principais que definem a política de Governo Eletrônico se inicia, necessariamente, na questão da informação como bem público e formas de acesso a ela. Tal princípio básico da democracia, com o advento de novas tecnologias da informação, modificou-se para garantir maior controle social e adequar-se às novas formas de interação entre Governo e sociedade.

A internet se apresenta como um meio diferenciado para a interação e gera expectativas quanto à sua operacionalização no fortalecimento da democracia. Nesse contexto, Castells (2003, p.18) escreve “esperava-se que a Internet fosse um



instrumento ideal para promover a democracia – e ainda se espera. Como dá fácil acesso à informação política, permite aos cidadãos ser quase tão bem informados quanto seus líderes.”

Do ponto de vista da disponibilização, divulgação e compartilhamento da informação e da relação entre o Estado e a sociedade civil, a *web* possibilita uma construção dialógica peculiar, por ser uma interação virtual e em tempo real. E para o Estado, com as informações colhidas no ambiente hipermidiático, criam-se infinitas possibilidades de integrar programas, racionalizar ações e procedimentos que envolvam mais de um órgão e definir uma estratégia coesa em termos de comunicação institucional, ainda que com objetivos específicos e diferenciados.

Além disso, a noção de governança eletrônica e das redes sociais organizadas virtualmente demonstra bem a maneira como se dão as relações de controle público sobre a ação governamental na atualidade. Evidentemente que o tratamento dado a essas informações interessa tanto ao governo quanto aos cidadãos e o mesmo pode-se dizer do feedback destes últimos no sentido de fomentar novas políticas públicas e avaliar as existentes.

A forma que as informações são recebidas e tratadas pela sociedade modificou-se profundamente com o advento da Internet. Portanto, é a partir dessa perspectiva que deve ser entendida a mudança de relacionamento entre a sociedade e o Governo. Quaisquer percepções em relação a essa nova dinâmica passam necessariamente pela questão da informação antes mesmo das implicações políticas implícitas. Isso quer dizer que a noção de Governo Eletrônico, de forma simplificada, é a maneira pela qual as diversas esferas de governo se adaptam às novas formas de interação virtual e com a comunicação entre Estado e sociedade, própria da democracia.

2.1 Controle social

A expressão controle social pode ter utilizações diversas. De forma geral, pode-se dizer que o controle social está presente em ferramentas que possibilitem ao cidadão utilizar seu poder democrático de avaliação, fiscalização e integração com a Administração Pública. Embora seja praticamente impossível definir e especificar algo tão abrangente quanto a vontade pública, seria de alguma maneira a manifestação desta, com o intuito de propor e avaliar políticas públicas.



A facilidade de proporcionar articulação social em torno de causas específicas ou mesmo a integração comunitária faz com que o ambiente virtual seja, atualmente, o meio mais adequado para que questões de visibilidade pública sejam debatidas entre a sociedade e com o governo. Ocorre uma descentralização operacional do Poder Público, e grupos da sociedade civil organizada ou mesmo cidadãos podem participar ativamente das decisões governamentais.

Embora a participação social seja uma prerrogativa da democracia, a escala em que ela ocorre varia de acordo com diferentes fatores. Além da estrutura política estabelecida (no caso do Brasil uma democracia delegativa), o nível cultural e de integração da sociedade por meio da tecnologia também definem a forma como será efetivada a participação popular na forma de atuação da Administração Pública.

Em relação ao controle social, a internet funciona como um “facilitador da participação da sociedade no governo e do exercício do controle social. Não é por meio da tecnologia que se criará a participação, nem o controle social, mas, se já existem mecanismos para isso, então ela pode facilitar sua concretização”. (CHAIN, CUNHA; KNIGHT; PINTO, 2004, p.49).

Além dos aspectos inerentes relacionados ao diferenciado tratamento informacional que se configura na atualidade da hipermídia, algumas mudanças estruturais acompanham essa “revolução”. Em relação ao papel do cidadão, ao papel do Estado e, principalmente, em relação ao conceito de informação como bem público, já que o ambiente virtual se baseia na interatividade e democratização da informação.

Fica claro que essa interação demanda não apenas um papel democrático do governo na disponibilização das informações como também uma capacidade política da sociedade civil de exercer o seu direito de acesso.

Segundo Akutsu e Pinho (2002), existe uma co-relação e dependência entre a participação da sociedade civil organizada exercitando sua cidadania e a promoção de prestação de contas confiáveis por parte dos governantes. Seria essa organização social, que é facilitada pelas novas tecnologias, que obrigaria os governantes a promover uma *accountability* plena.



A sociedade necessita de um governo que forneça as informações que são públicas e o governo, para isso, necessita de uma sociedade que participe ativamente deste processo, para que essas informações sejam mais do que estatísticas formais e se transformem em instrumentos de mudança da realidade social.

Nesse ponto estão inseridos os meios que são disponibilizados para essa interação informacional, que podem atuar no sentido de reduzir barreiras geográficas, logísticas e culturais e mediar a troca de informação entre a sociedade e o governo. A internet se mostra como o meio mais abrangente e democrático para essa finalidade.

A possibilidade de, instantaneamente, adicionar informações, corrigir conteúdos e proporcionar a velocidade de divulgação que alguns assuntos requerem é um dos principais vetores que impulsionam a convergência das ações de determinada instituição para um mesmo “painel”. Não há nenhum outro suporte que possibilite o compartilhamento, em um mesmo espaço, de informações institucionais – internas e externas – serviços úteis ao usuário, *links* relacionados e toda e qualquer informação relativa a determinado órgão público, possibilitando uma “publicidade” dos atos maior que qualquer inserção na infinidade de publicações de um Diário Oficial.

Além disso, a organização desses dados serve de linha do tempo institucional, já que o *website* pode conter uma base de dados histórica da organização, sob diversas perspectivas. As múltiplas possibilidades oferecidas pela captação de feedback do usuário podem funcionar tanto para a avaliação da forma e conteúdo do *website* quanto para a formulação e estruturação de novas políticas públicas, no próprio órgão ou em outros, se houver uma política de coleta e cruzamento desses dados obtidos da sociedade.

O caráter público e democrático que baliza as ações de comunicação do governo com seus públicos e a disseminação da informação pública pautam essas questões e colocam novos temas a serem analisados nesta esfera. Como utilizar dessas novas tecnologias para aprimorar a divulgação de informações públicas? Como propiciar ao cidadão, com a utilização de recursos tecnológicos, maior controle sobre os atos do governo? Como criar canais de comunicação onde a sociedade possa colocar suas demandas de forma direta ao governo, aproximando-se das instituições públicas?



Deve existir, ainda, um esforço significativo no sentido de articular ações e sítios eletrônicos independentes no uso das tecnologias da informação e dessa forma aumentar a eficiência, transparência e a prestação de serviços ao cidadão por meio do ambiente hipermidiático. Além disso, ao promover um alinhamento entre diversos sistemas de informação fragmentados e dispersos, buscam-se novos arranjos cooperativos que podem beneficiar não só ao cidadão, mas também ao próprio governo.

Essa governabilidade em rede, do ponto de vista da utilização estratégica da informação em tempo real, provenientes de diferentes fontes informacionais dentro do próprio governo, cria inúmeras possibilidades de integração de políticas públicas, bancos de dados gerenciais e *know-how* específico na solução de problemas.

3 GOVERNO ELETRÔNICO EM MINAS GERAIS

Uma característica marcante do tratamento dado pelo Governo de Minas Gerais na construção dos *websites* diz respeito à relevância do comportamento informacional do usuário, isto é, a forma como o cidadão comum lida com a informação disponibilizada na interface para, a partir dela estruturar a forma de tratamento das informações institucionais dos órgãos do Poder Executivo. A política de controle e avaliação da qualidade da informação prestada à sociedade assegura que seja mantida a política de convergência, padronização e disponibilização projetada pelo governo mineiro.

De acordo com Vilhena et al (2006), a experiência da implementação do governo eletrônico em Minas Gerais não pode ser classificada apenas como um esforço para que exista a presença do governo na Internet, mas sim uma articulação do uso das tecnologias da informação e comunicação que visa a melhoria de vida do cidadão, assim como o aumento da eficiência e transparência das ações governamentais. Até mesmo o slogan da campanha de divulgação do *e-gov* mineiro (“todos os canais que levam o governo até você”) evidencia essa proposta.



Considerando a redação do Decreto Estadual nº 44.998, de 30 de dezembro de 2008 e também as Resoluções SEPLAG 40/2008 e 51/2009, algumas questões se mostram importantes no entendimento da política mineira de utilização da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) e problematizam a relação das metas institucionais no universo do conteúdo sugerido aos sítios governamentais do Estado.

Começando pela transparência, temos o inciso IV do art. 4º do Decreto supra citado, que diz “A TIC viabilizará a mudança de relacionamento da Administração Pública Estadual com os cidadãos de Minas Gerais, fortalecendo o conceito de cidadania e expandindo o acesso às informações” e também o inciso VII do mesmo artigo: “A TIC suportará as ações de transparência, o controle social e a participação dos diversos públicos – cidadãos, empresas, servidores e outras esferas de governo – no âmbito da Administração Pública Estadual”.

Isto reforça a ideia de uma mudança de relacionamento entre a Administração Pública do Estado de Minas Gerais e os cidadãos, com foco na transparência, controle social e participação dos diversos públicos. O fato de tal postura constar no Decreto evidencia que a questão das TIC extrapola os aspectos técnicos e, de certa maneira, legislar sobre um paradigma da relação entre Estado e sociedade é um indicador interessante das motivações implícitas e explícitas do Choque de Gestão em relação a essa área.

A segunda perspectiva se refere ao aprimoramento da Gestão Pública Estadual por meio da utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação. Considerando o art. 2º do mesmo Decreto: “A Política de Tecnologia da Informação e Comunicação da Administração Pública Estadual possui como objetivos: I – promover a eficácia e a eficiência da Gestão Pública do Estado.”

O inciso VI do art. 4º do mesmo Decreto reforça essa ideia: “A TIC será um elemento essencial para a formação de redes de cooperação, para a criação e manutenção de conhecimento voltado para a atuação direta junto aos públicos da Administração Pública Estadual”, assim como o inciso VIII do mesmo artigo: “A TIC viabilizará a integração do Estado em múltiplos contextos, tais como outras esferas de governo, órgãos de classe e entidades privadas, de forma a assegurar que a política pública, independente dos entes envolvidos, seja focada no cidadão.”



Ao viabilizar a integração do Estado em múltiplos contextos, formando redes de cooperação para a criação e manutenção de conhecimento voltado para a atuação direta junto aos públicos da Administração Pública Estadual, o governo age de forma a minimizar esforços e recursos na manipulação de dados que podem subsidiar políticas públicas e decisões importantes, que necessitam da informação em tempo real e com a possibilidade de detalhamentos diversos.

As ações do governo eletrônico se constituem em um dos mais efetivos instrumentos para a modernização do Estado e transparência em suas ações, já que é no uso das novas tecnologias que convergem as questões acerca da gestão estratégica das informações governamentais, tida como fundamental para o fortalecimento da cidadania e do próprio Estado. Além disso, a contratualização da gestão pública reflete a adequação institucional para resultados, e a perspectiva da integração de políticas é representada por um dos instrumentos principais da referida reforma administrativa, o Acordo de Resultados.

4 ACORDO DE RESULTADOS

4.1 O Acordo de Resultados: a experiência do Governo de Minas Gerais

O Acordo de Resultados do Governo do Estado de Minas Gerais (Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003) é um instrumento de pactuação entre o Governo e suas instituições, com o intuito de alinhar as organizações aos resultados de desenvolvimento. Tem como objetivo estruturar as macropolíticas definidas para o desenvolvimento do Estado, de forma a possibilitar o mapeamento e controle, em sua execução descentralizada em diversos órgãos. As áreas de atuação governamental são chamadas Sistemas Operacionais.

Um dos objetivos do Acordo de Resultados é dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual. A gestão dos Acordos de Resultados bem como do processo de contratualização é realizada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por meio de seu Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional.



Um objetivo destacável é o de alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo. Seria, de alguma forma, a operacionalização dos projetos definidos nos instrumentos de planejamento do Estado visando a medição dos resultados alcançados em diferentes “dimensões de desempenho”. Em relação ao desempenho institucional, seriam as metas pactuadas que indicariam em que medida a instituição vem cumprindo sua função social integrada às políticas mais abrangentes do Estado, como Projetos Estruturadores ou mesmo subprojetos definidos pelo próprio Acordo de Resultados ou por políticas específicas e setoriais.

O primeiro instrumento que disciplinou o Acordo de Resultados foi a Lei Estadual nº 14.694, regulamentada pelo Decreto nº 43.674, em 2003. No período entre 2003 e 2006, antes da consolidação do modelo e sua posterior revisão, foram realizados 63 ciclos de avaliação, todos eles disponíveis na *web*.

Em 2007 foram realizados ajustes metodológicos e conceituais de forma a promover maior integração entre as metas pactuadas e a estratégia de Governo, tendo como marco legal a Lei nº 17.600/2008. Essa legislação possibilitou a priorização dos itens estabelecidos pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e a pactuação da execução dos Projetos Estruturadores, da Agenda Setorial do Choque de Gestão e da Racionalização do Gasto. Além disso, o processo passou a ser conduzido em duas etapas: a primeira pactuada entre o Governador e os Sistemas Operacionais (externa) e a segunda pactuada entre o dirigente máximo das instituições e os chefes das equipes avaliadas (interna).

A partir da definição dos resultados a serem alcançados, elabora-se um planejamento estratégico, de acordo com as prioridades do Governo e com as especificidades legais e de atuação do órgão, que balizará a avaliação da instituição. Portanto

o desempenho institucional será definido por meio de indicadores para os quais serão estabelecidas metas a serem atingidas. Os indicadores podem ser de: eficiência (indicam a relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade na execução dos programas e ações); eficácia (indicam a quantidade e qualidade dos produtos e serviços entregues ao usuário); e efetividade (indicam o impacto desejado dos produtos sobre os seus usuários, ou seja, o grau de satisfação gerado, ou, ainda, o valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral). (VILHENA et al. 2006, p.102).



4.2 A disponibilização das informações institucionais e do Acordo de Resultados para o controle social

Considerando o cidadão como ponto de partida para a análise, além das considerações relativas à utilização da interface e aspectos inerentes da informação em ambiente hipermediático, comumente a análise da relação que se dá entre este e o poder público pela web se concentra em três pontos: conteúdo, usabilidade e funcionalidade. Ainda que sejam aspectos importantes nessa análise e sejam critérios oficiais de avaliação dos sites do Governo do Estado de Minas Gerais, propõe-se aqui um enfoque um pouco diferente na análise da utilização de sítios governamentais por parte do cidadão. Isso porque, como qualquer modelo, a premissa de que devam ser utilizados critérios válidos para a maior parte dos sites inviabiliza algumas questões de imenso valor na análise proposta.

Duas diretrizes normativas que figuram na Resolução SEPLAG nº 40/2008 que chamam a atenção são as referentes ao conteúdo e ao controle e medição. Em tese, o conteúdo dos sítios governamentais deveria ser agrupado por público-alvo ou por assunto, de modo a privilegiar a prestação de serviços ao cidadão e não somente informações sobre serviços.

De acordo com o Guia de Referência para Elaboração de Plano de Desenvolvimento de Sítio de Informação, elaborado pela da Superintendência Central de Governança Eletrônica da SEPLAG, as considerações relativas ao público-alvo servem, única e exclusivamente, para adequações técnicas referentes à navegabilidade do *website* (arquitetura informacional e identidade gráfica) e adequação de conteúdo. Isso é de extrema importância para que se entenda que a base de público referencial serve para definir a forma de apresentação gráfica e de conteúdo (interface).

Além disso, alguns elementos institucionais obrigatoriamente devem figurar no *website*, tais como missão e valores da instituição, objetivo operacional e competências legais da instituição e também programas e ações de governo que tenham relação com a instituição específica. E seria responsabilidade do órgão implementar instrumentos para a medição do tráfego de usuários no sítio, das palavras chave utilizadas nos mecanismos de busca, das áreas e serviços mais acessados e do índice de atendimento às consultas e solicitações efetuadas pelos usuários via Fale Conosco.



Configura-se, portanto, uma das questões primordiais para a discussão proposta: se, (conforme exposto na alínea d do inciso II do art. 6º do Decreto Estadual nº 44.998) “o desenvolvimento e a manutenção de aplicações finalísticas serão realizados de forma descentralizada, sob responsabilidade dos órgãos e entidades”, como aplicar a integração de redes propostas e, ainda, como avaliar a relevância das informações institucionais disponibilizadas em relação às metas de cada órgão? Para o cidadão, estão claras e disponíveis no sítio eletrônico quais são as funções e metas de cada instituição?

Sendo o Acordo de Resultados o instrumento de alinhamento das organizações aos resultados de desenvolvimento, com parâmetros e indicadores definidos, onde figuram essas informações nos sites específicos de cada órgão ou instituição? Seriam esses indicadores de uso exclusivo da Administração Pública Estadual ou estariam disponíveis ao cidadão, ainda que “disfarçados” no imenso conteúdo informacional dos *websites* de governo?

Resumidamente, a “contratualização” de resultados consiste em pactuar resultados entre as parte interessadas: em relação às metas institucionais entre o órgão e o Governo do Estado e, no caso do Acordo de Resultados como um todo, entre o Governo do Estado e os cidadãos do Estado. (Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003 e Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003). Dessa maneira, o desempenho institucional será definido por meio de indicadores para os quais serão estabelecidas metas a serem atingidas. Os indicadores podem ser de eficiência, eficácia e efetividade, por exemplo. Além disso, é de amplo conhecimento que o acompanhamento dessas metas é realizado e seu resultado influi em diversos processos dentro da Administração.

Se as metas pactuadas no Acordo de Resultados podem, em tese, representar as metas institucionais específicas de cada órgão, é de se esperar que cada *website* apresente essas metas e também os dados relativos ao cumprimento das mesmas de forma clara e simples ao cidadão. A principal indagação que unifica todas as questões abordadas até aqui seria: que informações deveriam estar disponibilizadas no *website* para propiciar condições que viabilizem o controle social?



Será essa a questão primária da análise a ser efetuada: verificar em quais sites de órgãos da Administração Direta avaliados pelo 14º Relatório SEPLAG de Avaliação dos Sítios de Informação de Serviços Públicos na Internet as metas institucionais formalizadas pelo Acordo de Resultados se encontram disponíveis.

5 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa é de natureza exploratória, através da análise de websites específicos e sua relação com a legislação aplicável no que diz respeito à disponibilização das informações sobre resultados institucionais dos órgãos da Administração Direta do Estado de Minas Gerais.

Considerando a cronologia referente à legislação que disciplina tanto a disponibilização de informações institucionais do Estado de Minas Gerais à sociedade quanto o instrumento de pactuação denominado Acordo de Resultados, um primeiro recorte será na busca de informações que indiquem o que a legislação determina em relação à apresentação das informações institucionais do governo nos *websites*. Além disso: quais são as informações institucionais obrigatórias nos *websites*? Quais informações estão efetivamente disponíveis nos *websites* em relação ao desempenho institucional?

Para subsidiar essa abordagem inicial será feita uma análise específica relativa à legislação referente ao Governo Eletrônico e ao instrumento de pactuação entre o Governo e seus órgãos denominado Acordo de Resultados, nos quesitos referentes à publicidade de seus instrumentos, aditivos e divulgação dos indicadores avaliados. Considerando a legislação que rege o próprio Acordo bem como os instrumentos específicos de pactuação firmados entre as Secretarias analisadas e o Governo serão discutidas algumas implicações relativas à convergência e complementariedade das informações disponibilizadas ao cidadão nos *websites* específicos das instituições da Administração Direta e no portal de Governo, no caso o *website* do Acordo de Resultados (www.geraes.mg.gov.br).



A partir dessa metodologia a proposta será, com enfoque principal no controle social sobre o desempenho e cumprimento das metas institucionais, estabelecer um paralelo entre a política de Governo Eletrônico de Minas Gerais e a divulgação das metas e indicadores de desempenho relacionadas ao Acordo de Resultados, no âmbito da Administração Direta do Estado, representada por 17 (dezessete) Secretarias de Estado.

Para tanto será considerado o instrumento legal de pactuação compreendido pela denominada 1ª etapa, ou seja, o documento que trata do Acordo entre o Governo do Estado de Minas Gerais e o órgão da Administração Direta. Isso quer dizer que não serão consideradas as questões referentes aos desdobramentos do Acordo por equipes e sua posterior divulgação interna nos órgãos. O ano-referência a ser considerado é 2010.

A escolha da 1ª etapa se deve ao fato de a mesma representar o instrumento padrão acordado pelo Governo e seus órgãos, portanto é nele que figuram as determinações relativas à publicidade e transparência na divulgação das metas, ações e indicadores. A perspectiva analisada será a geral, considerando que, em tese, estaria mais claro o “alinhamento” das metas institucionais pretendido em relação às políticas mais abrangentes do planejamento estratégico do Governo de Minas Gerais.

Serão analisados os *websites* específicos de Secretarias que compõem a Administração Direta em relação à apresentação das informações sobre o Acordo de Resultados da seguinte forma: irão ser consideradas as informações que constarem na página inicial dos *websites* oficiais (como *link* ou seção do *site*) e nas seções destinadas às informações institucionais. Essas duas frentes servirão para demonstrar de que forma cada instituição disponibiliza para seus públicos específicos as ações relativas ao alinhamento estratégico e “cumprimento” de sua missão institucional específica no contexto da reforma do aparelho estatal mineiro.

Será feito um levantamento com o intuito de constatar em que medida a política de publicidade eletrônica do Governo de Minas Gerais tende para a convergência das informações em um “portal de governo” ou se há algum esforço no sentido de aprimorar a divulgação das informações institucionais específicas de cada *website* de modo a promover uma facilitação do controle social, considerando o perfil do cidadão que, por sua motivação própria, acessa determinado *website* setorializado – de alguma das Secretarias de Estado – ao invés do portal.



Além disso, a questão que irá balizar essa análise diz respeito ao entendimento do Governo do conceito de “informações institucionais”, ou seja, se as metas e indicadores de desempenho institucional fazem parte deste universo e se estão dispostas virtualmente da mesma forma que as informações cujas apresentações são obrigatórias.

Por fim, será verificado no *website* www.geraes.mg.gov.br e nos *websites* específicos de cada Secretaria analisada se existe a divulgação dos resultados da avaliação das metas e indicadores. Dessa forma, em relação ao controle social das metas institucionais, a pesquisa irá abranger:

- 1) O que a legislação determina quanto à disponibilização de informações institucionais nos *websites* de órgãos do governo e também em seu portal específico.
- 2) Importância das metas de desempenho no contexto das informações institucionais apresentadas para um efetivo controle social pela *web*.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi desenvolvida sob dois aspectos: análise da legislação referente ao tema e análise dos *websites* específicos dos órgãos pertencentes à Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais.

6.1 Legislação analisada

A análise da legislação referente ao tema desta pesquisa pode ser dividida em 03 (três) aspectos principais em relação ao assunto destacado: o Governo Eletrônico no Estado de Minas Gerais, a normatização relativa ao Acordo de Resultados e a normatização relativa aos *websites* dos órgãos da Administração Pública Estadual. Além disso, foram identificados dois momentos onde ocorrem as definições legais em referência: o biênio 2003/2004, quando são criadas as bases para a política de Governo Eletrônico e também do Acordo de Resultados e o biênio 2008/2009, quando essa legislação é complementada e melhorada.



Considerando a cronologia da legislação analisada, o primeiro marco legal a instituir a política de governança eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual foi o Decreto nº 46.666/2003, de 25 de novembro de 2003. Este Decreto criou também o Comitê Executivo de Governança Eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual e se configura como o primeiro esforço no sentido de atribuir importância às novas tecnologias e sua utilização na Administração Pública, especificamente no Governo do Estado de Minas Gerais. É um exemplo da nova estrutura de Gestão Pública do Estado sendo criada, com algumas lacunas a serem preenchidas por posteriores Resoluções.

A Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003 marca o início do Acordo de Resultados e disciplina a avaliação de desempenho institucional. Refere-se a um primeiro momento, ainda incipiente, do Acordo. Um destaque é a definição que serve de parâmetro para caracterizar o conceito de desempenho institucional, uma vez que o Art. 2º do Decreto supracitado define como o grau de atendimento de exigências de otimização dos recursos disponíveis, o atingimento das metas propostas e a qualidade dos resultados obtidos na atuação pública.

Em 01 de julho de 2008, é promulgada a Lei nº 17.600/2008, que é a principal referência sobre o Acordo de Resultados, e o disciplina com maior detalhamento. O Art. 2º apresenta as seguintes definições, importantes para o entendimento do assunto tratado aqui:

I – Acordo de Resultados – o instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão;

VII – indicador – a medida, relativa ou absoluta, utilizada para mensurar a eficiência, a eficácia e a efetividade do desempenho do acordado;

VIII meta – o nível desejado de desempenho para cada indicador, em um determinado período, definida de forma objetiva. Quantificável.

Além de apresentar definições importantes acerca do Acordo de Resultados e suas metas e indicadores, pode-se considerar o somatório do resultado dos indicadores pactuados em relação ao somatório das metas pactuadas como o que estamos aqui chamando de desempenho institucional. Seria em que medida a instituição cumpriu cada um dos objetivos considerados estratégicos para seu alinhamento e desempenho de sua função social. Estes objetivos devem estar



em consonância com os instrumentos de planejamento estratégico do Estado (PMDI, PPAG e LDO). No que diz respeito à estrutura do instrumento denominado Acordo de Resultados, essa Lei se apresenta bem completa, apesar de não apresentar nenhuma referência aos instrumentos de publicidade do referido Acordo.

Em 14 de agosto de 2008, o Decreto nº 44.873/2008 inclui as determinações sobre a publicidade relativa ao Acordo de Resultados que não haviam sido contempladas na Lei 17.600/2008. O principal ponto a ser destacado é a observação que as informações deveriam constar no site da SEPLAG e que a divulgação eletrônica das informações referentes ao Acordo poderia ser ampla, “sem prejuízo de sua divulgação pelo acordantes e acordados”. Essa ideia, somada às cláusulas sobre publicidade nos Acordos de Resultados, sugere uma inclinação à descentralização das informações institucionais, levando-as para os websites específicos, ainda que figurem também nos portais. Assim se apresenta a Subseção III (Da Publicidade), de acordo com o exposto no Art. 11:

Os extratos da Primeira Etapa e da Segunda Etapa do Acordo de Resultados, de seus aditivos e os atos constitutivos das Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão publicados no Órgão Oficial dos Poderes do Estado, na seção referente às publicações da SEPLAG, e a íntegra dos instrumentos, aditivos, relatórios de execução e de avaliação, bem como a lista dos membros que compõem as Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão divulgados no endereço eletrônico www.planejamento.mg.gov.br, sem prejuízo de sua divulgação pelos acordantes e acordados.

Em relação à postura do Governo do Estado sobre a sua política de Tecnologia da Informação e Comunicação, o Decreto Estadual nº 44.998, de 30 de dezembro de 2008, cria o Sistema de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual.

Os incisos IV e VII do art. 4º do referido decreto reforçam a idéia de uma mudança de relacionamento entre a Administração Pública do Estado de Minas Gerais e os cidadãos, com foco na transparência, controle social e participação dos diversos públicos. Esse conceito é sintetizado no Art. 2º:



A Política de Tecnologia da Informação e Comunicação da Administração Pública Estadual possui como objetivos:

I – promover a cidadania digital através da transparência das ações e gastos do Governo e da oferta de serviços eletrônicos, possibilitando o atendimento rápido e conclusivo aos diversos públicos do Estado;

Outra questão a ser destacada, conforme exposto na alínea d do inciso II do art. 6º, diz respeito à ideia de que o desenvolvimento e a manutenção de aplicações finalísticas serão realizados de forma descentralizada, sob responsabilidade dos órgãos e entidades. Ou seja, aponta para a descentralização da gestão de conteúdo informacional no que diz respeito às atribuições específicas de cada instituição.

Possivelmente se configura como uma tentativa de atribuir um grau de autonomia às instituições visando a potencialização do conhecimento específico de cada órgão em seu segmento, ainda que dentro de uma perspectiva macro, no que tange à política geral de Governo Eletrônico do Estado.

Ainda nessa segunda geração da normatização regulatória, a Resolução SEPLAG 40/2008, de 24 de julho de 2008, estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos na Internet dos Órgãos e Entidades do poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.

De acordo com o disposto nesta Resolução os elementos que definem as informações institucionais obrigatórias são limitados e pouco tangíveis, em termos de avaliação de desempenho institucional, conforme pode ser observado no Art. 15:

Alguns elementos institucionais obrigatoriamente devem figurar no sítio, tais como missão e valores da instituição, objetivo operacional e competências legais da instituição e programas e ações de governo que tenham relação com a instituição específica.

Considerando essa disposição, seria provável que as informações sobre o desempenho institucional fossem apresentadas como objetivo operacional ou programas e ações de governo, embora isso ocorra raramente, como observaremos a seguir.



6.2 Análise dos *websites* específicos dos órgãos pertencentes à Administração Direta

De acordo com o 14^o Relatório SEPLAG de Avaliação dos Sítios de Informação de Serviços Públicos na Internet foram relacionadas 17 (dezesete) Secretarias de Estado cujos *websites* foram analisados. Constatam, para efeito de posicionamento em relação à política de avaliação de *websites* institucionalizada no Estado, a pontuação obtida e o estágio de desenvolvimento alcançado. Além disso, foram analisadas as formas de apresentação das informações – direta ou por *link* – do Acordo de Resultados de cada órgão, verificadas em sua página inicial e seção de informações institucionais.

São identificadas as seguintes categorias, em referência à disponibilização das informações do Acordo:

- a) Instituição que disponibiliza informações do Acordo de Resultados:
- b) Secretaria de Estado de Educação
- c) Instituições que disponibilizam parcialmente informações do Acordo de Resultados, por meio de *link*: Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Secretaria de Estado de Defesa Social, Secretaria de Estado da Fazenda, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas.
- d) Instituições que não disponibilizam informações do Acordo de Resultados: Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, Secretaria de Estado de Saúde, Secretaria de Estado de Turismo, Secretaria de Estado de Cultura, Secretaria de Estado de Governo, Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária.



De acordo com a análise, apenas a Secretaria de Estado de Educação disponibiliza as informações do Acordo de Resultados na seção de informações institucionais, considerando as informações de desempenho institucional visando o controle social como parte das informações básicas da instituição.

Outro ponto a ser destacado é que a maioria das Secretarias que atenderam parcialmente à disponibilização das informações sobre o Acordo de Resultados o faz por meio de *link* padronizado, que remete à página inicial do portal Acordo de Resultados. Em alguns casos é percebida a utilização de um *link* “rotativo” que divide espaço com outras referências e é alterado durante a exibição da página, dificultando o acesso.

Efetivamente, o portal GERAES engloba todas as informações referentes ao Acordo de Resultados, seus instrumentos, acompanhamento, relatórios, etc. As informações são divididas por “sistemas” (órgãos ou conjunto de órgãos) e em etapas, em consonância com a metodologia do Acordo, de forma que ele se estrutura em uma perspectiva macro (Governo/Instituição) e se desdobra em equipes de trabalho responsáveis pelos indicadores específicos, internamente. Outro detalhe interessante do site é que apenas nele constam todas as informações em relação ao acompanhamento das metas.

A única ressalva a ser feita diz respeito à inteligibilidade do *website*, já que esse tipo de organização pressupõe que o cidadão entenda do instrumento Acordo de Resultados, da política de alinhamento do Governo e das especificidades operacionais e competências dos diversos elementos que compõem a Administração Pública.



7 CONCLUSÃO

Considerando todos os aspectos analisados, embora não seja possível elaborar uma conclusão determinante a partir dos resultados obtidos, alguns pontos são importantes para a reflexão sobre o papel do Estado no sentido de propiciar mecanismos de controle social das metas institucionais.

Com base na análise da legislação e dos *websites* pode-se refletir acerca do entendimento das metas e indicadores de desempenho institucional (representadas pelo Acordo de Resultados) como “informações institucionais” por parte do Governo do Estado de Minas Gerais. Considerando a Resolução SEPLAG nº 40/2008, alguns elementos institucionais obrigatoriamente devem figurar nos sites específicos dos órgãos, tais como missão e valores da instituição, objetivo operacional e competências legais da instituição, além de programas e ações de governo que tenham relação com a instituição específica.

Além da questão óbvia do cumprimento no disposto na legislação acerca da composição do *website*, reside uma questão conceitual implícita: existe uma preocupação legítima em relação às informações prestadas ao cidadão ou há apenas a padronização de um modelo – de forma e não conteúdo – de *website*? O usuário tem o direito ao acesso, além das definições de missão e valores, a instrumentos para acompanhar o desempenho daquele órgão específico no ano corrente ou nos anos anteriores, saber se o que está proposto em termos de desempenho se encaixa nas políticas públicas vigentes, se está de acordo com o Plano de Governo e também com as demandas da sociedade.

Portanto, é possível observar uma tendência para a conclusão de que as informações referentes às metas e resultados de desempenho institucional não são consideradas, em toda sua potencialidade, como informações institucionais dos órgãos. O Acordo de Resultados se apresenta como um programa, uma ação de governo a parte, um contrato de gestão – o que realmente é – do qual o órgão faz parte, mas não se responsabiliza o suficiente com o que está proposto a ponto de assumir o pactuado como seu objetivo operacional naquele período específico e propiciar ao cidadão, pelo *website*, instrumentos de aferição daquilo que está proposto.



Sendo o Acordo de Resultados um instrumento público de acompanhamento do desempenho institucional em relação ao alinhamento estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais, o seu *website* (www.geraes.mg.gov.br) pode ser considerado como o site da SEPLAG com a finalidade de proporcionar a publicidade virtual do mesmo. Paradoxalmente, o site é eficiente no que diz respeito à disponibilização formal da informação, mas, para o usuário, a disposição dessas informações depende de um entendimento específico relativo ao modelo e sua metodologia e aos indicadores ali acordados.

O mesmo não se pode dizer da maneira como essas informações se apresentam nos sites específicos das Secretarias. Tendo em vista a existência do Portal Acordo de Resultados, com todas as informações, a tendência é para a convergência, através de *link* direcionando o usuário ao portal.

Entender o papel do cidadão no contexto das avaliações institucionais e alinhamento das mesmas ao plano estratégico do governo é um passo importante na busca por uma *accountability* plena. Da mesma forma que, ao perceber que fornecer as informações objetivas sobre o cumprimento da função social de cada órgão nada mais é do que obrigação do Estado, o cidadão comum pode se utilizar desse conteúdo para questionar as políticas públicas e métodos de avaliação vigentes, propondo melhorias e participando ativamente do processo.

Uma via de mão dupla informacional, assim pode ser descrita a relação Estado e sociedade por meio da *web*. Cabe às duas partes adequar a legislação, suas expectativas e métodos operacionais às possibilidades criadas pelas novas formas de interação e fazer valer suas potencialidades positivas. Obviamente que essa mudança passa não apenas por uma mudança técnica, mas necessariamente por uma mudança de postura política de ambas as partes, no sentido de aplicar na prática conceitos que soam tão bem no papel: cidadania, democracia, *accountability* e informação pública. E esta última deve sempre ser direta, objetiva e de livre acesso a todos, pois pertence à sociedade.



8 REFERÊNCIAS

AKUTSU, Luiz. **Sociedade da Informação, Accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil**. Dissertação de Mestrado. EA/UFBA. Salvador, 2002

BELL, Daniel. **O advento da sociedade pós industrial**: uma tentativa de previsão social. Trad. de Heloysa de Lima Dantas. São Paulo: Cultrix, 1977. Título original: *The Coming of Post-Industrial Society*, 1973 apud AKUTSU, Luiz *Sociedade da Informação, Accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil*. Dissertação de Mestrado. EA/UFBA. Salvador, 2002.

CAMPOS, Ana Maria. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**. Vol. 24, n.2, p. 30-50, fev/abr 1990.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 2003

CHAIN, A.; CUNHA, Maria Alexandra; KNIGHT, Peter; PINTO, Sólon L. **E-gov.BR a próxima revolução brasileira**. São Paulo. Prentice Hall. 2004

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.694 30, de julho de 2003**. Disciplina a avaliação de desempenho institucional, Acordo de Resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 46.666/2003, de 25 de novembro de 2003**. Institui a política de governança eletrônica e cria Comitê Executivo de Governança Eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.675 de 4 de dezembro de 2003**. Dispõe sobre a avaliação institucional, o acordo de resultados e a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, no âmbito do Poder Executivo, de que trata a Lei 14.694, de 30 de julho de 2003.

MINAS GERAIS. **Lei nº 17.600/2008, de 1º de julho de 2008**. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no Âmbito do Poder executivo e dá outras providências.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.873/2008, de 14 de agosto de 2008**. Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.



MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.998, de 30 de dezembro de 2008**. Institui a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo do Estado de Minas Gerais, cria o Sistema de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução nº 40/2008, de 24 de julho de 2009**. Estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos na Internet dos Órgãos e Entidades do poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **14º Relatório de Avaliação dos Sítios de Informação de Serviços Públicos na Internet**, de dezembro de 2011.

SILVEIRA, Henrique. Internet, Governo e Cidadania. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 2, p 80-90, 2001.

VILHENA, Renata. et al. **O choque de gestão em Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

Governo Eletrônico do Estado de Minas Gerais. Apresenta o modelo de Governo Eletrônico do Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.egov.mg.gov.br>>. 20/04/2010.

Governo do Estado de Minas Gerais. Apresenta o Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

Acordo de Resultados. Apresenta o Acordo de Resultados do Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.acordoderesultados.mg.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.esportes.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.transportes.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.



Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.fazenda.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Turismo do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Turismo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.turismo.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Governo do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.governo.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.agricultura.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.tecnologia.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.meioambiente.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.urbano.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.social.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Saúde do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Saúde do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.saude.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.



Secretaria de Estado de Cultura do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Cultura do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.cultura.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado de Defesa Social do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Defesa Social do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.defesasocial.mg.gov.br>>. Acesso em: 2 maio 2012.

Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária do Estado de Minas Gerais . Disponível em: <<http://www.reformaagraria.mg.gov.br> >. Acesso em: 2 maio 2012.

AUTORIA

Raphael Sardinha Moreira de Castro – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão/MG
Endereço eletrônico: raphael.castro@planejamento.mg.gov.br

Gustavo Henrique Ribeiro Santos – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão/MG
Endereço eletrônico: gustavo.ribeiro@planejamento.mg.gov.br

