



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

FLEXIBILIDADE GERENCIAL E O DESEMPENHO DO APARELHO DO ESTADO: EXPLORANDO NEXOS E RELAÇÕES

Ana Claudia Pedrosa de Oliveira



FLEXIBILIDADE GERENCIAL E O DESEMPENHO DO APARELHO DO ESTADO: EXPLORANDO NEXOS E RELAÇÕES

Ana Claudia Pedrosa de Oliveira

RESUMO

A contratualização de resultados é tida como um dos principais instrumentos das Reformas ocorridas nas décadas de 1980 e 1990, e consiste em conceder flexibilidades gerenciais e, em contrapartida, estipula metas e resultados a serem perseguidos. O objetivo principal do estudo é cobrir a lacuna existente nos estudos da Nova Gestão Pública, analisando as relações entre a concessão de flexibilidades gerenciais e o desempenho alcançado por organizações públicas do estado de Minas Gerais. Os resultados da pesquisa indicam que as flexibilidades concedidas em Minas Gerais fogem do conceito original do mecanismo e que a contratualização implementada no estado tem um foco muito maior nos resultados pactuados do que nos meios para os órgãos alcançar tais resultados. Ademais, o estudo sustentou que as flexibilidades concedidas contribuem de maneira muito tímida para o atingimento das metas e que, para alcançar os resultados pactuados, além das flexibilidades, são necessários outros instrumentos da gestão por resultados.



INTRODUÇÃO

Um dos temas que caracteriza o setor público a partir da década de 1990 é a demanda por desempenho (RADIN, 2000a, p. 168), que além dos resultados explícitos, também requer o desenvolvimento de indicadores para melhorar a qualidade do serviço, a compreensão dos fatores que condicionam o desempenho e o levantamento de questões que possibilitam a mudança de rumo e o melhor resultado (MANNING et al, 2009).

Embora seja claro que diferentes governos não seguem o mesmo caminho na busca de uma gestão mais eficiente (Pollitt e Bouckaert, 2011), é verdade que as ideias da Nova Gestão Pública para o alcance de melhores resultados estão sempre presentes e são vistas como “caminhos mais óbvios para a modernização” (id. 2011). Isso porque o sistema público com fortes características burocráticas, somado às mudanças do papel do Estado, passou a ser visto como impeditivo para a obtenção de ganhos de eficiência, para o alcance de resultados e para lidar com demandas crescentes da população face à escassez de recursos (KETTLE, 1997).

No centro das Reformas Gerenciais iniciadas no final da década de 1980, o alcance de melhor desempenho sempre foi perseguido, entre outras medidas, por meio da concessão de flexibilidades gerenciais que facilitam o alcance de melhores resultados. A contratualização de resultados foi um dos principais instrumentos das reformas e consistiu em estipular metas e resultados a serem perseguidos e, em contrapartida, conceder flexibilidades gerenciais (JANN E REICHARD, 2002).

A contratualização de resultados pode ser entendida como um mecanismo de melhoria da gestão pública na medida em que estabelece, com clareza, metas e resultados a serem alcançados, permitindo uma maior orientação em direção aos resultados e uma relação direta de controle entre as partes do contrato. Ademais, ao receberem flexibilidades de gestão, os órgãos contratados têm a possibilidade de promover uma melhor adequação entre os meios e os fins (resultados) visados.



Porém, os benefícios da contratualização de resultados são continuamente questionados, seja pela falta de adaptação à realidade do setor público, ou pelas consequências não-intencionais de sua adoção. Outro questionamento constante é se a relação entre flexibilidade e desempenho realmente existe. Autores mais críticos afirmam que, em teoria, a motivação das reformas está fortemente ligada à busca da melhoria do desempenho e a uma gestão mais flexível das organizações públicas; entretanto, os autores enxergam um paradoxo ao constatar que, “na prática, os passos dados para verificar se realmente houve melhoria no desempenho foram quase sempre ‘muito pequenos, muito atrasados’” (POLLITT; BOUCKAERT, 2002, p. 24).

Por outro lado, autores afirmam haver uma relação positiva entre flexibilidade de gestão e aumento do desempenho. Jann e Reichard (2002) apontam que o modelo contratual deixa para trás o controle burocrático e avança em direção a novas formas de controle gerencial. De forma complementar, o trabalho de Trosa (2001) concluiu que os resultados dos governos são melhores quando as metas são negociadas (não impostas unilateralmente) e quando as flexibilidades são concedidas tendo resultados a alcançar como contrapartida. Ademais, estudos com foco em teorias econômicas e de psicologia constataram que a maior autonomia pode, sob certas circunstâncias, motivar o gestor a melhorar seu desempenho (Frey, 2000 e Le Grand, 2003).

No Brasil, a concessão de flexibilidades de gestão por meio do contrato de gestão foi introduzida por meio de Emenda Constitucional (aprovada em 1998), no contexto das reformas propostas pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE, 1995), no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. Em consonância com a experiência internacional, o Estado brasileiro passaria a adotar a contratualização de resultados como instrumento para melhoria de resultados no setor público (PACHECO, 2010).

Entretanto, no cenário nacional, esse tema é polêmico, uma vez que conceder flexibilidades gerenciais ocasiona várias resistências, como, por exemplo, das agências de controle e do setor econômico dos governos, as quais acreditam



que a maior autonomia coloca em risco o ajuste fiscal; da sociedade civil e de grande parte da comunidade acadêmica, que têm uma desconfiança geral nos administradores públicos, acreditando que eles agirão sempre em benefício próprio, em detrimento do interesse público (ABRUCIO, 2010; PACHECO, 2010), representando, assim, um risco ao controle orçamentário. Tais resistências se sustentam, em parte, no legado patrimonialista, sempre presente na realidade da política brasileira. Recentemente, o poder exacerbado praticado pela área de controle na administração pública brasileira também tem sido apontado como grande impasse sobre o tema das flexibilidades de gestão.

A agenda de reformas voltadas a resultados no Brasil apresenta ainda mais uma particularidade. Avançou-se alguns passos na direção da definição de resultados a alcançar e na introdução de novas formas de controle gerenciais, sem avanços correspondentes na concessão de flexibilidades gerenciais. As flexibilidades efetivamente implementadas são pouco abrangentes e contemplam antes aspectos operacionais do que de gestão (PACHECO, 2010).

O presente artigo objetiva verificar se a concessão de flexibilidades gerenciais tem afetado, de alguma forma, o desempenho e os resultados alcançados por organizações públicas, identificando as potencialidades e limites das flexibilidades para agilizar os processos internos. Para tanto, será analisado o exemplo mais avançado de gestão por resultados no Brasil, que vem sendo desenvolvido por um governo subnacional – o do Estado de Minas Gerais, desde 2003.

Este estudo se justifica pela ampliação da fronteira do conhecimento no que se refere ao campo da gestão pública e sua relação com o desempenho das instituições. Salienta-se que, na literatura pesquisada, foram encontrados trabalhos que analisam o desempenho de governos e órgãos públicos por meio dos mecanismos disseminados no contexto das reformas gerenciais – principalmente a contratualização de resultados. Contudo, trabalhos empíricos que analisam e relacionam o desempenho das instituições públicas sob a perspectiva da concessão de flexibilidades gerenciais são quase nulos.



METODOLOGIA

Com o intuito de conhecer as relações entre a concessão de flexibilidades e o desempenho organizacional, utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso múltiplos. De acordo com Yin (2009), os estudos de casos múltiplos são, em geral, melhores do que os estudos de caso único, já que, assim, tornam-se menos vulnerável, visto que o pesquisador não coloca “todos os seus ovos em uma cesta só” (YIN, 2009, p. 60).

A escolha pela unidade de análise levou em consideração um aspecto importante: ser o único estado brasileiro que concede flexibilidades para a administração direta e indireta por meio da contratualização de resultados. Ressalta-se que, pelo fato de as flexibilidades incidirem sobre as organizações vinculadas, o estudo foi feito a partir da análise de entidades vinculadas às secretarias estaduais que dispõem do maior número de flexibilidades. Tal fato pode contribuir para identificar a percepção dos atores envolvidos sobre a relação entre flexibilidade e desempenho das instituições.

A partir da seleção das secretarias, as entidades foram escolhidas pela natureza da atividade, clareza da missão e dos objetivos e onde os resultados fazem diferença. São elas: Fundação Hemominas, Fundação Estadual do Meio Ambiente – FEAM e a Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais – Utramig.

A Hemominas, vinculada à Secretaria de Saúde, tem como principal atividade a oferta de sangue e hemoderivados, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Política Estadual de Saúde, competindo-lhe, entre outras atividades, comandar as políticas estaduais relativas à hematologia e hemoterapia, garantir a oferta de tecidos biológicos e assessorar órgãos públicos e privados ligados à saúde pública.

A Fundação Estadual do Meio Ambiente (Feam) é uma instituição estratégica da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, e tem como foco a execução da política de proteção, conservação, melhoria da qualidade ambiental e prevenção da poluição e da degradação ambiental provocada pelas atividades industriais.



A Utramig, vinculada à Secretaria de Ciência e Tecnologia¹, atua com a missão de formar profissionais para o mercado de trabalho e oferecer serviços que contribuam para o desenvolvimento tecnológico, social e econômico da sociedade. Nesse âmbito, a instituição realiza qualificação profissional, formação técnica, pós-graduação *lato sensu* e formação superior especial para professores.

Quanto à classificação, este estudo assume aspecto exploratório, tendo em vista que não se verificou a existência de estudos empíricos que analisam flexibilidade de gestão e desempenho. Ao mesmo tempo, esta pesquisa é classificada como descritiva, por expor características de determinada população ou fenômeno e por visar descobrir a existência de associações entre variáveis (GIL, 2002), como, por exemplo, se a concessão de flexibilidades reflete, de alguma maneira, em um maior desempenho das entidades selecionadas.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados foram divididas em primárias e secundárias. Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental, em que foram analisados documentos, publicações e relatórios do Governo de Minas Gerais e das instituições selecionadas. Para a obtenção dos dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os atores envolvidos com a implementação do instrumento, com atores da área de controle, atores estratégicos das secretarias estaduais e das entidades selecionadas, totalizando vinte e dois entrevistados.

Os dados obtidos nas entrevistas foram tratados por meio da Análise de Conteúdo, técnica que identifica o que está sendo dito sobre determinado tema (VERGARA, 2005) através de procedimentos sistemáticos e objetivos. Esta técnica é utilizada para analisar material qualitativo, buscando uma melhor compreensão, além de extrair os aspectos mais relevantes para o trabalho (BARDIN, 1977).

Além disso, o pesquisador é responsável por definir as categorias que nortearão o processo analítico. Nesse trabalho, as categorias eixos foram definidas por meio da grade mista, recorrendo à literatura antes de ir a campo e, durante a realização da pesquisa, houve algumas modificações tendo em vista o material recolhido. As categorias selecionadas foram quatro: 1. Formulação e implementação, 2. Atores estratégicos, 3. Conhecimento e apropriação das flexibilidades no contexto do Acordo de Resultados e 4. Flexibilidades e sua relação com o resultado.



METAS E FLEXIBILIDADES NO SETOR PÚBLICO

A gestão por resultado e a busca por melhor desempenho foram disseminadas no setor público por meio das reformas administrativas como alternativa para alavancar o desempenho, agregar questões como qualidade, transparência e *accountability* (ABRUCIO, 2008), além de flexibilidades gerenciais e controle por desempenho, aferido mediante indicadores acordados e definidos antecipadamente.

O pressuposto da concessão de flexibilidades gerenciais aos gestores públicos é que eles consigam melhorias nos resultados da organização sob sua direção. A flexibilização de regras, nesse contexto, tem uma clara contrapartida no compromisso com resultados, visando responder à insatisfação crescente dos cidadãos com o Estado e à conseqüente crise de legitimidade deste (FERLIE et al 1996; POLLITT and BOUCKAERT, 2004).

Nas experiências internacionais, o conteúdo das flexibilidades abrange aspectos da gestão cotidiana, tais como recursos humanos, compras e orçamento, e difere de uma organização a outra, vinculado aos resultados daquela organização específica. Nesse sentido, as flexibilidades funcionam como um mecanismo de diferenciar algumas regras da administração pública, sempre rígidas e padronizadas, substituindo-as por regras específicas de acordo com a especificidade e área de atuação de cada instituição.

As prerrogativas que regem as áreas de recursos humanos, compras, orçamento e finanças públicas foram acompanhadas de reformas macro. As mudanças abrangeram novos formatos organizacionais e alteração da macroestrutura do Estado (OECD 2005; POLLITT and TALBOT 2004), mudanças no regime de pessoal (OECD 2008; LONGO 2004) e no processo de elaboração e execução orçamentária e financeira (KIM and PARK 2006; SCHICK 2008).

De acordo com a OCDE (2011), as mudanças estruturais contemplaram os seguintes aspectos:



- Na macroestrutura, o desmembramento do aparato em agências semiautônomas e entidades públicas não estatais, terceirização de atividades auxiliares e descentralização da prestação de serviços para esferas de governo mais próximas do cidadão;
- Na gestão de recursos humanos, a diminuição de diferenças entre o regime de contratação no setor público e no setor privado, a introdução de limites à estabilidade rígida, avaliação de desempenho, remuneração variável, entradas laterais para cargos de direção por meio de competição aberta a funcionários públicos e não funcionários;
- Nas finanças, a adoção de orçamento global sem detalhamento e plurianual, além da possibilidade de transpor as economias de um ano para o exercício seguinte.

As experiências de reforma suscitaram também críticas. As visões negativas têm apontado um conjunto de efeitos colaterais do modelo contratual. Para alguns autores, há evidências de que o modelo não concretizou as expectativas de uma administração pública mais eficaz, eficiente e efetiva (HOOD e PETERS, 2004), além de indícios de práticas de *gaming* (HOOD, 2006).

De acordo com Pires (2010), as avaliações da implementação do modelo têm apontado para resultados paradoxais. Se, por um lado, existem experiências exitosas da aplicação da contratualização de resultados e do aumento do desempenho, por outro, existem casos em que o conjunto de metas de desempenho gera um reducionismo provocado pela pré-determinação e especificação dos resultados a serem alcançados. Nesse sentido, alguns estudos têm chamado a atenção para os efeitos disfuncionais da definição de metas quantitativas a priori (BOUCKAERT e BALK, 1991; DUNLEAVY e HOOD, 1994).

Ainda de acordo com a análise de Pires (2010), o processo de definição de metas apresenta um conjunto de efeitos colaterais, tais como: o excessivo reducionismo daquilo que se espera ser competência do Estado e de suas burocracias, uma vez que limita e concentra as ações realizadas por organizações e seus funcionários; o desenvolvimento de práticas de “maquiagem” de dados no preenchimento de formulários e relatórios para aferição de produtividade; e a “criatividade contábil”, fazendo com que resultados indesejáveis possam ser facilmente codificados em termos de resultados almejados.



FLEXIBILIDADE NO BRASIL E A EXPERIÊNCIA DE MINAS GERAIS

Introduzido pela reforma gerencial proposta em 1995, o tema da concessão de flexibilidades aos gestores públicos foi especialmente difícil, controverso e polêmico no Brasil, uma vez que não houve consenso intragoverno, destacando a oposição do núcleo central do governo, compreendido pelos ministérios da área econômica e Casa Civil (Costa, 2002).

Além da falta de consenso intragovernamental, Andre (1999) constata que a baixa implementação das flexibilidades se deu pela precariedade dos seus sistemas de planejamento e gestão, emergindo em inúmeras solicitações de revisão de leis, decretos, normas e rotinas, com o propósito de impedir a concessão de autonomia gerencial para a execução e atingimento das metas. Segundo a autora, “destacam-se a Lei nº 8.666/93, que restringe a autonomia para compras de bens e serviços, o cerceamento de gestão orçamentária (LDO e Lei do Orçamento), as restrições legais e normativas à política de pessoal, os obstáculos à eficácia e à eficiência” (ANDRE, 1999, p. 7).

No Brasil, qualquer avanço quanto às flexibilidades requer um consenso das áreas econômicas, jurídica e de controle – portadoras da bandeira da responsabilidade no uso dos recursos públicos, da obediência às normas estatuídas e da proteção contra o mau uso do dinheiro público. Para tê-las como aliada na implantação da gestão por resultados é imprescindível evidenciar que a concessão de flexibilidades gerenciais, combinada com o forte compromisso com resultados e seu monitoramento intensivo, contribui, em médio prazo, para a melhoria do gasto público (PACHECO, 2006).

A concessão de flexibilidades de gestão teve baixa implementação na esfera federal. A agenda, no entanto, desdobrou-se para os governos subnacionais, especialmente os estados. Desde então, alguns governos têm avançado, ainda que timidamente, na utilização de tais instrumentos. Tal timidez é reflexo, em grande medida, de a concessão de flexibilidades nos níveis subnacionais está atrelada à legislação federal.



Dentre as experiências estaduais, Minas Gerais é a mais abrangente política de modernização da gestão pública e também a de maior grau de implementação. A partir de 2003, Minas fez amplo uso da contratualização de resultados, tanto internamente ao governo como com parceiros não governamentais. Ressalta-se que, dentre as experiências estaduais, Minas é o único estado que concede flexibilidades de gestão para a administração direta e indireta.

O período de 2003 a 2006 foi considerado de implementação e aprendizagem do modelo, em que o governo pactuava metas e indicadores com as secretarias estaduais. Essa experiência inicial, além de possibilitar aos gestores grande aprendizado e uma visão crítica acerca das dificuldades e oportunidades de melhoria, permitiu a revisão do modelo.

Em 2007 a metodologia foi revisada e, a partir de então, a pactuação de metas passou a ser realizada em duas etapas. A 1ª é pactuada entre o Governador e as Secretarias Estaduais, com foco nos resultados de impacto para a sociedade. Já a 2ª etapa é composta de metas por equipes de trabalho de cada órgão e entidade, sendo pactuada entre o dirigente máximo e o chefe de equipe.

O modelo contratual de Minas Gerais – denominado Acordos de Resultados – estabelece indicadores e metas a serem alcançados e, em contrapartida, são concedidas autonomias gerenciais, além da possibilidade de recebimento da remuneração variável (Prêmio Produtividade), em caso de resultados satisfatórios em relação às metas pactuadas. O prêmio é variável e pode chegar a um salário adicional por ano.

Ao todo, o governo de Minas Gerais estabelece doze autonomias padrão a serem concedidas na pactuação da 2ª Etapa do Acordo de Resultados, o que não impede a proposição e negociação para criação e concessão de novas flexibilidades. Nesse caso, as novas solicitações devem ser submetidas à análise da SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – para que esta aprecie a viabilidade legal e financeira de sua concessão.

As flexibilidades são classificadas em três áreas de impacto: Recursos Humanos, Aquisições e Contratações e Estrutura. Conforme o quadro abaixo, nota-se que o conjunto de flexibilidades disponibilizadas pelo governo parece ter um alcance restrito, uma vez que elas se enquadram em um nível mais operacional do



que gerencial, além de várias delas parecerem se configurar mais como benefícios aos servidores públicos do que como flexibilidade de gestão. Apesar disso, a experiência de Minas deve ser analisada como uma tentativa inovadora no Brasil de conceder autonomia para a administração direta e indireta em troca de resultados.

Área de atuação	Flexibilidades
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispensa de autorização da SEPLAG no afastamento de servidores para participação em cursos de pós-graduação B1; ▪ Concessão de vale-transporte em substituição ao auxílio-transporte; ▪ Concessão de valores diferenciados de vale-refeição ou vale-alimentação; ▪ Alterar os critérios de concessão de diárias de viagem; ▪ Limites diferenciados para despesas em regime de adiantamento; ▪ Pagamento de diárias e relação de municípios especiais; ▪ Limites diferenciados de valor da bolsa de estágio; ▪ Autorização para pagamento de até 600 horas extras mensais; ▪ Alteração do dia do pagamento; ▪ Contratação direta de certos tipos de seguros sem prévia autorização da SEPLAG (especialmente seguro de vida, para servidores que fazem fiscalização em zonas de conflito); ▪ Seguro contra terceiro para veículo de frota (reivindicado por servidores que viajam para realizar fiscalizações).
Aquisições e contratações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliação dos limites de dispensa de licitação; ▪ Cessão, permissão ou doação direta de materiais incorporados, ▪ Contratação de serviços de transporte sem prévia manifestação da SEPLAG.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alteração de cargos em comissão e funções gratificadas, desde que não acarrete aumento de despesas.

Quadro 01: Grupo de flexibilidades de acordo com seu impacto na gestão

Fonte: OLIVEIRA 2012.

Como exemplo das prerrogativas mais relacionadas à gestão, a possibilidade de alteração da estrutura interna da organização parece ser uma das mais relevantes. Isto porque o dirigente da organização pode alterar a estrutura interna, fundir ou desdobrar cargos em comissão, de maneira a alinhar a estrutura à



estratégia. A regra geral, na administração pública brasileira, é que qualquer alteração de estrutura segue um longo caminho de sucessivas deliberações, tendo que chegar até o chefe do Executivo para sua autorização.

Outro exemplo é a autonomia que possibilita dobrar o valor limite de dispensa de licitação, de modo que essa flexibilidade consiga lidar com a rigidez da legislação, permitindo que os processos rotineiros de pequenas compras, obras e serviços sejam mais simples e menos demorados. As demais flexibilidades, de acordo com Gomes (2009), parecem ter impactos gerenciais limitados, embora possam contribuir, ainda que residualmente, para superar pequenos entraves burocráticos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados de acordo com as categorias estabelecidas no capítulo de metodologia, e a análise de cada uma será feita concomitantemente nas três entidades, uma vez que o objetivo é relacionar as três instituições em um mesmo foco de análise. Desse modo, espera-se obter uma análise articulada, ressaltando as especificidades e itens comuns de cada um.

FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS FLEXIBILIDADES

No início do novo modelo de gestão, em 2003, já havia algumas iniciativas do Estado na concessão de flexibilidades gerenciais, porém ainda não havia nada sistematizado. Somente a partir de 2007, com o desdobramento do Acordo de Resultados, houve um esforço em instituir as flexibilidades como parte integrante do Acordo de Resultados.

Em relação à formulação das flexibilidades, percebeu-se que no primeiro governo de Aécio Neves (PSDB), não havia uma preocupação, nem mesmo um estudo sistemático para definir quais áreas de atuação poderiam ser sujeitas às flexibilidades de gestão. De acordo com o ator formulador:



[...] o órgão vinha com uma demanda, a gente analisava juridicamente, analisava orçamentariamente e via se concedia ou não. Então, não tinha uma decisão gerencial do que flexibilizar. A flexibilidade acontecia de uma forma muito reativa, a gente era um balcão e o cara chegava, apresentava a demanda e a gente olhava a viabilidade dela e concedia ou não.

Foi acrescentado que, mais grave do que não ter havido um estudo sistemático, foi o governo não ter tido a preocupação de registrar o processo de formulação e negociação das flexibilidades. “Talvez esse tenha sido o maior erro, pois a falta de registro do por que certas flexibilidades foram criadas dá a impressão de que elas foram criadas ao acaso”, informou o ator formulador.

Com o desdobramento do modelo em duas etapas, houve o esforço por parte da Seplag em diagnosticar quais flexibilidades poderiam ser concedidas, tendo como base o arcabouço da legislação federal. Porém, identificou-se que o diagnóstico foi limitado, pois a Secretaria não conseguiu ir além do que já havia sido demandado pelos órgãos, “visto que a Seplag não estava a par das particularidades e das dificuldades de cada órgão”, afirmou o ator formulador.

Na tentativa de justificar a criação das flexibilidades, foi ressaltado que “a criação de cada flexibilidade de gestão teve um motivo. Hoje as áreas de atuação das flexibilidades podem parecer sem sentido, mas na época era tudo muito claro”. Identificou-se que grande parte das flexibilidades surgiu por demanda dos sindicatos setoriais. Isso reflete na característica de grande parte das prerrogativas perpassarem pela área de recursos humanos.

Atores estratégicos

Entender a influência e a interação dos atores estratégicos possibilita entender a trajetória do instrumento e a forma como ele é percebido atualmente.

As entrevistas com os atores controladores apontaram que o que o papel dos órgãos de controle, especificamente da Controladoria Geral do Estado (CGE), restringe-se a auditar os contratos: “não há interferência do controle nem na construção do Acordo, nem na elaboração ou revisão das autonomias gerenciais”. A área de controle do Estado atua como fiscalizadora dos Acordos de Resultados, cabendo à Seplag a formulação do modelo, e o monitoramento dos Acordos de 2ª Etapa fica a cargo da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) de cada Secretaria de Estado.



No âmbito das Secretarias de Estado, destaca-se a criação da AGEI em janeiro de 2011. A criação dessa área em todas as Secretarias configurou-se como o início de uma alavanca para a coordenação dos Acordos de Resultados entre as secretarias e seus órgãos/entidades vinculados, uma vez que ela está à frente de todo o gerenciamento estratégico da secretaria, alinhando suas ações com a estratégia governamental e com as estratégias das instituições vinculadas.

Em consonância com a importância da área estratégica, o AGEI Ciência e Tecnologia afirmou que depois que a área foi fortalecida dentro da Secretaria, o acompanhamento e monitoramento do Acordo de Resultados tem sido mais efetivo. Ainda segundo relatado, seria importante que as entidades da administração indireta também contassem com um setor específico para lidar com os assuntos estratégicos, pois muitas entidades não têm conhecimento sólido e adequado sobre o instrumento.

Quando se analisa o documento do Acordo de Resultados de 2ª Etapa, firmado entre os dirigentes máximos da Secretaria de Estado e do órgão/entidade vinculado – acordantes, os representantes das equipes de trabalho do órgão/entidade – acordados, e interveniente – a Seplag –, constatou-se que, para o alcance das metas e indicadores pactuados, o documento define as obrigações e responsabilidades de cada uma das partes, estabelecendo condições para a execução, fiscalização, acompanhamento e avaliação do desempenho das equipes.

No que tange às flexibilidades gerenciais, cabe ao acordado garantir a imediata interrupção do uso das autonomias quando do término da vigência ou rescisão do Acordo de Resultados, e fica sob responsabilidade do interveniente (Seplag) garantir a utilização das flexibilidades concedidas. Em relação a esse último ponto, as entrevistas identificaram que ele não é cumprido, uma vez que a Seplag não possui instrumentos para monitorar e garantir a utilização das flexibilidades pelas diversas instituições. Em outras palavras, as flexibilidades são concedidas, porém a Secretaria de Planejamento não tem meios para garantir, ou incentivar, a utilização das flexibilidades por parte dos órgãos e entidades vinculadas.



Partindo para a análise dos atores estratégicos das três entidades, contatou-se que é de fundamental importância a existência de uma área específica que cuide dos assuntos estratégicos e, principalmente, do Acordo de Resultados. Nesse sentido, foi identificado que tanto a Hemominas quanto a Utramig possuem tais áreas estratégicas: a Hemominas conta com as Diretorias de Atuação Estratégica e a de Planejamento Gestão e Finanças; já a Utramig conta com a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças.

A Feam não possui uma área estratégica definida. Nesse sentido, os assuntos estratégicos são disseminados e tratados informalmente pelas diretorias e pelo gabinete da fundação. Não obstante, verificou-se que tanto a equipe do gabinete quanto os diretores possuem pouco conhecimento sobre o funcionamento do Acordo de Resultados e, principalmente, sobre as flexibilidades de gestão.

Indo ao encontro das informações obtidas nas entrevistas, o Relatório de Avaliação da 2ª Etapa do Acordo de Resultados da Feam, referente às atividades de 2008¹, faz algumas recomendações. De acordo com o documento, a falta de uma área estratégica resultou em uma falta de comunicação entre os atores estratégicos e os executores dos projetos. Ademais, também foram identificadas falhas nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados, assim como na definição de metas e indicadores.

CONHECIMENTO E APROPRIAÇÃO DAS FLEXIBILIDADES NO CONTEXTO DO ACORDO DE RESULTADOS

Partindo das entrevistas com os atores formuladores, foi identificado que, com a publicação dos Acordos de Resultados no *site* do governo, grande parte dos órgãos passou a solicitar as flexibilidades que eram identificadas nos Acordo de Resultados das outras instituições, mesmo que algumas delas não fossem necessárias ou não se encaixassem na realidade do órgão solicitante: “era só copiar! Mesmo que eu não precise, eu quero”. Tal fato gerou, por parte dos órgãos, uma alteração do conceito do que são as flexibilidades, do contexto em que elas são

¹ Foi utilizado o Relatório de Avaliação de 2008 por ser o único disponível no site do Governo de Minas. Os relatórios de 2009, 2010 e 2011 ainda não foram publicados.



concedidas, da razão de sua existência e das vantagens em usá-las. Identificou-se o interesse das entidades em obter níveis crescentes de autonomia, mas, por outro lado, percebeu-se que, quando concedidas, elas não são devidamente utilizadas.

Em relação ao conhecimento das flexibilidades, com a modificação da metodologia e com a institucionalização do Prêmio Produtividade, as flexibilidades passaram a ser esquecidas pelas instituições, pois, “quando começou a ter o prêmio, as pessoas pararam de prestar atenção nas flexibilidades. As flexibilidades passaram a ser coisa pequena”, informou um dos atores formuladores.

Importante ressaltar que grande parte das flexibilidades concedidas está relacionada com a área de recursos humanos. Tal fato é um indicativo de que as mesmas foram introduzidas, basicamente, como um substituto de uma política de recursos humanos, com a finalidade de envolver os servidores e como alternativa para diferenciar algumas regras da administração pública, sempre rígidas e padronizadas, substituindo-as por regras específicas para instituições específicas.

Foi consenso para os atores formuladores que as flexibilidades mais solicitadas são as referentes ao vale-alimentação, vale-transporte e valores diferenciados de diárias, pois “são as que têm impacto direto no bolso do servidor”. Outra flexibilidade muito demandada e que está relacionada à área gerencial é a referente à ampliação do limite de dispensa de licitação. Segundo relatado, sua vantagem está na capacidade de agilizar e desburocratizar os processos internos de pequenas compras.

Sobre o conhecimento e utilização das flexibilidades, identificou-se uma grande disparidade entre as três entidades analisadas. A Hemominas utiliza a totalidade das flexibilidades concedidas, exceto a que rege a aquisição de veículos, pois, segundo relatado, o governo lançou o Portal de Compras, que centraliza a compra de veículos, o que tornou a flexibilidade “ultrapassada e sem utilidade”.

No caso da Feam, ficou nítida a falta de conhecimento e informação sobre o que de fato são flexibilidades de gestão, por parte dos integrantes do gabinete e das diretorias da instituição. Ao tomar conhecimento do que realmente são flexibilidades, foi relatado que a Feam “tem alguns desses benefícios



pontuais”, porém grande parte dos entrevistados não acredita que elas estejam relacionadas com a pactuação das metas, uma vez que a Feam já concedia algumas flexibilidades antes mesmo da existência do Acordo de Resultados. O entrevistado acrescentou que “pode ser que a Feam tenha esses itens por causa do Acordo, mas isso não é divulgado. (...) Há uma falta conhecimento total em termos dessas flexibilidades”.

No que concerne à Utramig, assim como na Feam, grande parte dos entrevistados não possuía conhecimento sobre o tema. Para muitos, flexibilidade seria autonomia em estabelecer suas metas frente à Seplag e à secretaria vinculada. Quanto à apropriação e utilização das mesmas, das dez prerrogativas concedidas, a fundação utiliza somente duas. A explicação da baixa utilização causou certo acanhamento por parte dos entrevistados. Nas palavras do ator estratégico da Utramig:

isso é muito estranho... na pactuação de 2ª Etapa a gente opta por essas flexibilidades e depois a gente não utiliza? (...) Pra mim não tem justificativa. Tem uma resistência na parte da licitação, de dobrar o valor de dispensa de licitação, eu compreendo que tem controvérsia em relação a sua legalidade. O Estado permite mas aqui não utiliza.

Sobre a resistência relatada no trecho acima, foi explicado que a não utilização da referida flexibilidade se deu por orientação da Auditoria Seccional da Utramig, “que nos orientou a não passar do limite que está na Lei nº 8.666. Então aqui a gente não conseguiu implementar”. Nota-se, então, que tal flexibilidade não possui uma segurança jurídica que incentive sua utilização.

Sobre a aplicabilidade da referida flexibilidade, a Lei Federal de Licitações nº 8.666, de 1993, modificada em 1998, atualiza os valores e enumera as hipóteses em que a licitação pode ser dispensável. No que tange esse trabalho, vale ressaltar o trecho abaixo:

Quando a contratação for efetuada por sociedades de economia mista e empresas públicas, além de autarquias e fundações qualificadas como agências executivas, os valores são os seguintes:

- a) obras e serviços de engenharia – até R\$ 30.000,00;
- b) compras e outros serviços – até R\$ 16.000,00.



Cumpra observar que, para a criação da referida flexibilidade, o Governo de Minas Gerais equiparou as instituições públicas com Acordo de Resultados em vigor às Agências Executivas, para as quais a Lei 8.666 concede esse benefício. Isso por que, tanto os órgãos/entidades vinculados quanto as Agências Executivas fazem uso do contrato de gestão.

No que tange o real impacto das flexibilidades, os atores estratégicos da Hemominas acreditam que as mesmas têm a capacidade de impactar positivamente o dia a dia da organização, tornando os pequenos processos menos burocráticos e mais rápidos de serem solucionados. Também foi relatado que as flexibilidades com características de benefício, mesmo não tendo uma relação com o melhor desempenho, são bem vistas pelos servidores. Na Feam, somente um entrevistado acredita que as flexibilidades tem o poder, mesmo que tímido, de facilitar o alcance das metas, principalmente a que rege o afastamento para curso de pós-graduação. Nas palavras do entrevistado, “essa flexibilidade em específico é muito importante para a Feam, pois nós valorizamos muito a capacitação dos funcionários, e ela tornou todo o processo mais fácil”.

Sobre a possibilidade de solicitar flexibilidades específicas, a Hemominas, desde 2004, possui a flexibilidade específica de pagamento de horas extras, que foi revista e modificada em 2010 com o intuito de aumentar o número de horas extras concedidas. Além dessa autonomia, em meados de 2011 a fundação solicitou uma nova flexibilidade, ainda em processo de análise da Seplag. Verifica-se que a flexibilidade de hora extra é uma das que permitem quebrar a homogeneidade das regras no sentido de solucionar casos específicos. Se estendidas a toda a administração pública, tal regra elevaria os custos da máquina em relação às condições efetivas de pagamento de hora extra.

Em relação à Feam, somente um entrevistado tinha conhecimento dessa possibilidade. Porém, chama atenção o fato de a Feam possuir uma flexibilidade específica desde a primeira assinatura do Acordo de Resultados, a que rege a alteração do dia do pagamento dos servidores. Entretanto, de acordo com as entrevistas, a fundação sempre pagou seus servidores no primeiro dia útil. Nas palavras do entrevistado “o que o governo deve ter feito é atrelar isso ao Acordo de Resultado. Deve ser por isso que a gente não sabe”.



FLEXIBILIDADES E SUA RELAÇÃO COM O RESULTADO

Em um exercício de retrospectiva, o ator formulador afirmou que muitos pontos relacionados às flexibilidades não foram pensados no momento de sua criação e; somente quando as organizações já as utilizavam “surgiram alguns problemas não previstos”, tais como seu caráter de benefício, a dificuldade em analisar quem, de fato, precisa das flexibilidades e, principalmente, sua vinculação com o resultado. Para exemplificar, entrevistado mencionou que, uma vez concedidas, as flexibilidades com características de benefício podem criar questionamento se as mesmas devem ser permanentemente incorporadas, e acrescentou que tal questão é uma preocupação recorrente da Seplag.

Este é um dos aspectos que evidencia a dificuldade de introduzir inovação e modernização na gestão pública. Um mecanismo criado para ser específico, diferenciando as regras da administração pública de acordo com as necessidades da área de atuação das organizações já causa questionamentos junto aos próprios atores formuladores sobre a incorporação permanente ou não das flexibilidades concedidas no âmbito do Acordo de Resultados – por força do instituto do “direito adquirido”, constitutivo da administração pública brasileira. Também é verdade que esse questionamento só existe pelo fato de grande parte das flexibilidades se enquadrarem na área de recursos humanos. Aquelas que regem a estrutura, aquisições e contratações parecem não preocupar a Seplag, mesmo sendo as mais propícias a facilitar o alcance das metas acordadas.

Diante do questionamento, cumpre observar que, como regra, as flexibilidades só podem ser utilizadas se estiverem previstas no Acordo de Resultados das instituições, devendo ser canceladas somente em casos de término de vigência ou rescisão do contrato. Constata-se, então, que o Acordo de Resultados de 2ª Etapa não prevê o cancelamento das flexibilidades caso as metas pactuadas não forem atingidas. Uma exceção é que, nas flexibilidades que incidem sobre a concessão do vale-transporte e o vale-alimentação, a legislação disciplina que, na hipótese de obtenção de resultado insatisfatório, tais prerrogativas serão suspensas até a ocorrência de nova avaliação satisfatória. Tal exceção remete ao fato de o próprio governo classificar as autonomias de vale-alimentação e vale-transporte como benefícios para os servidores.



Mesmo com os problemas intrínsecos às flexibilidades, o ator formulador afirmou que elas são cruciais para a contratualização de resultados, atuando como um atrativo para as organizações públicas pactuar as metas. Caso contrário, o Acordo de Resultados de 2ª Etapa seria um modelo sem equilíbrio, em que as organizações não teriam motivação para assinar o documento. Entretanto, o mesmo entrevistado ressaltou o fato de as flexibilidades estarem num âmbito mais operacional e de benefício do que de aspectos gerenciais. Para funcionar de forma ideal, elas devem ser repensadas no sentido de torna-las mais gerenciais. Caso isso aconteça, “o governo vai dar meios para os órgãos alcançarem os itens pactuados, e não benefícios pontuais. E se o órgão não atingir os resultados, o governo vai ter o poder de retirá-las”.

Não obstante, foi identificado que, no início do modelo, muitas das flexibilidades propostas pelos órgãos iam contra o modelo de gestão do Estado e da própria Seplag. Isso por que “o modelo de Minas é um modelo que tem um órgão central que acompanha tudo de perto, todas as diretrizes de gestão passam por aqui. Então, muitas vezes tinham demandas que contrariavam isso”, afirmou um outro ator formulador.

Quando questionado sobre a relação entre as flexibilidades concedidas e o alcance dos resultados, os atores estratégicos da Hemominas classificaram as autonomias em benefícios, flexibilidades operacionais e administrativas. Segundo os entrevistados, as classificadas como benefício têm o poder de envolver o servidor, fazê-lo participar do processo e dar a sensação de pertencimento; as flexibilidades operacionais facilitam alguns processos internos, tais como as que dispensam autorizações da Seplag. Já as flexibilidades da área administrativa são as que impactam o dia a dia da organização, tornando os processos mais rápidos e menos onerosos.

Por outro lado, tendo em vista a baixa utilização das flexibilidades na Feam e na Utramig, os entrevistados não se posicionaram quanto questionado da relação entre as flexibilidades e o alcance dos resultados.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a análise das entrevistas, identificou-se que a criação das flexibilidades em Minas Gerais se configurou em um processo muito reativo por parte da Secretaria de Planejamento. Talvez tenha faltado uma posição mais proativa do governo, na tentativa de propor flexibilidades que convergisse com o novo modelo de gestão do Estado e com as reais necessidades das instituições públicas.

Em relação ao processo de implementação, que muitas vezes é entendido como uma das maiores barreiras para o sucesso de programas e políticas públicas, por não ser realizada de forma apropriada, notou-se que houve uma falha no desdobramento do Acordo de Resultados, em que faltou uma interação entre a Seplag e a Secretaria Estadual com seus órgãos/entidades vinculados, no sentido de divulgar, explicar e detalhar a função das flexibilidades e como esse mecanismo pode ser vantajoso para a gestão das organizações públicas.

Verificou-se que o caráter de benefício configura-se como o maior limitador das flexibilidades para agilizar os processos internos, principalmente das prerrogativas de vale-transporte e vale-refeição. Por outro lado, a flexibilidade que rege a capacitação de funcionários, mesmo sendo classificada na área de recursos humanos, mostrou-se relevante na medida em que o empoderamento do servidor é peça-chave para a modernização e inovação interna de qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

Em relação ao modo como as flexibilidades são percebidas pelos gestores, constatou-se que, quando a instituição possui um núcleo estratégico capacitado para implementar e coordenar os instrumentos do Acordo de Resultados, as flexibilidades são percebidas como a vantagem do modelo de gestão mineiro e, que se bem utilizadas, geram benefícios para a organização e para o servidor.

Também foi identificado que a institucionalização do Prêmio Produtividade reduziu as vantagens das flexibilidades, visto que a remuneração variável tornou-se um atrativo maior para os servidores. Ressalta-se, entretanto, que tal disfunção só existe pelo caráter de benefício das flexibilidades.



Nesse sentido, as flexibilidades de gestão concedidas em Minas Gerais fogem do conceito original do que seriam, de fato, flexibilidades de gestão, no contexto da contratualização de resultados. Uma possível causa para tal disfunção é o fato de a gestão do governo de Minas ser baseada em um modelo centralizador, em que o órgão central acompanha de perto todas as diretrizes de gestão do Estado. Tal modelo teve reflexo direto no rumo que o governo deu para a contratualização de resultados, uma vez que o modelo implementado avançou muito nos itens relacionados às metas e resultados, e quase nada no quesito das flexibilidades.

Por fim, a percepção positiva da Hemominas está amparada pelo alinhamento das estratégias ao planejamento do governo, na valorização do funcionário, além de um processo de comunicação e interação entre a área estratégica e as equipes de trabalho. Quanto à Utramig, mesmo não utilizando grande parte das flexibilidades concedidas, a fundação tem uma percepção positiva do instrumento e mostrou-se animada a começar a fazer uso das flexibilidades.

Por outro lado, no caso da Feam, concluiu-se que a entidade não tem conhecimento do instrumento e não utiliza grande parte das autonomias concedidas. Tal fato é reflexo da falta de uma área estratégica na fundação, da falta de conhecimento por parte dos servidores, somado ao fato de que algumas flexibilidades já eram utilizadas antes da criação do Acordo de Resultados.

Tais resultados nos permitem concluir que o processo de reforma de Minas Gerais deve ser visto como um processo de aprendizado. A experiência mineira é reconhecida como excelente modelo de gestão e um case de sucesso. Porém, este estudo nos dá um ferramental para afirmar que a experiência mineira é como qualquer outra: imperfeita, incompleta, com tensões e problemas de comunicação. A junção desses problemas fizeram com que as flexibilidades de gestão ficassem distantes do modelo implementado, numa posição coadjuvante.



REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L (2010). Desafios contemporâneos para a Reforma da Administração Pública Brasileira. In: **Administração Pública**: Coletânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: ENAP.

_____. (2008) Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: Bresser Pereira, L.C. & Spink, P. (org.), **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 3. ed., Rio de Janeiro, FGV.

ANDRÉ, M. A. A efetividade dos contratos de gestão na reforma do estado. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 39. n. 3 Jul./Set. 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BOUCKAERT, G.; BALK, W (1991). Public productivity measurement: diseases and cures. **Public Productivity & Management Review**, v. 15, n. 2, p. 229-235.

COSTA, V. M. F. (2002). A Dinâmica Institucional da Reforma do Estado: Um Balanço do Período FHC. In: Fernando Luiz Abrucio; Maria Rita Loureiro. (Org.). **O Estado numa era de reformas**: os anos FHC. Coleção Gestão Pública, Ministério do Planejamento, v. 2, p. 09-56.

DUNLEAVY, P.; HOOD, C (1994). From old public administration to new public management. **Public Money and Management**, v. 14, n. 3, p. 9-16.

FERLIE, E. et al. (1996), **The new public management in action**. Oxford, Oxford University Press.

GIL, A. C (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: FGV, 2009. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV).

HOOD, C (2006). Gaming in the Targetworld: the targets approach to managing British public services, **Public Administration Review**, July/August, pp. 515-21.

HOOD, C.; PETERS, G (2004). The middle aging of new public management: into the age of paradox? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 14, n. 3, p. 267-282.

JANN, W. REICHARD, C (2002). Melhores práticas na modernização do Estado. In: **Revista do Serviço Público**, 53(3). p. 31-50.



KETTL, D. F (1997). A revolução global: reforma da administração do setor público. In: **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**.

KIM, J. M. and PARK, C-K (2006). Top-down Budgeting as a Tool for Central Resource Management. **OECD Journal on Budgeting**, 6(1):87:125.

LE GRAND, J. (2003), *Motivation, Agency and Public Policy* (Oxford University Press, Oxford) Frey, B. (2000), 'Motivation and Human Behaviour'. In: P. Taylor-Gooby (ed.), **Risk, Trust and Welfare** (Macmillan Press Ltd, London).

LONGO, F (2004). **Mérito y Flexibilidad**: La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Ed. Paidós Ibérica. Publicado em português pela FUNDAP (2007).

MARE (1995). **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília.

OECD (2011). **Government at a Glance 2011**. Paris: OECD.

OECD (2008). **The State of Public Services**. Paris: OECD.

OECD (2005). **Modernising Government** – the way forward. OECD Publishing.

OLIVEIRA, A. C. P (2012). **Flexibilidade de gestão e desempenho do aparelho do Estado**: explorando causalidades e conexões. Dissertação de mestrado, EAESP-FGV. São Paulo.

PACHECO, R. S (2010). **Flexibilidades e autonomia de gestão no Brasil**: o estado da arte. XV Congresso do CLAD. Santo Domingo.

PEDROSA, A. C; MAGDALENA, P. C.(2011) *Contratualização de Resultados: uma ideia, vários caminhos*. In. **XXXV Enanpad**, Rio de Janeiro, RJ.

PIRES, R. R (2010). **Flexibilidade, consistência e impactos na gestão do desempenho burocrático**: subsídios para uma nova sistemática de acompanhamento e avaliação do desempenho da inspeção do trabalho no Brasil / OIT. Brasília: OIT.

POLLITT, C., BOUCKAERT, G (2011). *Public management reform: a comparative analysis: **New Public management**, Governance and the Neo-Weberian State*, Oxford, Oxford University Press. 3rd edition.

POLLITT, C., BOUCKAERT, G (2002). *Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional*. In: **Revista do Serviço Público**, (53) 3, Brasília.

POLLITT, C. & TALBOT C, (2004). **Unbundled Government**. A critical analysis of the global trend to agencies, quangos and contractualisation, London: Routledge.



RADIN, B.A (2000). The Government Performance and Results Act and the tradition of federal management reform: Square pegs in round holes? In: **Journal of Public Administration Research and Theory**, (10) 1, 111-135.

SCHICK, A (2008). The Road to PPB: The Stages of Budget Reform. In: Irene S. Rubin (ed.), **Public Budgeting: Policy, Process and Politics**. Armonk, New York: ASPA.

TROSA, S (2001). **Gestão Pública por Resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan, Brasília: ENAP.

VERGARA, S.C (2005). **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas.

YIN, R. K (2009). **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks: Sage.

ⁱ Em janeiro de 2011, com a criação da Secretaria Estadual de Trabalho e Emprego, fundação passou a integrar essa nova secretaria. Mesmo com a desvinculação da Utramig da Secretaria de Ciência e Tecnologia, optou-se por mantê-la no estudo, visto que até a conclusão deste trabalho (Fev. 2012), o Acordo de Resultados 2012 com a nova supervisão ainda não havia sido assinado.

AUTORIA

Ana Claudia Pedrosa de Oliveira – Fundação Getúlio Vargas - FGV-EAESP/Doutoranda.
Endereço eletrônico: ac_pedrosa@hotmail.com

