



VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

PRÁTICAS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA APLICADAS À GESTÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DA GESTÃO ESTADUAL EM MINAS GERAIS COMPARTILHADA À ESFERA MUNICIPAL

ADRIANE RICIERI BRITO



PRÁTICAS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA APLICADAS À GESTÃO PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DA GESTÃO ESTADUAL EM MINAS GERAIS COMPARTILHADA À ESFERA MUNICIPAL

Adriane Ricieri Brito

RESUMO

Após vários anos de crise no Estado brasileiro, tornou-se evidente a necessidade de uma profunda reforma administrativa no país. Diante do desafio de tornar o ambiente desfavorável em solo fértil para inovar, modernizar sua estrutura e criar um ciclo duradouro de desenvolvimento, o poder público precisou lançar mão de ferramentas que pudessem dar novo fôlego às suas políticas públicas, além de melhorar a capacidade de acompanhamento dos resultados obtidos e de resposta à sociedade. Com isso, a administração vem sendo cada vez mais reconhecida, pelo poder público, como a ferramenta certa para produzir melhor e acompanhar resultados. Vários exemplos de resposta aos desafios por meio da modernização da gestão pública estão surgindo no cenário brasileiro com base nas melhores práticas de administração antes restritas ao ambiente privado. No Estado de Minas Gerais, por exemplo, esta proposta foi materializada pelos conhecidos Choque de Gestão e Estado para Resultados. Diante dos resultados obtidos, na esfera estadual, o Governo de Minas decidiu compartilhar suas experiências e práticas de gestão com a esfera municipal a fim de potencializar o desenvolvimento do estado através de práticas locais mais assertivas no atendimento às demandas da sociedade. Em 2009, esta iniciativa foi materializada com o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. Após a conclusão do seu primeiro ciclo, o Programa foi aprimorado, conforme oportunidades de melhorias identificadas junto ao público alvo. Desde 2011 a versão aprimorada está em execução com o desafio de alcançar maior número de Municípios e melhores resultados.



ABSTRACT

After several years of crisis in the Brazilian state, became evident the need for a thorough administrative reform at the country. Facing the challenge of make the unfavorable environment existing in an environment conducive to the inclusion of new methodologies, modernize its structure and create a cycle of sustainable development, the government had to resort to tools that could soar to a new level their public policies and improve the ability to monitor the state performance and provide better answers to society. With this, the administration has been increasingly recognized by the public as the right tool to produce and track results. Several examples of improvements resulting of modernization of public management are emerging in the Brazilian scenario based on best management practices previously restricted to the private sphere. In Minas Gerais state this proposal was materialized by the management reform named "Choque de Gestão" and the implementing of the new methodology "Estado para Resultados". Based on the state level results, the Government of Mines decided to share their experiences and management practices with the municipal order to enhance the development of the state through local practices more assertive in meeting the demands of society. In 2009 this initiative has been materialized through the "Programa Mineiro de Empreendedorismo" and the "Gestão Municipal para Resultados". The program has been improved after the first cycle with opportunities identified by the target audience. Since 2011 the enhanced version is applied with the challenge of achieving a greater number of municipalities and better results.



1 INTRODUÇÃO

Em países em desenvolvimento, como o Brasil, torna-se urgente reconhecer que recursos naturais, minerais e energéticos em abundância ajudam em alguma instância, mas não garantem riqueza à nação. Sabidamente é o nível de inteligência e inovação agregado a esses recursos que garantirão maiores ganhos em sua exploração e venda e, portanto maior potencial de desenvolvimento econômico. Por outro lado a exploração desses recursos traz consigo grande impacto ao ambiente, tornando imperativo que se caminhe na direção de agregar valor aos recursos explorados com o intuito de gerar maior riqueza com menor impacto. Do contrário, o futuro reservará um país pobre e ainda devastado.

Garantir esta transformação é caminhar na direção de um desenvolvimento sustentável para geração de riqueza. Entretanto, não há fórmulas mágicas. Necessariamente, o caminho do desenvolvimento passa por adquirir as habilidades necessárias e aplicá-las, melhorando constantemente o desempenho e resultados alcançados. De maneira geral, alinhar-se aos novos paradigmas da administração, com o intuito melhorar a capacidade de gestão, políticas ou estratégias alinhadas às necessidades de desenvolvimento e conseqüentemente melhores resultados, tem sido o caminho adotado por grande parte das organizações desenvolvidas.

A administração é a ferramenta específica, a função específica, o instrumento específico, para tornar as instituições capazes de produzir resultados. Isso, porém requer um novo paradigma de administração definitivo: O interesse da administração e a responsabilidade da administração estão em tudo que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – seja dentro da instituição ou totalmente além dele. (DRUCKER, 2008, p.146)

A principal tarefa da administração continua sendo tornar as pessoas capazes de atuar e reagir em relação às mudanças, a partir de metas e valores comuns a uma estrutura ou organização, na busca por melhores resultados. Dentro do atual cenário, de grandes mudanças na economia e nas tecnologias disponíveis, especialmente tecnologia da informação, a forma de executar esta tarefa mudou: A força de trabalho, antes composta basicamente por trabalhadores despreparados, agora é composta por trabalhadores do conhecimento, altamente instruídos.



É necessário que seja, dessa forma, não somente pela forte relação que guarda o saber o humano com sua capacidade de gerar valor, antes comentada, como também pelo fato de que o nível de conhecimento, na sociedade, externa as instituições, vem aumentando gradativamente como resposta natural ao processo de desenvolvimento.

Diante das implicações do processo de desenvolvimento, tanto o poder público quanto privado são cada vez mais pressionados por melhores resultados, sob o risco de não sobreviverem como instituição. Estas pressões ocorrem não somente pelo maior nível de informação disponível à população, como também pela melhoria na expectativa de vida aliada à redução da taxa de natalidade na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. O indivíduo, vivendo mais, terá melhor visão de longo prazo em relação às políticas definidas hoje. A redução na taxa de natalidade fará com que o indivíduo necessariamente trabalhe por um número maior de anos. Uma vez mais exigido, também exigirá mais.

Em Minas Gerais, a partir de 2003, foi proposta e implementada a reforma gerencial da Administração Pública mineira, denominada Choque de Gestão. Definida como “o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento” (VILHENA, 2006) a expressão “Choque de Gestão” pretendeu provocar a reflexão sobre a necessidade de reverter o modelo burocrático, centralizado e moroso da administração pública em uma nova modalidade de gerenciamento com foco nos resultados percebidos como necessários para atender as demandas da sociedade mineira naquele momento.

Diante destas reflexões, neste artigo, pretende-se analisar as principais práticas de administração atualmente aplicadas a gestão pública, bem como esboçar o trabalho executado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Governo do Estado de Minas Gerais para transferir esta experiência à gestão municipal no Estado. Este trabalho vem sendo planejado, executado e avaliado, conforme os preceitos da boa administração, e do novo paradigma de Governo proposto. Seus principais resultados estão compilados no Projeto denominado Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais lançado em novembro de 2012.



2 OBJETIVOS

A mola mestra da administração moderna é a definição de objetivos estratégicos, ou metas, capazes de atender a expectativa de resultados da organização ao longo do tempo. Estas metas têm sua origem nas diversas fontes que influenciam a organização e que geralmente são denominadas *stakeholders*, ou partes envolvidas, ou ainda partes interessadas. Exemplos de partes envolvidas, ou ainda partes interessadas, podem ser a equipe interna, clientes, concorrentes, acionistas, fornecedores ou qualquer entidade que se relacione com a organização em questão.

No processo de reflexão, para a definição de objetivos estratégicos ou metas, o adequado envolvimento destas partes interessadas define a acuidade do planejamento: a equipe interna, por exemplo, pode ajudar identificar alguma necessidade de melhoria dos serviços prestados, ou a necessidade de desenvolvimento de novos produtos, ou ainda a necessidade de se aumentar a produção. Os clientes, por sua vez, poderiam ajudar a determinar a necessidade de adaptação para atendimento a uma nova demanda.

Em um processo formal da prática de planejamento estratégico, denominado formulação estratégica, as metas ou objetivos estratégicos da organização são identificados levando-se em conta, além dos stakeholders, a identidade da organização (Missão, Visão e Valores). Após a definição das metas globais, as estratégias para torná-las realidade devem ser identificadas. Por fim, estas estratégias devem ser desdobradas em programas e Projetos que uma vez executados trarão os resultados esperados e expressos nas metas definidas. Portanto, cada Projeto deve estar associado a uma meta com o objetivo de desenvolver bens, serviços ou a melhoria de resultados na operação de rotina.

O Planejamento estratégico de uma organização é o seu maior plano. “É necessário no planejamento Estratégico começar separadamente com todas as três perguntas: Qual é o negócio? Qual será? Qual deveria ser?”. (DRUCKER, 2008, p. 201)



Notadamente o pressuposto inicial é que no futuro o negócio precisa ser diferente. Portanto o planejamento estratégico deverá refletir a habilidade dos gestores em tomar decisões, no sentido de transformar o negócio segundo visão de futuro e definir as exigências de trabalho.

Existem dois principais modelos de formulação estratégica que podem apoiar o desenvolvimento do planejamento estratégico: O modelo Matriz de SWOT ou modelo Business Scorecard – BSC. Estes modelos não serão abordados neste artigo, entretanto podem ser facilmente identificados na bibliografia. Uma vez executado o planejamento, o mesmo deve ser gerenciado. Uma ferramenta amplamente usada para o gerenciamento, ou seja, para se operacionalizar as diretrizes estabelecidas no planejamento é o PDCA, que propõe tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução.

O planejamento estratégico é consolidado em três conjuntos básicos de documentos: identidade organizacional, plano estratégico de longo prazo (cinco anos ou mais) e plano estratégico de curto prazo (anual). O plano estratégico de curto prazo geralmente é denominado plano Estratégico Anual – PEA, Plano Operacional ou Plano Diretor. Estes planos são construídos tendo como base o desempenho da organização nos últimos anos, nas tendências de mercado, em dados de produtividade em organizações exemplares (benchmarking) e segundo as influencia das partes interessadas (stakeholders), conforme já comentado.

A identidade organizacional define a visão, missão, negócios, crenças e valores da organização, e tem por característica ser estável nestas definições, ou seja, apenas ocasionalmente é modificada.

No Plano de longo prazo são definidas as estratégias para se atingir a visão de futuro da organização. No plano de médio prazo são estabelecidas as metas relacionadas às estratégias do plano de longo prazo, bem como as projeções financeiras que suportarão as medidas para alcance de tais metas. No plano anual é feito o detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazo, com metas concretas até que se possa obter o plano de ação e o orçamento anual.

O planejamento estratégico é de fato uma importante ferramenta na definição de metas e diretrizes, e como consequência, importante fonte de origem



dos Projetos das organizações. Ao final do processo cada Projeto deverá contribuir para o alcance de algumas estratégias da instituição e por fim para a realização de uma meta.

No poder público, a Lei Complementar nº 101 de maio de 2000, trouxe novo enfoque à gestão de recursos públicos, exigindo o aperfeiçoamento do processo de planejamento, com ênfase na elaboração e execução do orçamento público. Essa Lei, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), pauta os três instrumentos de planejamento, previstos na Constituição Federal de 1988: Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei de Orçamento Anual – LOA.

O Plano Plurianual - PPA de um Município é o instrumento de desdobramento do planejamento estratégico em ações, e contempla um período de planejamento de quatro anos. Por ser o documento de planejamento de médio prazo, dele se derivam as Leis de Diretrizes Orçamentárias e as Leis de Orçamento Anuais. Assim, o Plano Plurianual define os programas e metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. Estas despesas serão planejadas por meio das ações que integrarão os Programas do PPA, à exceção do serviço da dívida (amortização e encargos) e de outros encargos especiais, bem como da reserva de contingência. A Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO compreenderá as metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual - LOA. A Lei Orçamentária Anual proverá os recursos necessários para cada ação constante da LDO.

Infelizmente por ineficiência ou despreparo muito acontece de que o PPA venha representar um documento elaborado apenas para cumprir obrigações legais. O alcance dos objetivos estabelecidos no plano requer forte relação com orientação estratégica do Governo, com suas possibilidades financeiras e sua capacidade operacional.

Neste ponto, espera-se que possa ser observado que, guardadas suas especificidades, estes três instrumentos, definidos Lei Complementar nº 101 de maio de 2001, guardam forte relação com o planejamento estratégico adotado por



empresas. Entretanto, dificuldades ainda maiores para sua execução são encontradas pelo poder público. Muitas vezes, a falta de informação, de preparo e de experiência são os principais entraves encontrados pelo poder público. Está claro que executar o planejamento estratégico da Prefeitura (PPA, LDO e LOA) não será o bastante, existe ainda o desafio de gerenciá-lo. Esta prática exigirá, ainda, maior preparo e habilidades dos gestores públicos. Conhecer a legislação pertinente seria um primeiro passo, mas ainda insuficiente.

Em 2003 o Governo do Estado de Minas Gerais iniciou uma reforma em seu modelo de Administração Pública, ancorada no ajuste fiscal e em melhorias inovadoras na gestão pública, então denominada Choque de Gestão. além disso, o referido programa incorporou aos três instrumentos de planejamento previstos na Constituição Federal o seu planejamento estratégico de longo prazo, denominado Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI.

O Choque de Gestão foi sinteticamente definido como “o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento” (VILHENA, 2006). Ao adotar esta expressão para designar as estratégias adotadas em seu planejamento, o Governo mineiro pretendeu provocar uma reflexão sobre a necessidade de reverter o atual modelo da administração pública, considerado burocrático, centralizado e moroso em uma nova proposta mais moderna e eficiente. Ou seja, uma gestão capaz de atender as demandas da sociedade com melhores resultados. Para alcançar os objetivos colocados foi necessário buscar novas maneiras de administrar: identificar e reter talentos, redefinir estruturas, funções e sistemas, estabelecer novas práticas de gestão e acima de tudo transformar a cultura organizacional. As expressões inovação e modernização nortearam a estratégia de planejamento denominada Choque de Gestão.

Bons exemplos do esforço de modernização do Estado de Minas Gerais estão materializados no decreto 46.100 de 10/12/2012, que aprimorou as funções e atribuições de Gerente de Programa, Gerente de Projeto e Gerente de Processo para atender a necessidade de gerenciamento intensivo dos Programas Estruturadores constantes do Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG.



O Governo de Minas Gerais, como qualquer outra organização, precisa evoluir constantemente seu planejamento estratégico ou do contrário voltará a estagnar. A evolução do então denominado Choque de Gestão deu lugar, quatro anos depois, em 2007, ao Estado para Resultados. Este novo plano, segundo o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), partiu do objetivo de consolidar e aprimorar o processo de transformação proposto pelo Choque de Gestão e melhorar ainda mais a aplicação dos recursos, por meio da priorização de metas e da consolidação de uma carteira de Programas Estruturadores orientada para resultados.

Na busca para transformar seu planejamento em trabalho e obter os melhores resultados com os recursos aplicados, o Governo de Minas percebeu a necessidade de influenciar em maior nível sua boa execução. Para isso a estratégia inovadora no Estado foi atuar próxima e influenciar a capacidade de gestão de seus parceiros imprescindíveis na geração de resultados: a gestão municipal. Para isso decidiu compartilhar suas experiências, obtidas durante a execução do Choque de Gestão e Estado para Resultados, bem como informações relevantes para que a esfera local possa fazer melhor o seu trabalho, modernizar sua gestão e por fim também melhorar seus resultados. Nesse contexto é criado o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais.

O objetivo do Programa é preparar os gestores públicos municipais para aplicar técnicas e ferramentas de gestão que viabilizem o aumento de eficiência da Administração Pública Municipal.

Dessa forma, espera-se:

- Fortalecer a Administração Pública Municipal no Estado de Minas Gerais;
- Estimular a autonomia Municipal;
- Promover a modernização da Gestão Pública Municipal;
- Contribuir para a melhoria dos serviços públicos prestados;
- Colaborar para o desenvolvimento econômico regional;
- Elevar a eficiência na execução das Políticas Públicas;
- Melhorar o ambiente de negócios.



3 METODOLOGIA

O Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais é o amadurecimento de uma primeira proposta da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) para apoiar os Municípios mineiros no seu processo de gestão. Em 2009, foi proposto e planejado o Projeto “Gestão para Resultados Municipais” com o pressuposto de compartilhar, com as administrações públicas municipais, a experiência de modernização da gestão pública vivenciada no Estado de Minas Gerais durante o período de execução do Choque de Gestão e do Estado para Resultados.

Portanto, o público alvo do Projeto eram Prefeitos e gestores públicos dos Municípios do Estado de Minas Gerais. A principal estratégia adotada foi capacitar as equipes executoras nas Prefeituras. Assim foram elaboradas cartilhas que sistematizam o conhecimento e aprendizado acerca dos principais instrumentos de gestão utilizados pelo Governo Mineiro e que podem ser aplicados à realidade municipal. Os temas abordados nas cartilhas foram: Acordo de Resultados; Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos; Planos de Carreira dos Servidores Públicos, Gerenciamento de Projetos e Compras Públicas. Estas cartilhas foram distribuídas de forma impressa e digital e também ficaram disponíveis no site www.conversandosobregestão.mg.gov.br. Ainda em 2009, algumas capacitações foram realizadas em algumas regiões do Estado. Ao todo foram capacitados 46 Municípios, conforme registros da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Na tentativa de intensificar sua comunicação com os Municípios foram criados o site Conversando Sobre Gestão e programas televisivos, em parceria com o Canal Minas Saúde da Secretaria de Estado da Saúde (SES). Estes programas foram transmitidos em formato de debate, abordando temas específicos aplicados na gestão pública mineira e que poderiam ser adequados às realidades locais nos Municípios. O primeiro programa foi transmitido no dia 10 de dezembro de 2009 e teve como tema “O Choque de Gestão: A Experiência de Modernização da Administração Pública Mineira de 2003 a 2009.” Uma sequência de novos programas foi apresentada ao longo de 2010, abrangendo os temas das cartilhas.



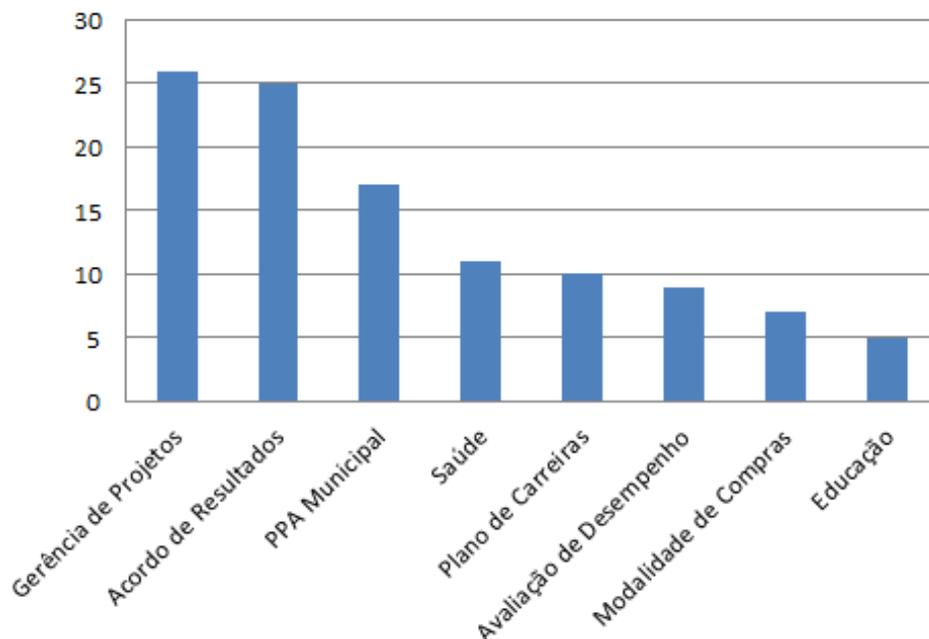
Em 2011, o Núcleo de Inovação e Modernização Institucional (NCIM), no âmbito da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), promoveu o processo de avaliação dos resultados obtidos com o Projeto Gestão para Resultados Municipais. Trinta e oito Municípios contribuíram para as avaliações e os principais pontos de atenção identificados foram:

- Os Municípios tiveram dificuldades para aplicar o conhecimento adquirido para melhorar sua gestão e resultados de políticas públicas.
- O número de Municípios envolvidos precisaria ser ampliado.
- As cartilhas consideradas mais relevantes foram: PPA Municipal, Gerenciamento de Projetos e Acordo de Resultados.
- Necessidade de ampliar os temas de capacitação oferecidos pela SEPLAG à época.

O gráfico abaixo demonstra as áreas de gestão com maior nível de interesse pelos Municípios e evidencia a expectativa em relação a práticas de gestão que devem ser aplicadas no nível de planejamento estratégico.

Figura 1 – Áreas de Gestão com interesse pelos Municípios

1. Das áreas de Gestão abaixo, quais são as três áreas de maior interesse de município?



Fonte: Relatório de Avaliação – Projeto Gestão para Resultados Municipais



Com base nas avaliações obtidas, foi proposto novo plano de ação para o Projeto Gestão para Resultados Municipais, que em resposta ao novo momento e pontos de melhorias identificados passou a ser intitulado Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais.

Dessa forma, o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais vai ao encontro das necessidades municipais oferecendo subsídios metodológicos aos seus gestores, dotando a esfera municipal de informação e conhecimento para garantir a modernização de gestão municipal.

Figura 2: Objetivos do Projeto de Municipalização das Práticas da Gestão Pública de MG



Fonte: SEPLAG

As principais alterações estavam diretamente relacionadas àquelas atividades que deveriam apoiar o Município no processo de mudança. Essas atividades foram organizadas dentro de uma macro Etapa denominada “Desenvolvimento da Gestão Municipal” da seguinte forma:



Figura 3 – Organização das Etapas para desenvolvimento da Gestão Municipal.



Fonte: Plano Estratégico do Projeto – Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais.

Em relação ao planejamento anterior, a Etapa de capacitação se torna mais abrangente, compreendendo novos temas e nova solução para o processo de capacitação com o objetivo de alcançar um número maior de Municípios. A Etapa de implantação foi proposta com o objetivo de eliminar as dificuldades dos Municípios para aplicar às suas políticas públicas as práticas nas quais sua equipe fora capacitada. A Etapa de diagnóstico foi considerada para anteceder a Etapa de implantação e gerar informações capazes de nortear sua execução. A Etapa de monitoramento, que perpassa todo o processo, foi incluída para acompanhar a evolução dos resultados tendo como base os indicadores gerados na Etapa de diagnóstico. Por último, a Etapa de avaliação deverá permitir a verificação dos resultados obtidos com a execução de toda a macro Etapa, avaliando a aderência dos Municípios ao Plano de Ação das práticas de gestão implantadas.

Além das atividades propostas na macro Etapa “Desenvolvimento da Gestão Municipal”, o Projeto prevê a execução de várias outras atividades importantes aos resultados esperados do Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais. A figura a seguir mostra como está organizada a estrutura analítica do Projeto.



Figura 4 – Estrutura analítica do Projeto.



Fonte: Plano Estratégico do Projeto – Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais.

A seguir estão apresentados detalhes de execução relacionados a cada uma das Etapas propostas na macro Etapa “Desenvolvimento da Gestão Municipal”:

A capacitação foi estruturada para ser executada por meio de Ensino a Distância, em parceria com Canal Minas Saúde da Secretaria de Estado da Saúde (SES), disponibilizada aos 853 Municípios do Estado de Minas Gerais. Aos Municípios foi recomendado que inscrevessem uma equipe de até 9 participantes sendo que destes um deve atuar no nível estratégico, dois devem se atuantes na área de planejamento e orçamento, dois em áreas relacionadas à gestão financeira, outros dois em áreas de gestão de recursos humanos e por último dois integrantes com atuação relacionada na área de saúde. Uma vez capacitada a equipe estratégica dos Municípios inscritos, o curso pode ser disponibilizado para outras equipes interessadas nos temas disponibilizados na plataforma do Canal.

Nesta Etapa são abordados temas de Governo que também nortearão as Etapas de diagnóstico e implantação: Compras Governamentais; Gestão em Saúde; Captação de Recursos Nacionais e Internacionais; Gestão Pública para Resultados; Gestão de Projetos; Plano de Carreiras e Avaliação de Desempenho; PPA Municipal; Termos de Parceria; Internacionalização dos Municípios e Finanças Públicas – Educação Fiscal. Além dos temas de Governo mencionados, comporá o



curso de Gestão Municipal para Resultados temas sobre Empreendedorismo desenvolvidos sob responsabilidade do SEBRAE-MG, parceiro no Projeto e sobre o modelo de excelência em Gestão sob responsabilidade do Instituto Qualidade Minas (IQM).

A Etapa de diagnóstico está subdividida em duas partes denominadas diagnóstico virtual e diagnóstico presencial. A primeira, diagnóstico virtual, contempla todos os Municípios inscritos e consiste de um questionário eletrônico que uma vez respondido permite análises para avaliação da maturidade em gestão do Município. Este questionário é aplicado à equipe estratégica dos Municípios após o processo de capacitação. O diagnóstico presencial consiste em uma visita de técnicos capacitados pelo Governo para avaliação *in loco* da atual situação da gestão no Município. Esta avaliação usa como referência o diagnóstico virtual anteriormente realizado e deverá gerar informações para nortear a Etapa de implantação.

A Etapa de implantação é executada, com apoio da Fundação João Pinheiro (FJP) e do Instituto Qualidade Minas (IQM), em até 60 Municípios selecionados após a conclusão das Etapas de capacitação à distância e diagnóstico virtual que são pré-requisitos para esta fase. As atividades relacionadas à Etapa de implantação acontecem na estrutura física da Prefeitura e devem abranger, no máximo, três práticas de gestão. A equipe estratégica da Prefeitura é apoiada por técnico capacitado pelo Governo do Estado durante o período de 30 dias. Neste período o planejamento para implantação das práticas é desenvolvido, bem como Plano de Ação para sua execução.

Finalizada a Etapa de implantação, a equipe da Prefeitura, nos Municípios selecionados, continuam o processo de implantação de forma autônoma, com o monitoramento da equipe de Governo do Estado por um período de pelo menos seis meses. Conforme anteriormente mencionado o processo de avaliação dos resultados sucederá a execução de todas as Etapas.

O Projeto prevê, ainda, a realização de premiações com o objetivo de incentivar o envolvimento dos Municípios no processo. Estas premiações que são executadas pelo Instituto Qualidade Minas (IQM), tem como objetivo reconhecer, em um primeiro momento, através de certificação, aqueles Municípios que concluírem o



processo de capacitação com alto desempenho e, em um segundo momento, reconhecer aqueles Municípios que conseguirem concluir o processo de implantação das práticas de gestão por ele selecionadas.

4 COMPONENTES IMPORTANTES DO PROGRAMA E RESULTADOS

4.1 Monitoramento

Ao final de todo o processo segue-se uma etapa de monitoramento que consiste em:

- Avaliação de reação do Município a metodologia do programa; e
- Avaliação da evolução média do grau de aderência dos Municípios às práticas de gestão implantadas.

A metodologia de acompanhamento de resultados constitui a última Etapa do Programa. Neste momento serão compreendidos e avaliados os resultados alcançados pelos Municípios após a implantação das práticas de gestão pública, através das medições dos indicadores de resultado e relatório do Plano de Ação que serão avaliados pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A medição é parte essencial dessa etapa, possibilitando implementar e acompanhar iniciativas de melhoria e mudança organizacional, medir um conjunto de atividades, pressupostos e técnicas que visam quantificar variáveis e atributos de interesse do objetivo a ser analisado.

O principal objetivo é proporcionar métodos eficazes de acompanhamento de indicadores de resultado, fazendo com que diversos benefícios sejam alcançados:

- Definir responsabilidades;
- Diagnosticar problemas;
- Entender melhor os processos internos;
- Extrair lições da experiência;
- Facilitar a delegação de responsabilidades;
- Gerar informações úteis para tomada de decisão;
- Identificar ações de melhorias;



- Medir e analisar o desempenho;
- Melhorar a eficácia das políticas públicas;
- Melhorar o controle e planejamento;
- Mensurar os resultados obtidos pelos Municípios;
- Oferecer elementos para a prestação de contas;
- Proporcionar visibilidade dos resultados alcançados;
- Verificar o alinhamento das ações à estratégia do Município;
- Avaliar a efetividade da implantação das práticas de gestão pública.

Todo processo de implantação foi realizado com auxílio do Sistema de Gestão da Implantação, que direciona o trabalho de Gestão de Projetos do Município, auxiliando na fase de implantação e apoiando os gestores municipais na gestão dos Planos de Ação.

4.2 Prêmio Mineiro de Excelência da Gestão Pública Municipal

O Prêmio Mineiro de Excelência da Gestão Pública (PMGP) é um instrumento de reconhecimento para os Municípios na busca pela competitividade e melhoria da gestão municipal. Tem como modelo referencial o Manual de Excelência em Gestão Pública Municipal, elaborado especificamente para ser utilizado pelos Municípios como orientador para a implantação das práticas de gestão já utilizadas com sucesso pelo Governo do Estado de Minas Gerais, em parceria com o Instituto Qualidade Minas (IQM).

Para os Municípios, um dos maiores ganhos ao se candidatarem ao Prêmio, além do benefício de ter a aplicação de suas práticas avaliadas por especialistas de gestão, prende-se à visibilidade do reconhecimento em todo o Estado e no âmbito nacional como um Município comprometido com a gestão para resultados.

O PMGP visa incentivar os Municípios a promoverem a melhoria da qualidade da gestão pública, a partir de um processo de premiação que avalia o grau de aderência da implantação das práticas de gestão de acordo com os temas escolhidos.

Os principais objetivos do PMGP são:



- Estimular a implantação de Práticas/Temas de Gestão Pública nos Municípios;
- Contribuir efetivamente para a melhoria na prestação dos serviços públicos;
- Disseminar a cultura da excelência, com base em exemplos de Municípios reconhecidos pelo Prêmio que sirvam de inspiração ou referência para outras iniciativas;
- Reconhecer, valorizar e premiar os Municípios que implantaram práticas de Gestão Pública.

A equipe responsável pela realização do Prêmio é composta por especialistas de diferentes áreas de conhecimento. Todos participam de treinamento específico e preparação, para assegurar o entendimento do processo de execução das responsabilidades, coerência e imparcialidade no processo de avaliação.

A avaliação dos Municípios candidatos ao Prêmio será realizada obedecendo aos seguintes critérios:

Figura 5: Critério de avaliação por faixas de reconhecimento.

| Faixa de reconhecimento | Quantidade de práticas inscritas | Nota Final |
|-------------------------|----------------------------------|--------------|
| Bronze | Uma Prática de Gestão | acima de 40% |
| Prata | Duas Práticas de Gestão | acima de 50% |
| Ouro | Três ou mais Práticas de Gestão | acima de 65% |

Fonte: IQM

As pontuações dos Municípios candidatos serão apresentadas à Comissão Julgadora, composta por representantes da SEPLAG e do IQM. Com base nas pontuações e nos critérios para reconhecimento, a Comissão Julgadora irá definir o reconhecimento para cada Município.



Na apresentação das pontuações dos Municípios candidatos à Comissão Julgadora, a identidade é preservada, sendo devidamente codificadas. Somente após a definição dos reconhecimentos para cada Município é que a identidade dos Municípios reconhecidos será apresentada para a Comissão Julgadora e para divulgação ao público.

Cabe ressaltar que o Prêmio não é um sistema competitivo entre os Municípios candidatos, e sim um sistema de reconhecimento quanto ao grau de aderência de implantação das práticas de gestão, conforme definido no Manual de Excelência na Gestão Pública. Portanto, poderá haver mais de um Município reconhecido por faixa (Bronze, Prata ou Ouro), não havendo limitação para o reconhecimento em cada faixa.

Os Municípios candidatos ao Prêmio Mineiro de Excelência na Gestão Pública Municipal podem ser reconhecidos pelo esforço institucional e pela realização em direção à excelência da gestão, de acordo com o nível de desempenho institucional, segundo as três faixas de reconhecimento: (1) **Bronze:** Municípios que demonstram razoável grau de aderência de implantação do tema inscrito, apresentando evidências para algumas práticas, conforme definido na tabela Passos para a Implantação, do Manual de Excelência na Gestão Pública; (2) **Prata:** Municípios que demonstram bom grau de aderência de implantação dos temas, com ações em fase de sistematização, apresentando evidências das práticas, conforme definido na tabela Passos para a Implantação, do Manual de Excelência na Gestão Pública; (3) **Ouro:** Municípios que demonstram excelente grau de aderência de implantação dos temas, tendo sua implantação realizada com ações sistematizadas e direcionadas, apresentando evidências das práticas conforme definido na tabela Passos para a Implantação do Manual de Excelência na Gestão Pública.

4.3 Portal Conversando sobre Gestão

Um componente importante para apoiar a transformação necessária e a iniciativa de gestores públicos inovadores, imbuídos da vontade de transformar a realidade em seu Município, foi aprimorado no âmbito do Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais, o Portal "Conversando sobre Gestão" (www.conversandosobregestao.mg.gov.br).



Figura 6: Site Conversando sobre Gestão



Fonte: SEPLAG

O Portal Conversando sobre Gestão disponibiliza para os servidores municipais e público em geral o acesso aos:

- Projetos e Programas do Governo de Minas que tratam do tema Gestão Pública;
- Biblioteca com informações técnicas através de manuais e vídeos com temas relacionados às boas praticas de gestão no Governo de Minas, legislação relacionada e outros;
- Educação à Distância, em parceria com o Canal Minas Saúde;
- Fórum Conversando sobre Gestão, uma importante ferramenta destinada a promover debates, solicitar sugestões, trocar de idéias, conhecer e compartilhar práticas de gestão pública. Sempre abordando uma questão específica, em caráter eventual, facilita a resolução de dúvidas e dissemina soluções; e
- Banco de Boas Práticas que foi desenvolvido com o objetivo de permitir que experiências de práticas da gestão, bem sucedidas, no âmbito da administração pública municipal do Estado de Minas Gerais, sejam identificadas e compartilhadas através de um ambiente virtual, comum aos administradores públicos mineiros. As oportunidades de benchmarking geradas através de um banco de boas práticas



estimulam o aperfeiçoamento de processos e modelos de gestão através da troca de experiências e informações que demonstraram ser eficazes em momentos anteriores.

4.4 Resultados

A Etapa de Capacitação realizada em 2013 apresenta os seguintes resultados:

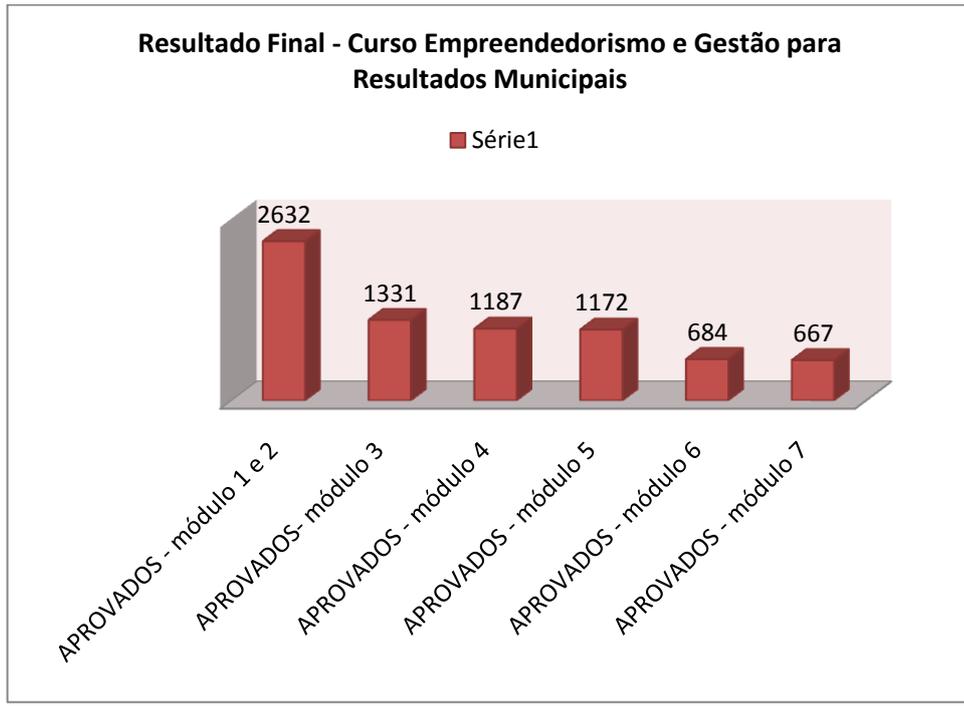
- Número de Municípios capacitados: 420
- Número de Servidores Municipais capacitados: 3.363
- Carga horária: 180 horas (dezoito semanas)
- Número de Unidades de Estudo: 20 (vinte)
- Período de realização: 25/04/2013 a 26/08/2013
- Período de recuperação: 26/08/2013 a 03/09/2013

Os módulos foram oferecidos de acordo com o perfil do servidor municipal (Figura 7), dessa forma foram aprovados o seguinte número de alunos:

- Aprovados Gestão Pública (Módulo 1 e 2): 2.632
- Aprovados Gestão Financeira (Módulo 3): 1.331
- Aprovados Gestão de Recursos Humanos (Módulo 4): 1.187
- Aprovados Gestão na Saúde (Módulo 5): 1.172
- Aprovados Gestão Empreendedora (Módulo 6): 684
- Aprovados Modelo de Excelência na Gestão (Módulo 7): 667

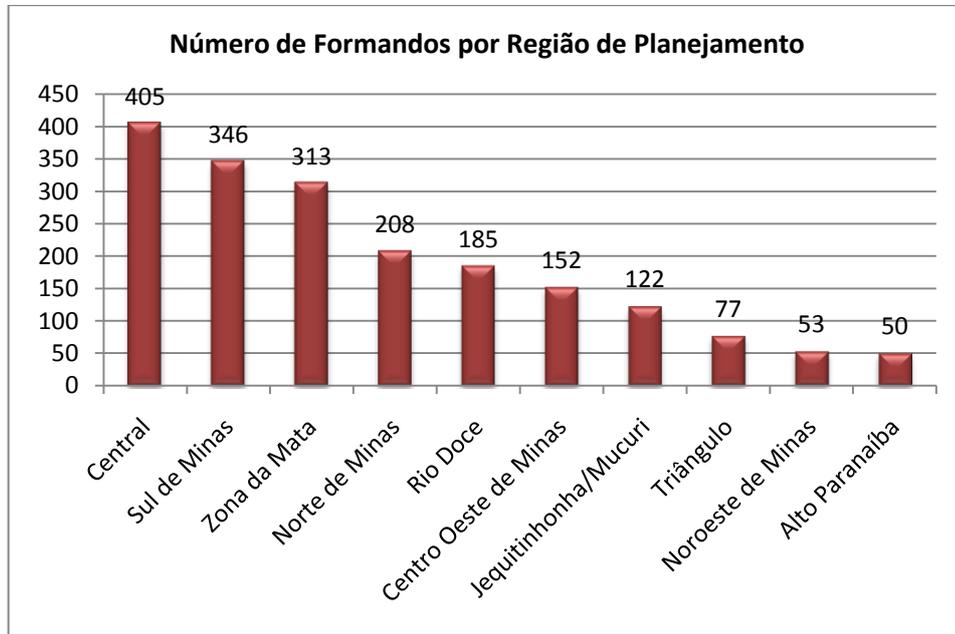


Figura 7: Resultado Final do Curso de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais



Fonte: Canal Minas Saúde

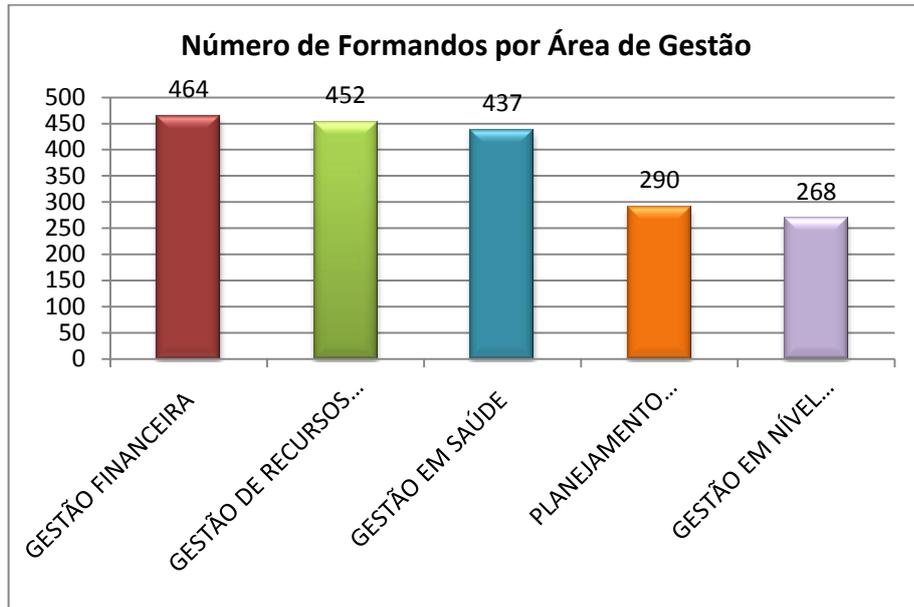
Figura 8: Número de formandos por região de planejamento



Fonte: SEPLAG

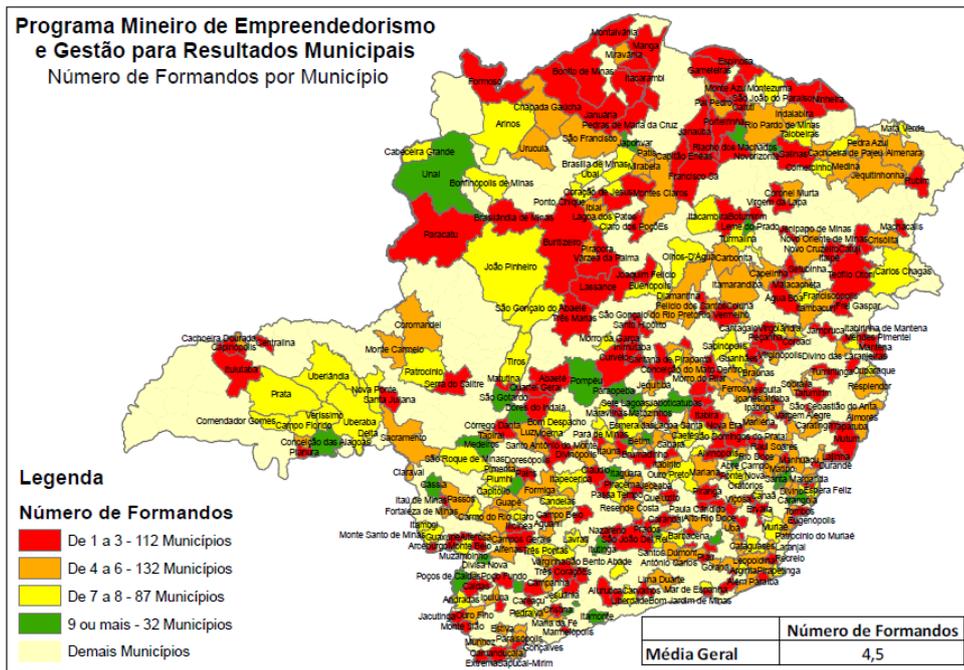


Figura 9: Número de formandos por Área de Gestão



Fonte: SEPLAG

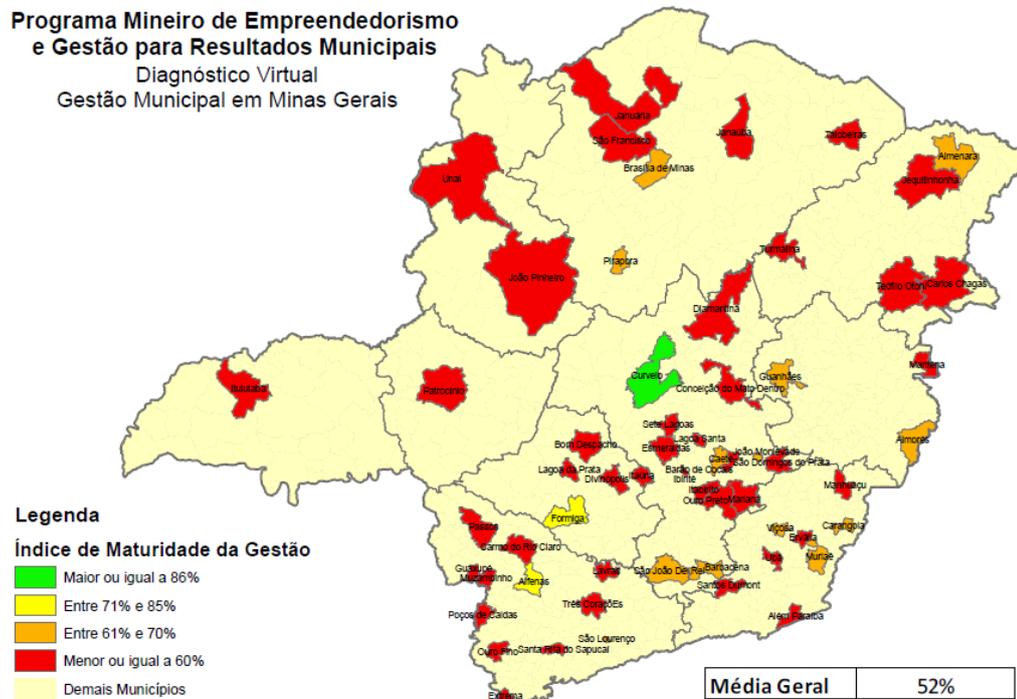
Figura 10: distribuição geográfica dos Municípios que realizaram o curso – Número de formandos por Município



Fonte: SEPLAG

O Índice de Maturidade da Gestão Municipal, considerando as respostas dos servidores aos questionários propostos na Etapa de Capacitação, por meio do diagnóstico virtual apresentou os seguintes resultados:

Figura 11: Índice de Maturidade da Gestão Municipal



Fonte: SEPLAG

Já o diagnóstico presencial, apresenta as informações dos Municípios selecionados para a Etapa de implantação do Programa.

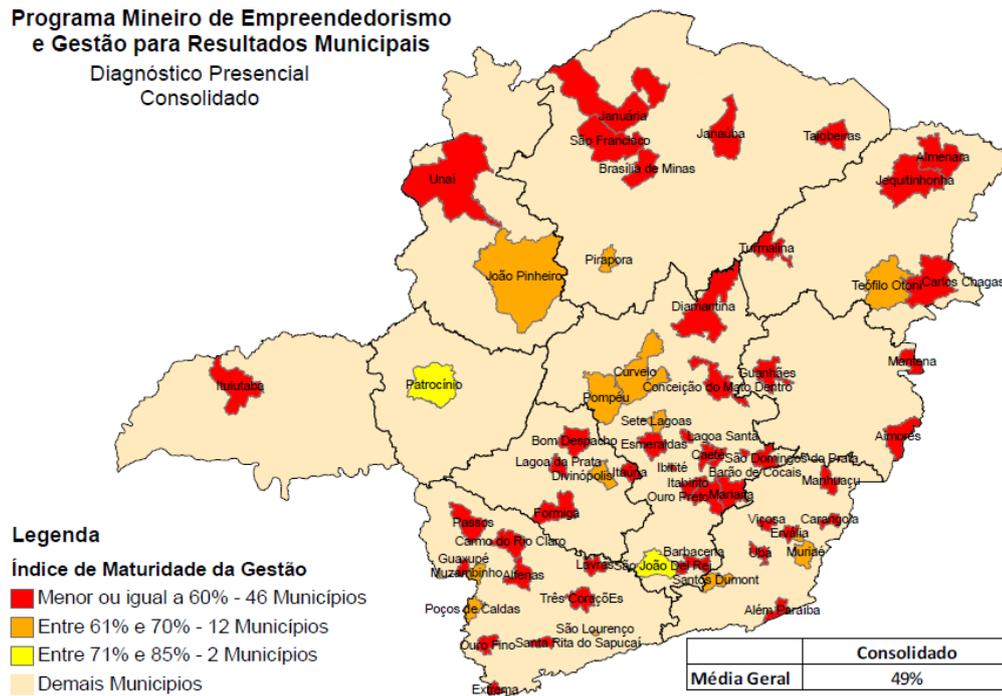
A informações apresentadas são baseadas na avaliação de 6 (seis) práticas:

1. Gestão para Resultados
2. PPA Municipal
3. Gestão de Projetos
4. Captação de Recursos Nacionais e Internacionais
5. Compras Governamentais
6. Plano de Carreiras

O resultado é baseado na (i) auto avaliação dos servidores municipais + (ii) avaliação presencial com a com consultores. Dessa forma, o Diagnóstico Presencial visa minimizar a subjetividade inerente à ao diagnóstico virtual.



Figura 12: Índice de maturidade de Gestão – Diagnóstico Presencial



Fonte: SEPLAG

Variação entre diagnóstico virtual e presencial:

- 33% dos Municípios apresentam variação até 15% .
- 22% dos Municípios apresentam variação superior 40% .
- 45% dos Municípios apresentam variação entre 15% e 40%.

A nota da Maturidade em Gestão Municipal média foi inferior a 50%. Isso mostra que há muitas oportunidades de melhorias nos Municípios selecionados.

A visão por área de gestão mostra que poucos Municípios apresentam notas acima de 85.

Para 33% dos Municípios, a diferença entre a nota do diagnóstico virtual e o diagnóstico presencial foi menor que 15%. O diagnóstico presencial corrigiu distorções entre o diagnóstico virtual e o diagnóstico presencial em 40 Municípios (66% da amostra).

A implementação das práticas de gestão nos cinquenta e nove Municípios escolhidos estão em fase de implantação e devem seguir até junho de 2014.

No entanto, os primeiros resultados já podem ser observados de acordo com os demonstrativos abaixo:



Figura 24: Resultados da Etapa de Implantação

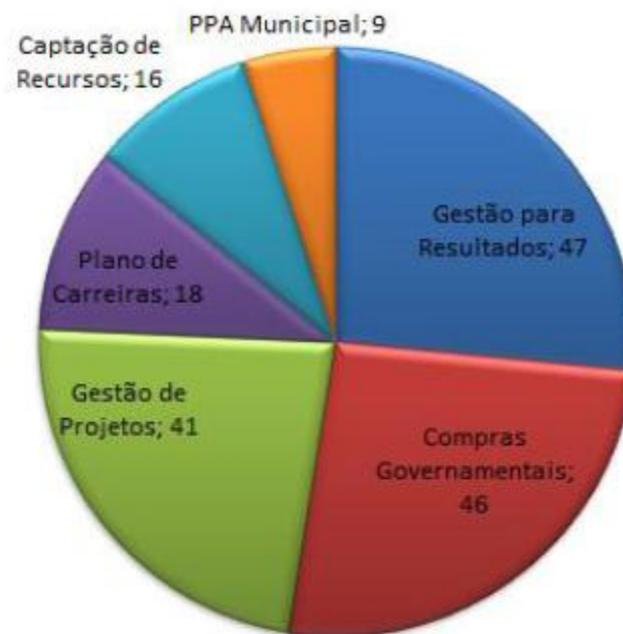
| # | Item | Quantidade |
|----|---|-----------------|
| 1 | Municípios | 59 |
| 2 | Número de Planos de Ação | 177 |
| 3 | Número de Consultores | 20 |
| 4 | Número de Servidores Municipais envolvidos | 1.289 |
| 5 | % de Servidores Municipais envolvidos e Capacitados | 14% |
| 6 | Municípios com Servidores Municipais envolvidos e Capacitados * | 51 |
| 7 | Orçamento | R\$ 1,4 milhões |
| 8 | Km rodados ** | 30.000 |
| 9 | Horas de Capacitação | 32 |
| 10 | Horas de Consultoria/Município | 120 |
| 11 | Horas de Consultoria Total | 7.080 |
| 12 | Número de Reuniões realizadas ** | 1.062 (mínimo) |

* No mínimo 1 (um) servidor.

** Estimado.

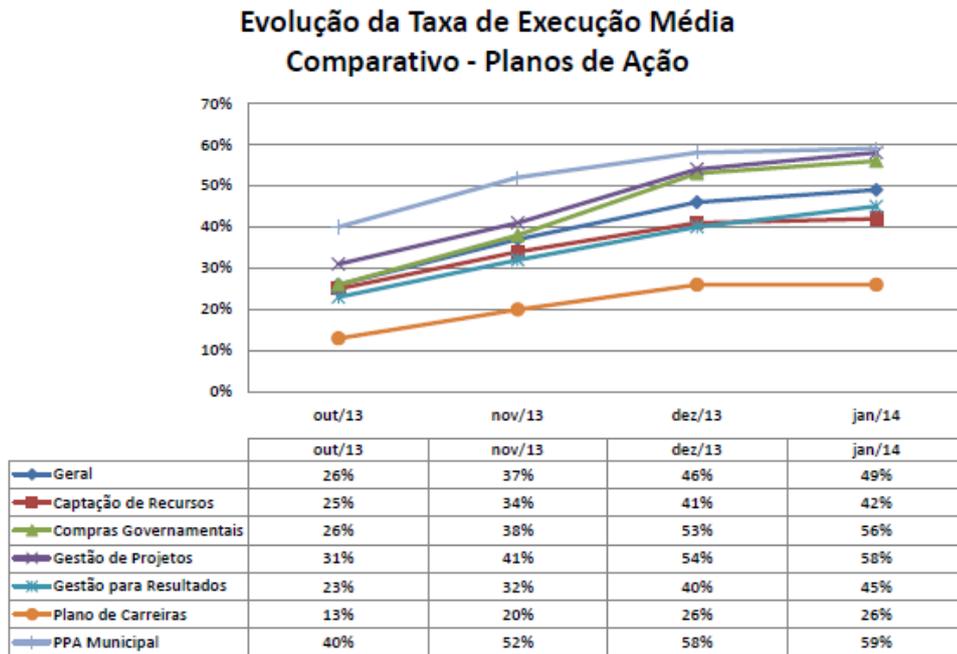
Fonte: SEPLAG

Figura 13: Distribuição por Tipo de Plano de Ação



Fonte: SEPLAG

Figura 14: Taxa de Execução dos Planos de Ação



Fonte: SEPLAG

5 CONCLUSÕES

A pesquisa bibliográfica realizada permitiu observar que muitas são as técnicas de administração disponíveis, bem como as formas de aplicá-las. Nota-se que a aplicação destas técnicas de administração, podem ser refinadas tanto quanto permitir o nível de preparo dos recursos humanos envolvidos, bem como o nível de maturidade da organização em usá-las. Portanto sua aplicação exige persistência e controle.

Além de utilizar novas técnicas de administração com a finalidade de garantir um planejamento estratégico consistente, o poder público precisará vencer o desafio de estabelecer mudança cultural capaz de garantir que estas práticas sejam internalizadas, também, no nível de execução dos programas e Projetos definidos, em cada uma das estruturas de exercício do poder público, bem como além dos diferentes Governos, afinal todas as organizações são responsáveis por seus resultados.



Como exemplo de incentivo à implantação de boas práticas de gestão, tanto na busca de maior capacidade de planejamento quanto de melhor execução da gestão das políticas públicas, o Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais é um importante exemplo das mudanças que o Governo do Estado de Minas Gerais vem propondo para promover transformações culturais e melhores resultados por meio de práticas de gestão consolidadas. Sabe-se que este é um desafio de muitos anos e mais uma vez a mudança cultural, que neste caso, também deverá ultrapassar os limites de Governos, será imprescindível aos melhores resultados.

O Programa Mineiro de Empreendedorismo e Gestão para Resultados Municipais foi idealizado para maximizar os resultados e efetividade da transferência de conhecimentos em gestão pública para os Municípios. A Capacitação dos gestores públicos é fundamental para garantir a aplicação de modelos e técnicas gerenciais, entretanto o projeto ainda prevê a etapa de implantação, na qual o Município é suportado no momento de traduzir o aprendizado teórico para a realidade local do gestor público. Além disso, a etapa de Monitoramento busca verificar os resultados reais para a Administração Pública municipal, possibilitando avaliar os resultados do projeto de forma ampla e completa.

6 REFERÊNCIAS

PRADO, Darci. Gerenciamento de Portfólios, Programas e Projetos nas Organizações. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

DRUCKER, Peter F. Gestão. Rio de Janeiro: Fronteira Participações, 2008.

FALCONI, Campos. Gerenciamento pelas Diretrizes. INDG Tecnologia e Serviços Ltda.: Nova Lima, 1996.

VILHENA et al. O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

PRADO, Darci. Maturidade em gerenciamento de projetos. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2011 – 2030.



AUTORIA

Adriane Ricieri Brito – Subsecretária de Gestão da Estratégia Governamental – Seplag/MG.

Endereço eletrônico: adriane.ricieri@planejamento.mg.gov.br

