

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS:  
O CASO DA IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO  
DE MINAS GERAIS

LORENA COSTA ROQUE

Belo Horizonte

2015

LORENA COSTA ROQUE

CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS:  
O CASO DA IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO  
DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de graduado em Gestão Pública.

Área de concentração: Estado, Gestão e Políticas Públicas

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Geralda Luiza de Miranda (UFMG).

Belo Horizonte

2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a IOMG, principalmente na figura visionária do Diretor Geral, Eugênio Ferraz, que tem se mostrado um gestor arrojado, buscando e permitindo ações que agreguem ao desenvolvimento institucional do órgão, e da Assessora de Relações Institucionais Marlene de Moura Teixeira. No caso deste trabalho, ambos consentiram a utilização dos arquivos da Imprensa Oficial, sendo que a assessora sempre se mostrou solícita, quando requisitada, e interessada na evolução no projeto, auxiliando sempre que possível na composição do conteúdo que o trabalho apresenta.

## RESUMO

O trabalho discute os aspectos teóricos do processo de contratualização de resultados, uma estratégia de gestão pública introduzida pelo gerencialismo, e analisa a implementação dessa estratégia no Acordo de Resultados, um dos projetos estruturadores do Choque de Gestão desenvolvido pelo Governo do Estado de Minas Gerais. Para a análise dessa implementação, tem-se por referência o caso específico da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOMG), um dos órgãos componentes da máquina administrativa mineira. Os dados utilizados na análise empírica são os publicados nos diversos relatórios de gestão desse órgão e os coletados em *survey* institucional com os servidores da IOMG.

A partir da discussão teórica sobre os modelos de gestão pública, em especial o gerencialismo, desenvolvida no primeiro capítulo, e da análise do processo mais geral de implementação do Acordo de Resultados em Minas Gerais, desenvolvida no segundo capítulo, verifica-se, no terceiro capítulo, que a contratualização de resultados pela IOMG enfrenta importantes desafios tanto na etapa de deliberação e pactuação dos indicadores e metas, que têm sido definidos de forma unilateral, quanto de sua implementação, quando se verifica baixo envolvimento dos trabalhadores do órgão.

Palavras-chave: Contratualização, Acordo de Resultados, Choque de Gestão, Gerencialismo, Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

The paper discusses about theoretical aspects of the process of contractualization results, a public management strategy introduced by managerialism, and it analyzes the implementation of this strategy named “Acordo de Resultados”, one of the structuring projects of the “Choque de Gestão” developed by the Minas Gerais State. For this implementation analysis, the reference is the specific case of the Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOMG), a component agency of the administrative machinery of Minas Gerais. The data used in the empirical analysis are publicized in several management reports of this agency and collected in institutional survey with the IOMG servers.

From the theoretical discussion of public management models, especially managerialism, it was developed in the first chapter, and examining in general away the process of implementation of the Acordo de Resultados in Minas Gerais, at second chapter. The third chapter is dedicated to the verification of the contractualization results by IOMG, that faces significant challenges in the deliberation stage and the agreement among indicators and targets, that have been set unilaterally, and in implementation, when there is a low envelopment of agency workers.

Palavras-chave: Contractualization, Acordo de Resultados, Choque de Gestão, Managerialism, Public Management.

## LISTA DE TABELAS E QUADRO

Tabela 1	Trabalhadores da IOMG investigados no survey institucional, por nível hierárquico e categoria do cargo ocupado.....	47
Tabela 2	Trabalhadores da IOMG investigados no <i>survey</i> institucional, por categoria do cargo ocupado e escolaridade.....	48
Tabela 3	Trabalhadores da IOMG investigados no <i>survey</i> institucional, por categoria do cargo ocupado e período em que começou a trabalhar na IOMG.....	49
Tabela 4	Trabalhadores da IOMG investigados no <i>survey</i> institucional, por categoria do cargo ocupado e idade do servidor.....	50
Tabela 5	Trabalhadores da IOMG investigados no <i>survey</i> institucional, por categoria do cargo ocupado e percepção sobre a natureza do Acordo de Resultados.....	51
Tabela 6	Trabalhadores da IOMG investigados no <i>survey</i> institucional, por categoria do cargo ocupado e Sugestão no processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados.....	54
Tabela 7	Trabalhadores da IOMG investigados no <i>survey</i> institucional, por categoria do cargo ocupado e indicador sugerido.....	57
Quadro 1	Metas e indicadores dos contratos estabelecidos entre a IOMG e o Governo de Minas Gerais por ano.....	45

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIALISTA: ORIGEM, EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Modelo burocrático .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Governança pública.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 Gerencialismo .....</b>	<b>17</b>
<i>1.3.1. Contratos: uma estratégia gerencialista para melhoria dos resultados .....</i>	<i>22</i>
<b>1.4 Conclusão .....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO II: O ACORDO DE RESULTADOS NA GESTÃO PÚBLICA MINEIRA: SURGIMENTO, TRAJETÓRIA, CONFIGURAÇÃO ATUAL E DESAFIOS .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Choque de Gestão: a reforma da administração pública em Minas Gerais ....</b>	<b>32</b>
<b>2.2. Acordo de Resultados: trajetória e configuração atual .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Conclusão .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO III: ACORDO DE RESULTADOS NA DINÂMICA DA IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. A contratualização de resultados na IOMG: etapas, metas e indicadores.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. Desafios e possibilidades da contratualização de resultados na IOMG, na percepção de sua burocracia .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 Conclusão .....</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>67</b>

## INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem por objeto a contratualização de resultados, uma estratégia de gestão componente do modelo gerencialista, que foi introduzida no cenário brasileiro pela Reforma da Gestão Pública, instituída pelo Plano Diretor da Reforma do Estado do Governo Federal, de 1995, também denominada Reforma Bresser. Nesse Plano Diretor da Reforma do Estado, a contratualização surge como uma inovação pós-burocrática, por meio da qual se busca o aprimoramento da gestão pública brasileira.

O gerencialismo contratual tem foco nos resultados da atuação dos gestores públicos, mensurada, inclusive, por avaliação de desempenho, avaliação de custos, satisfação dos cidadãos e da “competição administrada”, deixando em um plano secundário o controle propriamente hierárquico.

A contratualização efetiva-se por meio do estabelecimento de um contrato que estabelece os resultados esperados dos gestores. Teoricamente, esse contrato, que pode ser firmado entre órgãos superiores e inferiores da administração direta ou entre órgãos da administração direta e aqueles componentes da administração indireta ou organizações sociais, tem por objetivo, como dito acima, melhorar a dinâmica da gestão pública, dando maior flexibilidade aos gestores, imprimindo maior transparência à aplicação de recursos; aumentar a produtividade, a eficácia e a efetividade na prestação de serviços públicos. A flexibilidade adviria da concessão, dada pelos órgãos contratantes aos órgãos contratados, de certo grau de autonomia na gestão, formalmente delimitada no contrato, de forma a permitir-lhes maior liberdade na definição de meios e estratégias para se realizar de resultados previamente delimitados.

Em 2003, quando uma nova coalizão assumiu o governo do Estado de Minas Gerais, concluiu-se que a situação não era satisfatória. Havia uma grave crise fiscal, que demandava uma reforma na gestão pública. Essa mudança no modelo de gestão foi chamada “Choque de Gestão”, um projeto visto como orientado para o desenvolvimento, que estabeleceu medidas voltadas ao ajuste estrutural das contas públicas e os “projetos estruturadores”, que seriam os principais impulsionadores do desenvolvimento do Estado. Dentre os “projetos estruturadores”, insere-se o “Acordo de Resultados”, cuja estratégia central é a contratualização de resultados.



Este trabalho tem como ponto de partida a indagação em torno da implementação da estratégia que estrutura o projeto Acordo de Resultados: a contratualização de resultados, presente em vários órgãos da administração direta e indireta estadual. Para tanto, focaliza a discussão no processo de contratualização de resultados entre o Governo Estadual e a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais – IOMG, buscando expor todo o processo de elaboração, implementação, vantagens, desafios e impasses que um projeto governamental desse porte pode criar. A partir de informações publicizadas pela IOMG e de dados coletados em *survey* realizado por seus gestores junto a seus colaboradores, sendo o *survey* a principal fonte de informações, onde através das respostas dadas pelos servidores, busca-se avaliar a implementação dessa estratégia, destacando-se as qualidades, problemáticas e desafios da estratégia de contratualização de resultados nesse caso específico.

Cabe destacar que a pesquisa documental, realizada no acervo da Assessoria de Relações Institucionais da IOMG, abrange documentos relativos à implementação do modelo de gestão no ano de 2003 e todos os contratos assinados desde então entre o Governo de Minas Gerais e os dirigentes do órgão. Esses contratos são firmados anualmente para manutenção do modelo implementado. O acesso aos documentos da IOMG, incluindo relatórios, publicações relacionadas à contratualização de resultados e gestão orientada para o alcance de resultados, leis, decretos, pactuações realizadas entre Estados e órgãos, relatórios de avaliação produzidos, assim como aos dados do *survey*, foi feito com a anuência do Diretor-Geral da IOMG, Eugenio Ferraz, e da Assessora de Relações Institucionais da IOMG, Marlene de Moura Teixeira.

Este trabalho está organizado da seguinte maneira: o primeiro capítulo busca mostrar as características e princípios que estruturam o modelo burocrático, destacando, a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo; realça como os modelos de governança pública e do gerencialismo se sobrepõem ao modelo burocrático, na medida em que se estruturam sobre os mesmos princípios, mobilizam algumas de suas características e acrescentam a ele alguns métodos inovadores de gestão, e, por fim, ressalta algumas das principais estratégias do modelo gerencialista, destacadamente o contratualismo, que surge como um dos principais instrumentos de gestão do governo mineiro

O segundo capítulo aborda o modelo contratual chamado Acordo de Resultados, adotado pelo Governo de Minas Gerais, a partir de 2003. Destaca, primeiro, seu

surgimento, em decorrência do desenvolvimento da Reforma da Gestão Pública brasileira, idealizada por Bresser Pereira, que resultou no programa proposto pelo governo do Estado de Minas Gerais denominado Choque de Gestão. Esse programa se organizou em torno dos “projetos estruturadores”, entre os quais, destaca-se, para o que compete a este trabalho, o Acordo de Resultados, sendo que este último surge como uma nova prática administrativa, focada na contratualização.

O terceiro e último capítulo tem por objetivo desenvolver discussões em torno da implementação da contratualização de resultados entre o Governo Estadual e a IOMG, com base na discussão desenvolvida nos dois capítulos anteriores, em informações coletadas no acervo documental da IOMG e no *survey*, realizado com amostra constituída por 24 servidores de nível decisórios e 44 servidores do nível operacional, somando 68 servidores, correspondendo a 37,78% do total de 180 trabalhadores da IOMG. Os dados dessa pesquisa abrangem informações sobre a percepção dos trabalhadores envolvidos direta ou indiretamente na elaboração do contrato e em sua implementação, de forma a contribuir para a análise dos principais méritos, impasses e desafios da contratualização de resultados no caso específico da IOMG.

## **CAPÍTULO I: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIALISTA: ORIGEM, EVOLUÇÃO E CARACTERÍSTICAS**

O gerencialismo, enquanto modelo de gestão pública, surge a partir da década de 1970, quando, de acordo com Abrucio (2006), o modelo burocrático entrou em declínio, provocado pela crise econômica. Essa crise se abateu sobre o Estado e impactou de forma direta o modelo de intervenção e a legitimidade das burocracias públicas; os governos passaram a ter menos recursos e a apresentar mais *déficits*. Em consequência disso, a principal alternativa passou a ser corte de custo. A crise do Estado estava associada não apenas à crise econômica, mas também ao processo de globalização que reduziu a autonomia das políticas econômicas e sociais dos Estados nacionais. As duas idéias primordiais discutidas por Abrucio (2006) estavam relacionadas primeiramente ao corte de gasto com pessoal e, segundo, com a questão da eficiência governamental. Grupos sociais liberais diagnosticaram o que foi denominado “Grande Crise” como uma crise do Estado. Dessa forma delinearão a interpretação social-liberal da crise do Estado em substituição à interpretação nacional desenvolvimentista que era adotada. Isto posto, passou-se a adotar propostas baseando-se em fundamentos macroeconômicos. Estes consistiam em políticas econômicas que envolvessem ajuste fiscal, políticas monetárias apertadas, preços de mercado, taxas de juros positivas, porém moderadas, e taxas de câmbio realistas, além da realização de reformas orientadas para o mercado. Porém, os grupos salientaram que estas políticas eram insuficientes, pois o mercado “desamparado” não garantiria o desenvolvimento, o equilíbrio.

Então, nota-se que foi em um momento de caos, de escassez de recursos públicos, do avanço do pensamento privatizante, que o modelo burocrático entrou em uma profunda crise.

Além da vivência de uma situação caótica, juntamente com o baixo desenvolvimento tecnológico e a globalização mundial, passou-se a ter a necessidade de um novo modelo para atender aos anseios da população e às necessidades do Estado.

Notaram que era indispensável que os excessos cometidos pelo crescimento desordenado do Estado e a interferência arbitrária em alguns setores da economia fossem reparados. Essa mudança de postura seria necessária para que o Estado fosse

reconstruído, para que ele voltasse a agir de forma parcimoniosa e complementar ao mercado. A reforma do Estado tinha como princípio promover a transição de um Estado voltado para a promoção direta do desenvolvimento econômico e social para um Estado que atuasse como regulador ou financiador desse desenvolvimento. A principal alternativa que surgiu nos anos 90 para a reforma do modelo de administração pública vigente – o burocrático – foi o gerencialismo. Mas é importante deixar claro que a apregoada mudança da burocracia para o gerencialismo não significaria uma ruptura completa com o modelo burocrático. Alguns aspectos inerentes ao modelo anterior são mantidos nesta nova concepção de gestão pública, buscando-se, assim, tão somente a reconstrução de alguns elementos, os quais eram considerados disfunções frente às novas necessidades da sociedade, do mercado e da democracia.

Neste capítulo, busca-se mostrar que a crise econômica dos anos 80 e 90 acabou se desdobrando em uma crise do Estado, que estimulou a discussão e o surgimento de novas formas de gestão pública e de relação do Estado com a sociedade, com amplas repercussões no Estado brasileiro, tanto no nível federal quanto em Minas gerais, que é objeto desta monografia. Na primeira seção, são discutidas as características e princípios que estruturam o modelo burocrático, destacadamente, a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo; na segunda seção, são apresentadas as características dos modelos de governança pública e do gerencialismo que se sobrepõem ao modelo burocrático, na medida em que se estruturam sobre os mesmos princípios, mas flexibilizam algumas de suas características e acrescentam a ele algumas estratégias inovadoras de gestão; por fim, na terceira seção, são discutidas algumas das principais estratégias do modelo gerencialista, destacadamente o contratualismo, que se constitui em um dos principais instrumentos de gestão do governo mineiro

### **1.1 Modelo burocrático**

O modelo de gestão pública burocrático foi delineando-se no processo de construção do Estado Moderno e se tornou bastante difundido no século XX, pois acabou inspirando reformas na Administração Pública. Na administração pública burocrática, os objetivos e os meios mais adequados para atingi-los são rigidamente definidos na lei.

De acordo com Secchi (2009), o modelo burocrático estrutura-se em torno de um axioma fundamental – o racional-legal -, do qual se derivam suas três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, tendo cada uma delas suas peculiaridades.

A formalidade impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização, as documentações escritas dos procedimentos administrativos, a formalização dos processos decisórios e das comunicações internas e externas. As tarefas dos servidores são formalmente estabelecidas de maneira a se garantirem a continuidade do trabalho e a padronização dos serviços prestados, para evitar ao máximo a discricionariedade individual na execução das rotinas.

A impessoalidade significa que a relação entre os burocratas e entre estes e atores do ambiente externo está baseada em funções e linhas demarcadas de autoridade. O chefe ou diretor é a pessoa que formalmente representa a organização. Ainda mais importante, a impessoalidade implica que as posições hierárquicas pertencem à organização e não às pessoas que as estão ocupando. Isso ajuda a evitar a apropriação individual do poder, prestígio e outros tipos de benefícios, a partir do momento em que o indivíduo deixar sua função ou a organização e, principalmente, durante sua permanência no cargo ou função.

O profissionalismo está ligado ao valor atribuído ao mérito como critério de justiça e diferenciação. As funções são atribuídas a pessoas que chegam a um cargo por meio de competição justa, na qual os postulantes devem mostrar suas melhores capacidades técnicas e conhecimento. Este é um princípio que ataca os efeitos negativos do nepotismo que dominava o modelo pré-burocrático patrimonialista (March, 1961; Bresser-Pereira, 1996). A promoção do funcionário para postos mais altos na hierarquia depende da experiência na função (senioridade) e desempenho (performance).

Apesar de todas as vantagens atribuídas ao modelo burocrático, desde a década de 1980, ele tornou-se o alvo das mais ásperas críticas, conforme mencionado na introdução deste capítulo. Esse modelo foi considerado por muitos como inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferenciado e descolamento das necessidades dos cidadãos.

Robert Merton (1949), *apud* com Secchi (2009, p.353), elaborou a crítica mais incisiva e direta ao modelo burocrático. Os efeitos negativos da burocracia foram chamados de

disfunção burocrática. A teoria X de McGregor, também chamada de “hipótese da mediocridade das massas” é uma crítica aos pontos negativos da burocracia. Podemos assim dizer que a teoria pressupõe que os trabalhadores possuem repulsa à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens soberanas para que desenvolvam algo no trabalho. A teoria X é entendida como desconfiança com relação à índole humana, à vontade de trabalho e desenvolvimento das pessoas e à capacidade criativa e de responsabilidade.

Outras críticas ao modelo burocrático disseram respeito a seus efeitos negativos sobre a motivação dos empregados, estímulo à resistência às mudanças que existem entre os servidores e o desvirtuamento de objetivos, provocado pela obediência acrítica às normas.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2003), ao longo do século XX, foram constatadas disfunções da burocracia, as quais são resumidas em oito pontos, conforme segue: (1) internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos, ou seja, as normas e regulamentos se transformam de meios em objetivos. Os funcionários se esquecem que a flexibilidade é fundamental para qualquer atividade racional; (2) o excesso de formalismo e de papéis, ou seja, necessidade de documentar e formalizar todas as comunicações, a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito; (3) resistência a mudanças, ou seja, os funcionários públicos estão acostumados a seguir regras e, quando mudanças são apresentadas, eles se preocupam, sendo bastante resistentes a elas; (4) a despersonalização do relacionamento, ou seja, as pessoas começam a olhar os colegas como membros da organização, passam a se comunicar com os cargos e não com o ser humano; (5) a categorização como base do processo decisional, ou seja, com a rígida hierarquização da autoridade, quem toma as decisões são as pessoas que estão no mais alto nível da hierarquia, mesmo que não saibam do assunto, pois somente aqueles indivíduos têm o poder de decisão; (6) a superconformidade às rotinas e procedimentos, ou seja, os funcionários passam a trabalhar em função das regras e procedimentos da organização e não mais para os objetivos organizacionais e, com isso, perdem a flexibilidade, iniciativa, criatividade e capacidade de renovação; (7) exibição de sinais de autoridade, ou seja, o sistema de hierarquia busca identificar de forma explícita quais as pessoas que possuem mais poder; (8) dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público, ou seja, os

funcionários trabalham voltados para o interior da organização, esquecendo-se de como os clientes devem ser tratados.

Entre todas as disfunções, a que mais se destaca, de acordo com o Idalberto (2003), é o fato de as normas e os regulamentos deixarem de ser ferramentas de trabalho para serem o objetivo do trabalho, ou seja, o servilismo às normas. A norma passou a ser o motivo do trabalho a ser executado; o indivíduo que trabalha dentro de uma organização teria que abrir mão daquilo que deseja para seguir regras e imposições, o que torna o trabalho bastante complexo e ineficiente.

De acordo com Chiavenato (2003), as causas das disfunções da burocracia são fundamentadas no fato de não serem consideradas as organizações informais que existem em qualquer tipo de instituição e também por não se preocuparem com as variabilidades humanas que, necessariamente, devem introduzir variações nas atividades organizacionais.

Diante dos diversos problemas atribuídos à burocracia, ficou evidente a necessidade de uma reforma no formato da máquina pública, o que deu abertura para a implementação de outros modelos de gestão. A Governança Pública, tratada na próxima seção, traz elementos que, de certa forma, flexibilizam alguns dos traços do modelo burocrático.

## **1.2 Governança pública**

No modelo de Governança Pública (GP), o tradicional papel do Estado é questionado. Kooiman (1993), de acordo com Secchi (2009, p.360), percebe a diminuição do protagonismo estatal no processo de elaboração de políticas públicas. A GP aponta não apenas o envolvimento de atores não estatais no planejamento e implementação das políticas públicas, mas também em todo o processo de coprodução e cogestão de políticas. Rhodes (1997, p. 57), ainda de acordo com Secchi (2009, p.360), compartilha esta visão, afirmando que “o Estado torna-se uma coleção de redes interorganizacionais compostas por atores governamentais e sociais sem nenhum ator soberano capaz de guiar e regular”. Essa abordagem argumenta que a GP cria “instrumentos de colaboração e um modelo mais transparente e integrador de Estado (...) que serve como

um veículo ao alcance de interesses coletivos” (Pierre e Peters, 2000, *apud* Secchi, 2009, p. 360).

A palavra “governance”, de acordo com Secchi (2009), denota diversidade, no sentido que diferentes tipos de atores deveriam ter o direito de influenciar a construção das políticas públicas. Em decorrência disso, o modelo de GP é entendido pelo autor não propriamente como um modelo de administração, mas um modelo de relação do Estado com a sociedade, remetendo, nessa dimensão, para a abertura do aparelho do Estado à participação social.

O modelo de GP sustenta-se na desconfiança da habilidade estatal de resolver seus próprios problemas de forma soberana e prega a redução da participação das autoridades nacionais, em favor de organizações internacionais, de organizações não estatais e também de organizações locais.

As causas desse movimento de abertura do Estado à participação social são múltiplas. A primeira relaciona-se com “a crescente complexidade, dinâmica e diversidade de nossas sociedades, coloca os sistemas de governo sob novos desafios e que novas concepções de governança são necessárias”. (Kooiman, 1993, *apud* Secchi, 2009, p. 349); a segunda diz respeito à ascensão de valores neoliberais e ao chamado esvaziamento do Estado, isto é, à diminuição de sua capacidade para lidar com problemas coletivos.

A terceira força impulsionadora da GP é a própria Administração Pública Gerencial (APG), como modelo de gestão da administração pública nacional, estadual e municipal, focando maior atenção no desempenho e no tratamento dos problemas do que nas perguntas “quem executa as políticas” ou “como” deverá fazê-lo, como será visto na próxima seção.

Pierre e Peters (2000), de acordo com Secchi (2009, p. 360), delineiam os elementos inexoráveis da GP: estruturas e interações. As estruturas podem funcionar por meio de mecanismos de hierarquia, no caso o Estado, mecanismos autorregulados, o mercado, e mecanismos horizontais de cooperação, sendo eles, a comunidade, a sociedade e as redes. As interações entre esses três tipos de estruturas seriam naturais, com pouca ou nenhuma distinção clara entre elas.

A GP vem disponibilizando plataformas organizacionais, com o intuito de facilitar o alcance de objetivos públicos, buscando a aproximação, maior envolvimento dos cidadãos na esfera pública, fazendo assim uso de mecanismos de democracia



deliberativa e redes de políticas públicas. Essa experiência organizacional vem sendo usada também na esfera governamental, com o intuito de melhorar a relação entre atores públicos e privados para a solução de problemas coletivos e a redução de elos na cadeia de *accountability*.

A GP também atribui importância à coordenação de atores estatais e não estatais nas operações de governo e as parcerias público-privadas (PPPs) são boas estratégias de gestão pública. Klijn e Teisman (2003), de acordo com Secchi (2009, p.361), definem as PPPs como “cooperação entre atores públicos e privados de caráter temporário no qual os atores desenvolvem produtos mutuamente e/ou serviços e onde riscos, custos e benefícios são compartilhados”.

Se o modelo GP trata da forma de relação do Estado com o entorno, o gerencialismo, por outro lado, é, no entendimento de Secchi (2009), mais uma doutrina que propriamente um modelo de administração pública, como o burocrático. Apesar disso, como será visto na próxima seção, esse modelo vem flexibilizar, de forma mais ou menos significativa, alguns dos traços do modelo burocrático, não eliminando os princípios que estruturam a gestão do Estado moderno, especificamente a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, apresentados anteriormente.

### **1.3 Gerencialismo**

O gerencialismo, de acordo com Secchi (2009), foi constituído a partir dos principais elementos da administração pública gerencial (APG) e do governo empreendedor (GE). Ambos são vistos como modelos organizacionais que incorporam prescrições para a melhoria da efetividade da gestão nas organizações públicas

Os dois modelos APG e GE compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization* e *accountability* (Kettl, 2005 *apud* Secchi (2009, p.365),

A APG, também denominada nova gestão (*new public management*), é entendida, como salientado, um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública, baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Hood (1995, p. 95-98), de acordo com Secchi (2009,p.355), enumerou um conjunto de

prescrições operativas da APG, quais sejam, desagregação do serviço público em unidades especializadas, e centros de custos; competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas; uso de práticas de gestão provenientes da administração privada; atenção à disciplina e parcimônia; administradores empreendedores com autonomia para decidir; avaliação de desempenho; avaliação centrada nos resultados (*outputs*).

Hood e Jackson (1991), ainda de acordo com Secchi (2009, p 364), também defendem que a APG é um argumento administrativo (e não propriamente um modelo de administração), no qual eficiência e desempenho são valores que prevalecem. Esse modelo de administração é baseado em um conjunto de doutrinas e justificativas. As doutrinas são prescrições para a ação, receitas para serem aplicadas na gestão e no desenho das organizações públicas. As justificativas são as razões para a pertinência das doutrinas, dando a elas um sentido racional. Para Hood e Jackson (1991) *apud* Secchi (2009, p.354), existem três grupos de valores que dão base às justificativas: o grupo *sigma* — eficiência e alocação racional de recursos, limitação do desperdício, simplicidade e clareza; o grupo *theta* — equidade, justiça, neutralidade, *accountability* e controle de abusos dos agentes (desonestidade, imperícia etc.); e o grupo *lambda*: capacidade de resposta, superação de adversidades, flexibilidade, elasticidade.

O governo empreendedor (GE) é um modelo mais pragmático de gestão pública. A obra de referência é o livro de Osborne e Gaebler (1992), de acordo com Secchi (2009, p 356), que sintetizaram, em uma lista de dez mandamentos, a receita para transformar uma organização pública burocrática em uma organização pública racional e eficaz. Os dez mandamentos do GE são apresentados da seguinte forma: governo catalisador - os governos devem procurar soluções para os problemas da sociedade e não devem focar em executar as políticas públicas de forma isolada; governo que pertence à comunidade – abertura do governo para a participação da sociedade; governo competitivo – criação de mecanismos de competição dentro das organizações públicas, buscando impulsionar a melhora da qualidade dos serviços prestados no estado; governo orientado por missões - os governos devem focar a atenção na direção de cumprir sua missão; governo de resultados – focar em um governo que adote a administração por objetivos; governo orientado ao cliente - os governos devem focalizar sua atenção nas necessidades dos clientes/cidadãos; governo empreendedor - os governos devem esforçar-se para aumentar seus ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de

serviços; governo preventivo - os governos devem se precaver elaborando planejamento estratégico de modo a antever problemas potenciais; governo descentralizado - envolvimento dos funcionários nos processos deliberativos, buscando aproveitar o seu conhecimento; governo orientado para o mercado – os governos devem agir de forma a adentrar na lógica competitiva de mercado, o que inclui investir dinheiro em aplicações de risco, agir como intermediário na prestação de certos serviços, criar agências regulatórias e institutos para prestação de informação relevante.

Se observados rigorosamente, alguns mandamentos se sobrepõem a outros e acabam se contradizendo. Conforme ressalta Secchi (2009), essa sobreposição e contraposição podem ser verificadas, por exemplo, nos mandamentos de governo de resultados e governo orientado por missões: o primeiro ressalta a importância de se focar nos objetivos, e o segundo pede para se esquecer esses seguimentos mais normativos. Nos mandamentos de governo catalisador, governo orientado para o mercado, governo empreendedor e governo competitivo, Osborne e Gaebler, *apud* Secchi (2009, p.356), acabam por apresentar prescrições contraditórias em relação a papel e tamanho do setor público, pois em alguns mandamentos ele sugere que o Estado deve expandir seus horizontes e ser um setor mais atuante na economia, ter um papel mais participativo, o que poderia estar excedendo no que diz respeito aos limites de sua atuação.

Cabe destacar ainda que o APG e o modelo de GP diferenciam-se do modelo burocrático em diversos aspectos. O primeiro diz respeito à separação entre política e administração. No modelo burocrático, o processo de construção da agenda pública é visto como tarefa política, enquanto a implementação da política pública é de responsabilidade da administração. No gerencialismo, a responsabilidade sobre os resultados das políticas públicas recai sobre os políticos, mas a distinção entre política e administração é suavizada quando se evoca a descentralização do poder de decisão, o envolvimento da comunidade e de burocratas no desenho das políticas públicas.

Também é importante dizer a respeito da visão da natureza humana: enquanto o modelo burocrático parte de uma visão negativa dessa natureza, a APG tem uma percepção mais positiva dos funcionários públicos, e, em decorrência disso, os mecanismos de controle são desenhados para a avaliação de resultados ao invés de controle de processo, como ocorre na burocracia, Hood, (1995); Barzelay, (2001); Jones, (2004) *apud* Secchi (2009, p.363).

Um aspecto a ser destacado nessa comparação é o tipo de relacionamento entre os ambientes internos e externos à organização pública: no modelo burocrático esferas públicas e privadas são tratadas como impenetráveis; esse formato trata-se de uma estratégia para enfrentar as ameaças de corrupção e patrimonialismo que marcavam as organizações pré-burocráticas. Nos modelos APG e GP, a separação entre os ambientes externos e internos perdem sua razão, tanto é que mecanismos de suavização da distinção das duas esferas foram sugeridos para que fosse buscada uma aproximação. Práticas como rede de políticas públicas é um dos exemplos desses mecanismos.

Outra diferença importante entre o modelo burocrático, a APG e o modelo de GP refere-se ao tratamento ao cidadão: no modelo burocrático, o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos. Já no modelo APG, os cidadãos são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público. No modelo da GP, os cidadãos e outras organizações são chamados parceiros ou *stakeholders*, com os quais são construídos modelos horizontais de relacionamento e coordenação.

Além dos já citados, existem outros critérios que podem ser usados para diferenciar o modelo burocrático, a APG e o modelo de GP, em especial, o uso que fazem das quatro funções clássicas de administração: planejamento, organização, direção e controle. A função controle está presente em todos os modelos organizacionais, de acordo com Secchi (2009). No caso do modelo burocrático, essa função é consequência das características de formalidade e impessoalidade que servem para controlar os agentes públicos, as comunicações, as relações intraorganizacionais e da organização com o ambiente.

Já na AGP, a função controle está presente tanto no aspecto da capacidade de controle dos políticos sobre a máquina administrativa, que é central no modelo burocrático, quanto no que diz respeito ao controle dos resultados das políticas públicas, que seria um dos aspectos inovadores desse modelo. O modelo da GP, por outro lado, valoriza o envolvimento de atores não estatais no processo de elaboração de políticas públicas como estratégia de devolver o controle aos destinatários das ações públicas. Assim, no que se refere à função controle, esses modelos não estabelecem ruptura com o modelo burocrático.

A função planejamento é especialmente reforçada pela APG, no que diz respeito ao processo de planejamento estratégico, no acordo de objetivos entre políticos, burocratas e cidadãos e na adoção da administração por objetivos. O modelo burocrático tem seu

foco voltado para a função organização: a análise e a descrição de cargos, a divisão racional das tarefas, a criação de fluxogramas e canais de comunicação entre departamentos e setores. Por último, a contribuição mais peculiar do modelo de GP é a função direção, entendida como a soma de liderança e atividade de coordenação. O modelo GP destaca a questão da coordenação entre atores públicos e privados e, na capacidade de coordenação horizontal, entre organizações públicas, organizações do terceiro setor, cidadãos, redes de políticas públicas e organizações privadas, na busca de soluções para problemas coletivos.

Os modelos de GP e de Gerencialismo foram o começo da reforma gerencialista, tendo seu surgimento e concepções iniciais nos Estados Unidos e na Inglaterra. Posteriormente a essas ideias, vieram outras, com algumas abordagens diferentes, tendo outros tipos de foco, mas mantendo o intuito de reforma do Estado e apresentação de uma melhor organização, visando a um bom funcionamento da engrenagem governamental e a um bom desenvolvimento para que o cidadão tivesse suas necessidades supridas.

A evolução dos modelos de administração não fez com que os modelos predecessores perdessem seus valores. A administração pública atual mantém princípios dos modelos citados, porém esses elementos passaram por modificações, buscando aprimorar suas características. Como salientado, do modelo burocrático permanecem o formalismo, a impessoalidade e a separação entre o público e o privado. Da governança pública, permanece a participação social, o aprimoramento da comunicação entre os atores civis e os atores públicos. Do gerencialismo, as práticas mantidas foram aquelas com foco nos resultados, a avaliação de desempenho e, para o que interessa neste trabalho, a contratualização dos serviços públicos. Todas essas características constituíram a Reforma Bresser, realizada no Governo Federal, em 1995, que acabou sendo implantada, em maior ou menor medida, nas administrações estaduais ou municipais de todo o território brasileiro, tendo o intuito de aprimorar a administração pública através de elementos do gerencialismo.

Entre as principais inovações do modelo de APG, está a contratualização de resultados, plenamente incorporada na Reforma Bresser e disseminada nas administrações subnacionais, com vistas ao aprimoramento da gestão pública.

### *1.3.1. Contratos: uma estratégia gerencialista para melhoria dos resultados*

A contratualização de resultados vem sendo apontada como uma das características do Estado regulador, que estaria substituindo o Estado positivo ou intervencionista (Majone, 1999, *apud* Pacheco, 2004, p. 01). Por Estado Regulador, entende-se um Estado que atua basicamente na elaboração de normas, repressão do abuso do poder econômico, regulação de preços, entre outros.

A contratualização de resultados - ou o contrato de gestão - é apontada como uma das principais estratégias da Nova Gestão Pública, dentre as que mais promovem mudanças substantivas na qualidade dos serviços públicos (Jann & Reichard, 2002, *apud* Pacheco, 2004, p. 01). Para Bresser-Pereira (*apud* Mota e Marques, 2005, p. 02), o contrato de gestão é o mecanismo de maior importância na administração pública gerencial, alterando o controle de procedimentos legais por controle de resultados.

O contratualização de resultados, conforme dito é uma ferramenta de gestão que vincula ministérios, secretárias etc. a órgãos ou entidades prestadoras de serviços públicos, buscando uma melhor dinâmica do Estado por meio de uma maior flexibilidade, transparência de custos, melhor desempenho, aumento da qualidade, produtividade, eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos. Essa ferramenta busca promover certo grau de autonomia, formalmente delimitado, para definição de meios e estratégias para se realizar determinados resultados. Podemos estabelecer que se trata de um dos pilares de uma política pública orientada para a melhoria de desempenho das organizações públicas, ao agrupar adequadamente as condições de autonomia (de gestão) e controle (de resultados).

A contratualização tem envolvido entidades públicas, sendo elas estatais ou não-estatais, organizações sem fins lucrativos ou até mesmo prestadores de serviço, os quais vêm sendo submetidos a novas formas de controle e responsabilização perante as entidades responsáveis pela formulação das políticas públicas.

As metas a serem realizadas são pré-acordadas entre as partes e devem ser alcançadas pela entidade em troca de um grau maior de flexibilidade. A contratualização de resultados busca complementar o controle clássico político e o burocrático, ou seja, o controle hierárquico, com o controle através do cumprimento de normas formalmente estabelecidas em contratos.

Na última década, abriu-se uma discussão sobre o que contratar, dividindo-se entre a prestação de determinados serviços previamente especificados, chamados de *outputs* ou a contribuição efetiva para a resolução de um problema, conhecido por *outcomes*.

Segundo Sylvie Trosa (2001, *apud* Pacheco, 2004, p.06), ambas as formas de contratação são importantes, pois respondem a duas perguntas distintas. O contrato formulado com base nos *outputs* permite conhecer o que é efetivamente produzido com os recursos públicos; já a preocupação com *outcomes* ou impactos permite indagar sobre a eficácia e utilidade daquilo que é produzido.

Contratar por *outcomes* é algo mais complexo; sendo assim Sylvie Trosa (2001, *apud* Pacheco, 2004, p.06), sugere que seja por via pragmática, começando pelos serviços prestados, como primeira etapa do esforço de mensuração do desempenho, ir construindo uma relação de confiança entre contratante e contratado, ao mesmo tempo em que ambos buscam tornar menos ambiciosa a visão dos impactos a serem alcançados. Ainda nessa fase inicial, ambos os parceiros devem buscar construir uma cadeia lógica de execução dos objetivos.

No Brasil, existem experiências contratuais envolvendo empresas estatais, Governo Federal, assim como no âmbito de órgãos e entidades estaduais e municipais. Experiências contratuais recentes têm como envolvidos agências executivas, organizações sociais, agências reguladoras, organizações da sociedade civil de interesse público, programas governamentais, entre outros. O contrato de resultados pode ser utilizado de forma rígida e formalista, se seu uso não for acompanhado de mudanças profundas na mentalidade e cultura burocrática.

Entre os principais elementos do contratualismo, destaca-se, de acordo com Trosa (2001, *apud* Pacheco, 2004, p. 02), o compromisso recíproco. Nessa perspectiva, de acordo com Pacheco (2004), o contrato não é simples delegação, nem nova forma de imposição, tampouco apenas flexibilização. O contrato é uma relação entre duas partes, é um instrumento formal e escrito do qual as partes convencionam prazo e obrigações mútuas para a consecução de determinado fim lícito. Não há separação entre “os que definem o que fazer” e “os que executam”. Engloba o desenvolvimento da capacidade de negociação estratégica, que inclui neutralizar, convencer, potencializar os diferentes interessados, buscando equilibrar as diferentes visões.

Assim, como ressalta Bresser-Pereira (1998, *apud* Mota e Marques, 2005, p.03), o contrato de gestão surge como mecanismo da maior importância na administração pública gerencial, alterando o controle de procedimentos legais por controle de resultados.

Contratos estão relacionados com mecanismos de transparência, incluem a obrigação de prestar contas, não apenas formal, mas com apresentação de *outcomes* ou *outputs*. Além disso, o contrato abrange ouvir todos os atores e partes envolvidas, incluindo os cidadãos, podendo assim envolver atores diversos, onde cada um possui atribuições e contribuições específicas à ação governamental.

Além dos aspectos já destacados, outro ponto pertinente é que os contratos explicitam responsabilidades mútuas, além de condições para seu término ou modificações (Jann & Reichard, 2002, *apud* Pacheco, 2004, p.03).

De acordo com Mota e Marques (2005), no contrato de gestão se faz necessário definir metas precisas e estabelecer políticas claras, que orientem os administradores a atingirem os objetivos fixados. A contratualização buscar não reproduzir a ineficácia do controle burocrático, como a falta de clareza, a rigidez irreal da “pirâmide” hierárquica dos poderes do Estado e o aumento de normas, entre outros.

Assim, o contrato de gestão vem para se firmar como um novo instrumento da administração pública. De acordo com Bresser-Pereira, (1998 *apud* Mota e Marques, 2005, p.02), o contrato deve conter os seguintes elementos:

- disposições estratégicas: objetivos da política pública à qual se vinculam a instituição, sua missão, objetivos estratégicos e metas institucionais;
- indicadores de desempenho;
- meios e condições necessários à execução dos compromissos pactuados: estimativa dos recursos orçamentários disponíveis;
- sistemática de avaliação: definição das instâncias da instituição, do órgão supervisor ou de natureza coletiva, responsáveis pelo acompanhamento do desempenho institucional, da periodicidade e dos instrumentos de avaliação e de comunicação dos resultados;
- condições de revisão, suspensão e rescisão do contrato;



- definição de responsáveis e de conseqüências decorrentes do descumprimento dos compromissos pactuados;
- obrigações da instituição, do órgão supervisor e dos órgãos intervenientes;
- condições de vigência e renovação do contrato
- mecanismos de publicidade e controle social

No contrato de gestão, as metas e objetivos definidos devem ser constantemente avaliados por indicadores sólidos, permitindo o acompanhamento e ajuste da implementação de políticas públicas. Simultaneamente, são definidos os responsáveis tanto pela sua elaboração quanto os que são responsáveis pela sua efetivação, fortalecendo assim o “núcleo estratégico” e os órgãos finalísticos do Estado, tornando a administração mais ágil e eficaz, não admitindo a fragmentação das políticas.

Mas, apesar da ampla difusão e das vantagens, os analistas destacam grandes desafios para a implementação da estratégia de contratualização.

### **Desafios da Contratualização**

A aplicação do mecanismo contratual pode ter falhas, e as que se destacam, no entendimento de Pacheco (2004), são: metas pouco ambiciosas; falhas na supervisão do cumprimento de metas; não inclusão no contrato de atividades importantes da agência; objetivos vagos; resistência dos servidores as mudanças de escopo; não existência de sanções para metas não cumpridas; maior influência das agências do que de seus órgãos supervisores na elaboração dos contratos de resultados (ou a persistência da assimetria de informações, entre a entidade prestadora de serviços e o órgão responsável pela política pública perante a sociedade).

Cabe salientar ainda, de acordo com Coutinho, Romero e Melo, 2009, que todo e qualquer processo de contratualização possui determinados graus de assimetria informacional. No que diz respeito ao provimento de políticas públicas de cunho social, somente recentemente iniciou-se o processo de verificação do custo dessas políticas, de modo que a sua execução por meio de uma parceria, caso seja acompanhada somente pelo controle dos resultados, poderia induzir a comportamentos oportunistas induzidos pelo risco moral.

O desafio colocado pela assimetria informacional na contratualização está ligado à dificuldade de acesso a informações básicas sobre cada instrumento de contratualização e seus resultados. As informações sobre o conteúdo devem ser obrigatoriamente publicadas, porém os veículos mais utilizados são os diários oficiais, que caíram em desuso e não são mais um canal de comunicação e transparência acessado pela população. Dessa forma, nota-se que não há incentivo à participação dos cidadãos, tornando quase impossível o controle de resultados somente com o controle social.

Outro desafio é a resistência dos servidores públicos. Essa resistência à modificação pode ser entendida como rejeição ou falta de comprometimento com as metas e indicadores considerados importantes para o desenvolvimento e andamento do contrato. Podemos então dizer que a resistência dos servidores à mudança se dá pelo fato de não haver certezas na mudança. A resistência está vinculada também ao desinteresse dos servidores em relação a algumas questões. Os servidores questionam muito a sua falta de participação, a distância entre os produtores de modelos gestão e os funcionários, mas talvez seja importante analisar a postura dos servidores quando é dada a eles a oportunidade de expor seus pensamentos e necessidades, verificando se há uma vontade de envolvimento nas questões da autarquia

Outros desafios vinculados às novas formas de contratos são o risco da atomização excessiva da ação governamental e dificuldades para lidar com problemas e ações interministeriais (Schick, 1998, *apud* Pacheco, 2004, p. 06). Esses desafios são anteriores a inserção dos novos formatos de gestão pública e são de difícil solução. Podemos observar que as grandes estruturas ministeriais, que são características do modelo burocrático, já enfrentavam esses problemas de falta de coordenação, além de superposição de atribuições, dificuldades de responsabilização, entre outros. Temos que a coordenação horizontal de governo, ao lado do monitoramento de prioridades governamentais, são dois dos maiores desafios à gestão do aparelho do Estado, isso porque existem organizações e objetivos muitas vezes conflitantes, tendo-se assim que escolher uma vertente, excluindo-se, portanto uma delas, ou conciliar pontos importantes de visões adversárias ou conflitantes.

## **A avaliação dos contratos**

De acordo com Martins (2002), para se avaliar as experiências contratuais, é necessário mais do que simplesmente os resultados dos contratos. Isso acontece porque a eficácia dos contratos requer condições que precisam ser de alguma forma avaliadas e correlacionadas à qualidade do contrato, que, por sua vez, deve ser correlacionada ao desempenho do contratado.

Assim, a produção dos resultados contratados não deve apenas depender dos arranjos contratuais; deve considerar também uma série de variáveis intervenientes, ou seja, as variáveis que influenciam consideravelmente os resultados finais e são de difícil controle e, por isso, dificilmente caberiam em um modelo simples de avaliação. Podemos assim concluir que, na avaliação do processo de contratualização, a unidade de análise deve ser a experiência contratual e não simplesmente o contrato. Devem ser levadas em consideração situações pertinentes ao contrato, ao contratante, ao contratado e à situação em geral.

Seguindo o pensamento exposto, Martins (2002) considera-se que qualquer modelo contratual deverá comportar os seguintes elementos que influenciam o sucesso ou insucesso do contrato assinado:

- As metas, que são os objetivos que devem ser pactuados e cumpridos por cada organização estatal. Caso uma meta seja mal elaborada, não explicitando da forma correta seu anseio e sua relevância para instituição, ela poderá prejudicar o órgão no andamento das próximas etapas do processo.
- Os resultados, que são influenciados pelas metas ruins ou pelo simples fato das instituições não conseguirem alcançá-las ou, ainda, pela possibilidade de o órgão obter bons resultados sem merecê-los. Todos esses fatos podem fazer com que os resultados esperados não sejam condizentes com a realidade do ambiente.
- Os meios, em sentido amplo, são regras, recursos e obrigações. Servem como referência para cumprir da forma correta as diretrizes do contrato. Caso alguma delas seja descumprida, isso terá reflexo no seu resultado.
- Os controles ou formas de verificação do alcance dos resultados pactuados, que são padronizados, podendo prejudicar ou beneficiar alguns órgãos. Algumas instituições talvez possuam situações mais peculiares, que deveria exigir mais

atenção na hora da verificação, mas devido à uniformização exigida, muitas vezes isto não é possível.

- Os incentivos, positivos e negativos, materiais e simbólicos, podem influenciar de forma positiva ou negativa, pois alguns servidores podem acabar sendo impulsionados somente pelo que irão angariar em benefício próprio e acabarão esquecendo-se de agir pelo bem da instituição. Mas pode haver servidores que verão os incentivos como algo a mais e que o verdadeiro sentido da contratualização está vinculado à melhoria do órgão.

Esses aspectos, de acordo com Martins (2002), devem ser definidos rigorosamente para propor categorizações de “boas condições” e “más condições” da contratualização. Essas categorizações visam estabelecer orientações que permitam a avaliação de condições mais ou menos predominantes, as quais devem ser vistas como condições a serem evitadas ou reforçadas.

Os modelos de avaliação de experiências contratuais não levam tanto em consideração fatores que possam interferir no modelo, mas consideram que estes afetam as experiências e os resultados de forma positiva ou negativa. Nesse caso, tanto as boas condições quanto boas experiências contratuais são consideradas condições necessárias, porém não são julgadas como suficientes, para geração de resultados efetivos. Desta forma, as variáveis intervenientes se mostram bastante significativas, na medida em que aplicações do modelo mostram a existência de boas condições relacionadas a resultados ruins ou más condições associadas a bons resultados.

#### **1.4 Conclusão**

Neste capítulo, foram sintetizados os modelos de administração pública, sua evolução e as formas como eles se combinam na atualidade, devendo o gestor ser hábil em conceber um arranjo institucional que combine aspectos positivos de todos eles. O modelo burocrático possui três características principais: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, tendo cada uma delas suas peculiaridades, sendo as duas primeiras, em conjunto com a separação entre o público e o privado, absorvidas completamente pelos modelos gerenciais. As principais críticas à burocracia têm por

fundamento as suas oito disfunções: (1) apego exagerado aos regulamentos; (2) excesso de formalismo e de papéis; (3) resistência a mudanças; (4) despersonalização do relacionamento; (5) categorização como base do processo de decisão; (6) superconformidade às rotinas e procedimentos; (7) exibição de sinais de autoridade; (8) dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Visando superar essas deficiências surgiram os modelos Governança Pública e Gerencialista. A Governança Pública tem como uma de suas características a desconfiança da habilidade estatal para resolver seus próprios problemas e sugere a diminuição do protagonismo do Estado no processo de elaboração de políticas públicas, incorporando-se uma maior participação social e um aprimoramento da comunicação entre os atores sociais e os atores estatais.

O Gerencialismo possui duas vertentes de pensamento, sendo uma a administração pública gerencial (APG) e outro o governo empreendedor (GE). Ambas possuem práticas comuns, que são valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, *marketization* e *accountability*. Mas para a análise desenvolvida nesta monografia, as características mais importantes do Gerencialismo são o foco em resultados e a avaliação de desempenho, que se combinam fortemente na estratégia de contratualização dos serviços públicos.

Foi mostrado que a contratualização busca uma melhor dinâmica do Estado através de uma maior flexibilidade, clareza de custos, desempenho melhorado, aumento da produtividade, qualidade, eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos. Mas, como toda estratégia de gestão, a contratualização também coloca desafios à sua implementação. Foram destacados os principais, quais seja, o estabelecimento de metas pouco ambiciosas; as falhas na supervisão do cumprimento de metas; a definição de objetivos vagos; a resistência dos servidores às mudanças de escopo; a assimetria informacional. Todos esses desafios exigem atenção dos gestores públicos no momento de elaboração dos contratos e acompanhamento de sua implementação.

No próximo capítulo, a questão da contratualização de resultados na gestão pública será aprofundada, com a apresentação e análise do modelo de gestão implantado no Estado de Minas Gerais, denominado Acordo de Resultados, no qual se insere a contratualização de resultados entre o Governo Mineiro e a Imprensa Oficial do Estado de Minas, que é analisado no terceiro capítulo.

## **CAPÍTULO II: O ACORDO DE RESULTADOS NA GESTÃO PÚBLICA MINEIRA: SURGIMENTO, TRAJETÓRIA, CONFIGURAÇÃO ATUAL E DESAFIOS**

Em 1995, foi instituída no Brasil a reforma da gestão pública ou reforma gerencial do Estado, estabelecida pelo Plano Diretor da Reforma do Estado do Governo Federal (PDRAE), e enviada ao Congresso Nacional a proposta de emenda à Constituição, relativa à administração pública, aprovada em 1998 (Emenda Constitucional nº 19). Os objetivos dessas iniciativas foram facilitar o ajuste fiscal, além de tornar mais eficiente a administração pública.

Nos primeiros quatro anos do Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), a Reforma Bresser foi executada em nível federal, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Nos anos seguintes, estados e municípios passaram a fazer suas próprias reformas.

A Reforma da Gestão Pública brasileira tinha por função, de acordo com seus defensores, especificamente Bresser Pereira, contribuir para a formação de um Estado forte e eficiente. Para que essa meta fosse atingida, Bresser Pereira a dividiu em três dimensões. A primeira dimensão tratava do aspecto institucional-legal. Seu foco era a descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado, através da criação de novos formatos organizacionais. A segunda dimensão, chamada de gestão, foi caracterizada pela busca de uma maior autonomia e pela inclusão de três novos formatos de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada e o controle social. Esses formatos deveriam substituir parcialmente os regulamentos rígidos, de supervisão e de auditoria, que eram características da administração burocrática. A terceira e última dimensão seria a cultural. Deveria ser buscada uma mudança de mentalidade, visando o abandono da desconfiança generalizada, gerada pela administração burocrática, em favor de uma confiança maior, própria da administração gerencial.

A Reforma Bresser distingue quatro setores dentro do Estado: núcleo estratégico, onde são definidas as leis e as políticas; o setor de atividades exclusivas do Estado, onde é exercido o poder imperativo de Estado, como fiscalização e polícia; o setor de serviços não exclusivos ou competitivos, tais como educação, saúde e cultura, que deveriam ser

realizados principalmente por organizações privadas de interesse público, e, por fim, o setor de produção de bens e serviços para o mercado.

No PDRAE, nota-se que os contratos de gestão são inseridos na lógica pós-burocrática, materializando um acréscimo de controle, pois eles passam a girar em torno de resultados, custos, satisfação dos cidadãos e da “competição administrada”, deixando em um plano secundário o controle genuinamente hierárquico.

No setor de atividades exclusivas, os contratos de gestão podem ser firmados com as “agências autônomas”, denominação assumida pelas autarquias e fundações após sua transformação, permitindo aos seus dirigentes ampla liberdade na administração de recursos humanos, materiais e financeiros, sob a condição de atingimento de objetivos qualitativos e quantitativos previamente acordados, operacionalizados por meio de “indicadores de desempenho”. No setor de serviços não exclusivos, os contratos de gestão podem ser firmados com as Organizações Sociais (OS), denominação adquirida pelas fundações públicas após sua transformação em entidades de direito privado, sem fins lucrativos, em processo denominado por Bresser Pereira “publicização”. Nesse caso, os contratos devem ser autorizados pelo Poder Legislativo. Por fim, no setor de serviços para o mercado, os contratos de gestão são permitidos às empresas que ainda não haviam sido privatizadas.

Um desdobramento importante do PDRAE, no nível federal, foi a aprovação, em 1999, da Lei nº 9.790, regulamentando as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Com o objetivo de articular a ação do Estado junto às instituições do Terceiro Setor, incluindo essas OSCIPS, essa lei permite uma modalidade nova de “contratualização”, denominada “Termo de Parceria”.

Essa estratégia – os Termos de Parceria com OSCIPS - tem sido seguida pelos governos estaduais. No Estado de Minas Gerais as entidades são habilitadas como OSCIP’s, atendendo-se aos requisitos da Lei Estadual nº 14.870, de 2003. Dessa forma, uma vez observados os dispositivos legais, o administrador fica obrigado a proceder à qualificação, não cabendo nenhum juízo de valor ou de conveniência (Torres, 2007, *apud* Coutinho, Romero e Melo, 2009, p.11). Nessa mesma direção, foi proposto, em 2007, pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG), um modelo de controle de resultados para que o desempenho dos administradores fosse verificado.

## **2.1. Choque de Gestão: a reforma da administração pública em Minas Gerais**

No Estado de Minas Gerais, os Termos de Parceria celebrados com as OSCIPS inscrevem-se em um projeto de reforma do Estado mais ampla, que se iniciou em 2003, denominada “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”. O Choque de Gestão, entendido como um conjunto integrado de políticas de gestão pública, de acordo com Vilhena, Martins, Marini e Guimarães (2006), é visto como orientado para o desenvolvimento, estabelecendo medidas destinadas ao ajuste estrutural das contas públicas e programas voltados para uma reforma administrativa.

Cabe destacar que, antes do Choque de Gestão, o panorama do Estado de Minas Gerais não era satisfatório: estava instalada uma grave crise fiscal, a máquina estatal estava quase obsoleta, bastante morosa e com políticas públicas que não apresentavam resultados (Cunha JR, 2004, *apud* Coutinho, Romero e Melo, 2009, p.06).

A reforma da gestão pública mineira, processada pelo “Choque de Gestão”, foi constituída pelos “projetos estruturadores”, que seriam os principais projetos desenvolvidos pelo Estado, os principais vetores impulsionadores do desenvolvimento, cujos objetivos seriam buscar melhores resultados para o cidadão sem onerar ainda mais a sociedade.

Além da contratualização e das parcerias, segundo Vilhena, Martins, Marini e Guimarães (2006), no Choque de Gestão implementado a partir de 2003, organizaram-se as questões ligadas à agenda de governo no que foi denominado Duplo Planejamento — um plano estratégico baseado em abordagem dual, com estratégias de curto prazo para o primeiro ano e um planejamento estratégico de médio e longo prazos. O primeiro trata-se do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI, equivalente ao plano estratégico das organizações. Foi o responsável pela definição da estratégia de longo prazo do Governo, não possuindo prazo de vigência; o segundo consiste no Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG, que foi um desdobramento do PMDI para um período de quatro anos. O PPAG especifica os programas e ações do governo, através de previsões financeiras e de realizações físicas.

Conforme antecipado, no âmbito do Choque de Gestão, a contratualização e as parcerias têm por intuito conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às políticas públicas vigentes no Estado, além da indução de uma maior participação na arena de governança. O principal motivo para o desenvolvimento desses instrumentos de gestão se deve à



avaliação de que o Poder Público perdera, pelo menos em parte, sua habilidade de dar respostas às crescentes demandas da sociedade.

O projeto estruturador “Acordo de Resultados”, cuja configuração e desafios são discutidos na próxima seção, tem como estratégia central a contratualização de resultados. Seus objetivos são: melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade; alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Poder Executivo, viabilizando a implementação do plano de governo; dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual e, por fim, auxiliar na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos, de acordo com Neves e Furtado (2010).

## **2.2. Acordo de Resultados: trajetória e configuração atual**

O Acordo de Resultados é, como diz o nome, um instrumento de pactuação de resultados entre representantes dos órgãos que integram o aparato administrativo estadual e entidades que compõem o núcleo central do Poder Executivo. É um instrumento gerencial que tem por intuito o ordenamento das instituições, tendo assim como objetivos a pactuação de resultados e concessão de autonomias para o alcance de propósitos organizacionais que devem estar obrigatoriamente alinhados aos objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aqueles com maior identificação com os projetos definidos, a cada governo, como “estruturadores”.

O Acordo de Resultados já possui uma trajetória relativamente longa na gestão pública mineira. Como antecipado, ele surgiu em 2003, como um dos projetos estruturadores do “Choque de Gestão”. Os objetivos declarados, desta 1ª geração do Acordo de Resultados, conforme cronologia feita por Vilhena, Martins, Marini e Guimarães (2006), naquela ocasião, foram:

- ajuste fiscal;
- alinhamento das prioridades de curto e médio / longo prazos;
- integração planejamento-orçamento;

- inovação na gestão como elemento da sustentabilidade.

A 2ª geração do projeto Acordo de Resultados se iniciou em 2007, quando o “Choque de Gestão” foi substituído pelo “Estado para Resultados”. Naquela ocasião, o Governo Estadual declarou que buscava, com a mudança, aprimorar os objetivos às novas necessidades. As prioridades do Acordo de Resultados passaram a ser:

- qualidade fiscal;
- gestão eficiente;
- monitoramento e avaliação de resultados finalísticos.

Com duração de quatro anos a 3ª geração iniciou-se em 2011 e terminou em 2014. Seu contexto governamental é o da “Gestão Voltada para a Cidadania”, que substituiu o “Estado para Resultados”. As prioridades do Acordo de Resultados são:

- gestão orientada à resultados;
- gestão em rede;
- regionalização da estratégia e participação.

As três etapas da trajetória do que foi denominada “nova gestão pública” no Estado de MG foram, assim, estruturadas em torno de iniciativas consideradas estratégicas, fundamento do Acordo de Resultados, as quais se tornaram itens de controle escolhidos pela alta direção da gestão pública estadual, para medir o desempenho da estratégia por meio de indicadores previamente definidos. A partir destes, o Estado comprova ou verifica se a estratégia escolhida está alcançando os resultados esperados para cada um de seus objetivos, ou se será preciso fazer ajustes para atingir as metas, os objetivos e a visão de futuro definida.

A atual configuração do Acordo de Resultados foi instituída pela Lei Estadual nº. 17.600, de 1º de julho de 2008, e estrutura-se em torno da autonomia gerencial, orçamentária e financeira previstos na Constituição do Estado de Minas Gerais.

De acordo com Vilhena, Martins, Marini e Guimarães (2006), são sete as finalidades específicas do Acordo de Resultados: (1) fixar metas de desempenho detalhadas para cada órgão e entidade pública estadual; (2) ampliar a oferta e a qualidade dos serviços ofertados à sociedade; (3) otimizar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão governamental, mediante instrumento caracterizado pela consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência; (4) dar transparência às ações dos órgãos

públicos e facilitar o controle da sociedade sobre a atividade administrativa, através da divulgação, por meio digital, dos termos de cada acordo e de seus resultados; (5) tornar mais racional os gastos administrativo dessa forma possibilitando maior destinação de recursos às atividades finalísticas do órgão ou entidade; (6) estimular e valorizar servidores por meio da implantação de programas de capacitação, da valorização e profissionalização; (7) incentivar o desenvolvimento e a instituição de sistemas para que se possa avaliar o desempenho de forma individual do servidor.

Atualmente, a contratualização de resultados (o Acordo de Resultados) é aplicada a todos os órgãos da administração direta, fundações e autarquias, podendo ser promovida entre órgãos, entidades e unidades administrativas do Poder Executivo a ser avaliado. Os entes que celebram os Acordos distinguem-se em “acordado”, e tem como exemplo as Secretarias de Estado, Advocacia-Geral do Estado, a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros Militar; e “acordantes”, que são as autoridades que sobre eles possuem poder hierárquico ou de supervisão; por exemplo, o Governador do Estado, secretários. O acordante é responsável pelo seguimento e controle dos resultados, bem como pelo provimento dos recursos e meios necessários ao alcance das metas que foram pactuadas.

Visando ao alinhamento e à construção de um bom relacionamento entre acordantes e acordados, são ofertados benefícios aos acordados pelo cumprimento dos compromissos assumidos. Isto é, os órgãos e entidades que celebram o Acordo adquirem o direito de receber determinadas autonomias previstas na Lei. Entre essas autonomias, como informam Vilhena, Martins, Marini e Guimarães (2006), destacam-se as seguintes:

- possibilidade de abertura de créditos suplementares ao respectivo orçamento, no prazo de dez dias, utilizando como fonte os recursos resultantes de anulação parcial ou total de dotações orçamentárias ou de créditos adicionais, conforme estabelecido na Lei Orçamento Anual, e abertos por decreto executivo, excluídas as dotações referentes à pessoal e encargos sociais;
- possibilidade de alterar os quantitativos e a distribuição dos cargos de provimento em comissão e das funções gratificadas, identificadas no órgão ou entidade, observados os valores de retribuição correspondentes, desde

que não altere as unidades orgânicas estabelecidas em lei e não acarrete aumento de despesa;

- possibilidade de editar ato próprio sobre as regras de avaliação de desempenho de seus servidores, em especial sobre a periodicidade da avaliação;
- possibilidade de aplicar os limites de dispensa de licitação estabelecidos no parágrafo único do Artigo 24 da Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993;
- possibilidade de adotar a modalidade Consulta nas licitações realizadas para aquisição de bens e serviços em que não seja possível a utilização do pregão;
- possibilidade de aprovação ou readequação das estruturas ou estatutos do Acordado, através de ato do Secretário de Estado ou da autoridade equivalente, desde que não acarrete aumento de despesas;
- possibilidade de contratação de estagiários para atuarem em atividades afetas ao objeto acordado, sendo o quantitativo e o valor da remuneração a ser paga conforme definido no Acordo de Resultados.

Para recompensar a realização dos compromissos assumidos, isto é, estimular o bom desempenho na implementação do Acordo, foi criado um formato de premiação por produtividade dos servidores. Mas esse prêmio por produtividade só será concedido caso os órgãos e entidades (acordados) realizem a redução das despesas correntes, que estiverem ligadas às suas atividades, ou o aumento da arrecadação de receitas, quando for o caso. Cabe ressaltar que a redução das despesas possui restrições, pois ela não pode afetar a cobertura e a qualidade dos serviços e atividades prestadas. Quando houver recurso economizado, os órgãos podem usá-lo com o intuito de desenvolver programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento de pessoal, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, visando ao desenvolvimento e à melhoria da infraestrutura da instituição. O pagamento do prêmio por produtividade a cada servidor tem três exigências a serem seguidas: primeira, o prêmio será proporcional ao resultado obtido na Avaliação de Desempenho Individual;

segunda, ele será relativo aos dias de efetivo exercício nas atribuições do cargo ou função; terceira, deverão ser respeitados os itens da composição remuneratória do cargo ou função exercida pelo servidor, na forma definida em regulamento.

A regulamentação do Acordo de Resultados estabelece também que, para que o prêmio por produtividade seja repassado aos servidores, é imprescindível que o desempenho tenha sido avaliado satisfatoriamente, ou seja, o “acordado” deverá obter pontuação maior ou igual a 70% do total previsto para seu desempenho. Caso a avaliação seja insatisfatória, ou seja, alcançar valores inferiores a 70%, o acordado sofrerá censura pública com a divulgação de seu nome no Diário Oficial do Estado e em outros meios de comunicação. Além disso, o Acordo (isto é, o contrato) do órgão é suspenso, suas autonomias canceladas e os recursos provenientes de economia com despesa corrente ou ampliação de receita, serão indisponibilizados.

O principal desafio do gestor estadual, de acordo com (Vilhena, Martins, Marini e Guimarães, 2006), está situado na missão de cumprir o que está estabelecido no contrato, conseguir produzir os resultados, mensurados pelos indicadores acordados, tendo em vista que as atividades necessitam ser operacionalizadas através do desenvolvimento de processos necessários ao alcance dos objetivos. Essa tarefa é normalmente complexa e necessita do envolvimento de todos os colaboradores da organização.

Diante dessa complexidade e com o intuito de reduzir ou eliminar as possibilidades de fracasso, torna-se necessária a utilização de ferramentas que realmente proporcionem aos gestores dois fatores: a) a comunicação eficaz do que se quer fazer e atingir; b) avaliar o desempenho organizacional de forma constante e sistêmica.

O processo de montagem e resolução do instrumento Acordo de Resultados é separado em etapas: formulação, negociação, celebração e avaliação. No que se refere à formulação, cabe destacar que Acordo de Resultados pode ser firmado de duas formas: por adesão ou por indução. Na primeira, a manifestação do interesse parte dos órgãos e entidades que compõem o aparato administrativo estadual, que iniciam o processo de elaboração do contrato sob a supervisão técnica da SEPLAG. Na segunda, as organizações são persuadidas a celebrar o Acordo, dependendo de sua importância para a realização dos projetos estruturadores de governo. As organizações que se encontram nessa condição recebem tratamento prioritário.

A formulação do Acordo, qualquer que seja sua origem (adesão ou indução), inicia-se pela definição dos resultados a serem alcançados pelo acordado, cuja mensuração será feita por meio de indicadores e valores estabelecidos para as metas. O instrumento utilizado como referência para a definição das metas é o do planejamento estratégico que, no gestão 2011-2014, foi denominado “Gestão Voltada para a Cidadania”, como mencionado anteriormente. Esse planejamento consiste em prever, organizar e estruturar ações e processos para o alcance das finalidades fundamentais dos órgãos. Além disso, é almejado o aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços prestados e a contínua avaliação dos resultados, além de executar medidas corretivas e preventivas para que as instituições estejam preparadas para tomar decisões, atuar e prosseguir de forma consistente diante dos cenários externos, atuais e futuros.

Segundo Vilhena, Martins, Marini e Guimarães (2006), a etapa de negociação se constitui de três fases: a primeira trata da construção da Cadeia de Valor; a segunda do Quadro de Indicadores e Metas; e a terceira do Plano de Ação. A Cadeia de Valor trata da organização dos insumos que são processados para gerar produtos, que têm por objetivo gerar os impactos desejáveis para seu público de interesse (beneficiários). Por meio da Cadeia de Valor, é estabelecido que o desempenho institucional será definido por meio de indicadores para os quais serão estabelecidas metas a serem atingidas. Os indicadores podem ter três formatos distintos, relacionado-se a diferentes dimensões da gestão: a eficiência, indicando a relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos; a eficácia, indicando a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário; e, por fim, a efetividade, indicando o impacto desejado dos produtos sobre os seus usuários, ou seja, o grau de satisfação gerada. A seleção dos indicadores visa atender as áreas de resultados finalísticos das instituições, tendo em vista as dimensões mencionadas (eficiência, eficácia e efetividade), de forma a refletir sempre o desempenho das organizações. É válido salientar que não é fixada previamente uma quantidade exata de indicadores que deverão ser pactuados com cada órgão da administração. A recomendação é que os indicadores selecionados sejam significativos e representativos. Posteriormente à definição dos indicadores, são fixadas as metas que cada indicador deverá alcançar, e a cada uma delas é atribuído um peso, que ilustrará o quão importante é o indicador no Acordo firmado com a instituição.

Na prática, a negociação do Acordo de Resultados ocorre simultaneamente à sua formulação. É escolhido um grupo formado por técnicos e dirigentes das partes

envolvidas, acordado e acordante, e da SEPLAG. O documento elaborado por esse grupo é apresentado à SEPLAG para que passe pelo crivo da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento e da Subsecretaria de Gestão. A primeira tem por atribuição avaliar o grau de adesão do instrumento ao planejamento governamental; a segunda, avaliar as autonomias solicitadas e também a representatividade da missão de cada instituição nos indicadores e metas propostos.

Após todos os alinhamentos e anuência dessas instâncias, o Acordo de Resultados é celebrado e o acordante tem um prazo de 20 dias, contados a partir de sua assinatura, para torná-lo público, por meio de publicação no Jornal Minas Gerais e sítios eletrônicos de todos os signatários do Acordo e da SEPLAG. O extrato publicado deve conter informações sucintas sobre o objeto de pactuação. O Acordo de Resultados tem vigência mínima de um ano e máxima de três anos, podendo ser renovado caso seja da vontade das partes.

Posteriormente à celebração do Acordo de Resultados, é indispensável a constituição de uma comissão, que será responsável por seu acompanhamento e avaliação. Essa comissão deve contar com a presença de um membro indicado pelo dirigente máximo órgão do Acordante, um representante SEPLAG, e um representante dos servidores do Acordado, que deve ser escolhido pelo seu dirigente máximo. Após apresentação de lista tríplice de candidatos, a comissão desenvolve seu trabalho de avaliação conforme critérios pré-definidos no Acordo de Resultados, isto é, conforme as metas e indicadores de desempenho previstos. Se necessário, a comissão deve recomendar alterações no Acordo de Resultados, principalmente quando se tratar de redefinição de indicadores, metas e resultados, recursos orçamentários e financeiros. Por fim, cabe à comissão aconselhar, em caso de necessidade, a renovação, a suspensão ou a rescisão do Acordo de Resultados.

### **2.3 Conclusão**

Neste capítulo, foi abordado o modelo contratual chamado Acordo de Resultados, adotado pelo Governo de Minas Gerais, a partir de 2003. Esse modelo surgiu em decorrência do desenvolvimento da Reforma da Gestão Pública brasileira, idealizada por Bresser Pereira, que resultou no programa proposto pelo Estado de Minas Gerais

denominado Choque de Gestão. Esse programa buscou construir uma administração voltada para resultados, para o fortalecimento de recursos sociais, estruturando-se em torno do conceito de governança, organizando-se em torno do que foi denominado “projetos estruturadores”, entre os quais, destaca-se, para o que interessa neste trabalho, o Acordo de Resultados.

O Acordo de Resultados surgiu como uma nova prática administrativa, focada na contratualização. Sua fundamentação legal foi estabelecida pela Lei Estadual nº. 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina os termos do contrato e da autonomia gerencial, orçamentária e financeira, prevista na Constituição do Estado.

Foi mostrado que o processo de montagem e resolução do instrumento Acordo de Resultados é separado em quatro etapas, sendo elas, a formulação, a negociação, a celebração e a avaliação. A formulação consiste nas definições dos resultados a serem alcançados pelo acordado, que deverão ter sua medição por meio de indicadores e valores como metas. A negociação ocorre através de um grupo formado por técnicos e dirigentes das partes envolvidas e da SEPLAG, e o documento elaborado é apresentado à secretaria responsável, tendo essa o intuito de avaliar o grau de adesão do instrumento ao planejamento governamental, as autonomias solicitadas e também a representatividade da missão de cada instituição nos indicadores e metas propostos. A celebração entre as partes acontece e, posteriormente, o acordante possui um prazo de 20 dias para torná-lo público. Por fim, é instituída a comissão de acompanhamento e avaliação que deverá acompanhar e avaliar os resultados alcançados pelo Acordado, levando em consideração as metas e indicadores de desempenho pactuados no Acordo de Resultados.

No próximo capítulo, será analisada uma experiência empírica do Acordo de Resultado do Governo do Estado de Minas Gerais, especificamente a desenvolvida pela Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOMG), na gestão 2007-2014. O objetivo é verificar os principais méritos, impasses e desafios da implementação desse Acordo específico, tendo por referência sua configuração legal atual, tratada neste capítulo, e os desafios com os quais se defronta o processo de contratualização, destacados no primeiro capítulo.



### **CAPÍTULO III: ACORDO DE RESULTADOS NA DINÂMICA DA IMPRENSA OFICIAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

O objetivo deste capítulo é, com base nas discussões desenvolvidas nos dois capítulos anteriores, contribuir para a análise dos principais méritos, impasses e desafios da contratualização de resultados que têm se manifestado no Acordo de Resultados implementado em Minas Gerais, com base na análise do caso da Imprensa Oficial de Minas Gerais (IOMG). A base empírica da análise é constituída por dois conjuntos de informações fornecidos pelo próprio órgão, a respeito dessa estratégia de gestão: o primeiro refere-se a informações relativas ao histórico do processo de contratualização de resultados entre o Governo Estadual e a IOMG, coletadas em relatórios de gestão e publicações diversas; o segundo abrange os dados coletados em um *survey* realizado pelo próprio órgão entre os meses de novembro de 2014 e março de 2015. O objetivo institucional desta iniciativa foi reunir informações sobre a percepção dos trabalhadores envolvidos direta ou indiretamente na elaboração do contrato e em sua implementação, de forma a subsidiar estratégias de aprimoramento desse modelo.

Considerando que a análise empírica da estratégia de contratualização de resultados em Minas Gerais desenvolvida neste trabalho é subsidiada por dados relativos a apenas um órgão da estrutura estatal estadual, as conclusões aqui apresentadas não podem ser generalizadas.

Este capítulo está organizado da seguinte maneira: na primeira seção, é apresentado o histórico do processo de contratualização de resultados na IOMG, destacando-se as diversas etapas que o têm constituído desde a sua implementação em 2007, e comparando-se as metas e indicadores estabelecidos nesses sete anos de vigência da estratégia. Na segunda seção, são analisadas as informações coletadas no *survey* sob a luz da discussão realizada nos dois primeiros capítulos e a configuração empírica da contratualização de resultados na IOMG, destacando-se os méritos, desafios e impasses dessa estratégia.

### **3.1. A contratualização de resultados na IOMG: etapas, metas e indicadores**

Desde 2003, já estava sendo trabalhada a contratualização no Estado de Minas Gerais. Cerca de 20 acordos de resultados foram assinados no período de 2003-2006, por órgãos que assinaram contratos de 1ª etapa e 2ª etapa: os primeiros são estabelecidos a partir de objetivos gerais da política estadual, definida pelo governo eleito em seu plano de governo, baseando-se em indicadores das áreas finalísticas, projetos estratégicos e racionalização da qualidade do gasto; os segundos visam estabelecer a contribuição específica de cada equipe de trabalho em relação aos objetivos já estabelecidos no plano de governo, definindo-se metas mais próximas ao trabalho diário executado pelo servidor. O primeiro Acordo de Resultados da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais de 1ª etapa foi firmado em 15/06/2007 e o de 2ª etapa em 31/07/2008, ambos com o objetivo de alcançar ou superar as metas que implicariam em prerrogativas que permitiam a ampliação de autonomias gerenciais, financeiras e orçamentárias da IOMG (ampliação dos limites de dispensa de licitação, concessão de vale transporte, concessão de ajuda de custo pelas despesas com alimentação, vale-refeição, vale-alimentação; alteração de quantitativos e distribuição dos cargos de provimento em comissão, admissão de estagiários, concessão nos regimes de adiantamento de despesas em viagem e despesas pequenas e contratação de certos tipos de seguro sem autorização prévia da SEPLAG) e o estabelecimento de indicadores, cumprimentos de metas e pagamentos de prêmios por produtividade.

Como já citado, o objetivo do Acordo de Resultados é o alcance de metas e resultados, cujo alcance implica prerrogativas que beneficiam a instituição, sendo que o seu não cumprimento pode acarretar sanções. Entre estas, conforme previsto em contrato, o órgão pode sofrer censura pública com a divulgação de seu nome no Diário Oficial do Estado e em outros meios de comunicação. Além disso, o contrato que formaliza o Acordo de Resultados pode ser suspenso, as autonomias do órgão podem ser canceladas e os recursos provenientes de economia com despesa corrente ou ampliação de receita, seriam indisponibilizados. Todas essas medidas punitivas podem ter como fatos geradores as falhas na supervisão das metas, resistência dos servidores ao escopo das metas e, inclusive, a não execução das sanções previstas em contrato.

Desde os primeiros anos, para operacionalizar o Acordo de Resultados como um todo foram definidos indicadores que buscavam verificar o desenvolvimento e o

aperfeiçoamento institucional da IOMG. Ficou estabelecido que cada indicador deveria possuir descrições, fórmulas, fontes, índices de referência e outras informações, que são necessárias ao monitoramento dentro da organização.

Cabe destacar que as metas são os resultados esperados para cada indicador estabelecido. Esses resultados deverão ser alcançados para se imprimir excelência ao serviço prestado pela instituição e, assim como ocorre com os indicadores, é necessário que se tenham fontes e índices de referência para que o monitoramento seja feito da maneira correta.

Como mencionado acima, o Acordo de 1ª etapa possui indicadores e metas que possuem vinculação direta com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e as suas definições de áreas estratégicas para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Essas definições se delineiam em torno da integração do capital humano, investimento e negócios, integração territorial competitiva, rede de cidades, equidade e bem-estar e sustentabilidade ambiental. No Acordo de 2ª etapa, por outro lado, são definidos os indicadores e metas vinculados ao Mapa Estratégico da IOMG, sempre observando a missão/visão institucional, contida nesse mapa, quais sejam, “Publicar os atos e ações dos poderes do Estado e atender à sociedade com produtos e serviços de qualidade. Ser referência como veículo de comunicação dos poderes de Estado e na prestação de serviços à sociedade.”. Além disso, todos os indicadores devem estar vinculados a algum dos 13 valores institucionais da IOMG, sendo eles: assegurar a confiabilidade das informações veiculadas; disponibilizar produtos diversificados, de qualidade, com preço justo e no prazo acordado; atender o cliente com excelência; assegurar a publicidade e acessibilidade ao conteúdo ao Diário Oficial com agilidade; aprimorar a estratégia de divulgação de serviços gráficos; otimizar a captação de recursos; assegurar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados e produtos elaborados; aprimorar a gestão orçamentária; aplicar boas práticas de gestão; otimizar gasto; investir na capacitação permanente do pessoal; aperfeiçoar a sistemática de comunicação interna; melhorar a estrutura da tecnologia e segurança da informação.

Na 2ª etapa, por se tratar de uma contribuição específica dos órgãos que compõem a máquina administrativa estadual à realização dos indicadores da 1ª etapa, concede-se aos mesmos competência quase que exclusiva de elaboração dos indicadores, mas, em algumas situações, o Governo Estadual também define indicadores, válidos para todos os órgãos do Estado, que tenham por referência algum novo programa de

desenvolvimento do Estado de Minas Gerais e/ou etapas de projetos específicos mais amplos. Esses indicadores são denominados “comuns”. Desde 2003, esse conjunto de indicadores sofreram modificações, sendo completamente excluídos dos acordos em 2012, o que resultou em uma diminuição significativa do número de indicadores de 2ª etapa. Tendo em vista os desafios do processo de contratualização indicados no primeiro capítulo, é importante destacar também que os indicadores que foram excluídos possuíam metas pouco ambiciosas. No caso da IOMG, a realização das metas vinculadas a esses indicadores comuns foi de 100% durante os anos de sua vigência. Deve-se salientar, por fim, que esses indicadores comuns apenas deixaram de ser obrigatórios, mas ainda podem ser pactuados, o que tem ocorrido em diversos órgãos.

Cabe destacar ainda, no que se refere à evolução do Acordo de Resultados, que, durante os anos de 2012 e 2013, houve a implementação de um formato chamado “matriz de aderência”, onde 60% das metas da 2ª etapa do Acordo de Resultados deveriam apresentar melhorias em relação aos valores de referência dos anos anteriores, e 60% dos indicadores da 2ª etapa do Acordo de Resultados deveriam ter valores de referência verificados em pelo menos dois anos anteriores. Esse formato tornou o Acordo mais profissional, quando se analisa a questão de aplicar novas técnicas buscando tornar o trabalho executado cada vez melhor. Porém, tornou-o também mais rígido, devido ao engessamento causado pelas exigências, fazendo com que a instituição encontre mais dificuldades em cumprir as metas acordadas entre o órgão e o Estado.

O engessamento está diretamente ligado ao fato da maior influência das agências de planejamento do Governo Estadual na elaboração dos contratos de resultados, do que de seus próprios órgãos, o que terminou por acarretar, a inclusão de objetivos vagos e metas não factíveis nos indicadores de 2ª etapa. A não inclusão de metas mais específicas, ligadas a atividades importantes da instituição, influenciam negativamente o seu desenvolvimento institucional, além de também afetar negativamente a execução do contrato.

No quadro 1, pode-se observar o número de indicadores/ metas que foram pactuados pela IOMG, no decorrer dos anos em que o Acordo de Resultados foi celebrado. Nota-se que o número de indicadores e de metas é igual. Isto ocorre por se tratarem de pontos interligados: para se ter um indicador é necessário que este tenha uma meta. No quadro 1, observa-se também que, como mencionado acima, até o ano de 2012, existiam os indicadores comuns, que aumentavam bastante a quantidade de indicadores pactuados

pelo órgãos. A partir de então, com sua exclusão, houve uma queda de 39,5% no número de indicadores/metras.

Quadro 1: Metas e indicadores dos contratos estabelecidos entre a IOMG e o Governo de Minas Gerais por ano

Ano	Indicadores/metras IOMG
2007	34
2008	47
2009	84
2010	61
2011	77
2012	76
2013	43
2014	36

Fonte: Contratos da IOMG (2007-2014). Elaboração própria.

Como destacado no capítulo anterior, o Acordo de Resultados foi uma importante estratégia do Governo do Estado de Minas Gerais, componente do Choque de Gestão. Porém, esse Acordo tem seus desafios e falhas, vinculadas à dinâmica mais geral do Governo e ao perfil dos servidores dos órgãos, os quais ainda não foram superadas pelos gestores e são temas frequentes de preocupação. O formato de implementação engessado – com a imposição de indicadores e metas não-pactuados separadamente com os gestores dos órgãos - causa constantes desconfortos para realização de metas dentro do órgão, pois metas impraticáveis causam perda de credibilidade do modelo. Além disso, a resistência dos servidores a indicadores impostos externamente, sem relação com as funções que acreditam serem as mais relevantes para o órgão, prejudica a boa execução de um projeto, pois sua adesão ao Acordo de Resultado é condição para seu sucesso.

Na próxima seção, esses desafios e impasses são analisados com o auxílio dos dados de *survey* realizado pela IOMG, baseando-se nas discussões realizadas nos dois primeiros capítulos e na configuração da contratualização de resultados na IOMG.

### **3.2. Desafios e possibilidades da contratualização de resultados na IOMG, na percepção de sua burocracia**

O objetivo da realização do *survey* com trabalhadores da IOMG foi reunir informações sobre sua percepção relativamente ao processo de contratualização de resultados para subsidiar iniciativas institucionais destinadas ao seu aprimoramento. Considerando que o grau de envolvimento dos trabalhadores no processo varia de acordo com a posição que ocupam na estrutura hierárquica da organização, supostamente com maior envolvimento dos dirigentes políticos e burocráticos e menor envolvimento dos trabalhadores dos cargos burocráticos de médio e baixo escalões e de natureza técnico-operacional, a IOMG optou por dividir o conjunto de trabalhadores em dois estratos: de nível decisório (político e gerencial) e nível operacional (cargos burocráticos de níveis I e II e cargos técnicos). Em virtude do pequeno número de trabalhadores que ocupam cargos decisórios, a IOMG decidiu incluir todos eles na amostra investigada (100% dos trabalhadores que ocupam esses cargos, 24 servidores); nos cargos restantes, em que há um número maior de trabalhadores, total de 168, foram excluídos 12 servidores com necessidades especiais por não serem capazes de responder de forma satisfatória o questionário. Dos 156 trabalhadores restantes, a estratégia adotada foi selecionar aleatoriamente os que seriam incluídos no universo da pesquisa. Com esses procedimentos, a amostra do *survey* foi constituída por 24 servidores de níveis decisórios e 44 servidores do nível operacional, somando 68 servidores correspondendo a 37,8% do total de 180 trabalhadores da IOMG. Do total de trabalhadores selecionados, seis se recusaram a responder o questionário. O questionário aplicado foi anônimo, sendo impossibilitado a identificação dos servidores. O perfil dos trabalhadores que participaram do *survey* é apresentado nas tabelas que seguem.

Na Tabela 1, são apresentados os percentuais de respondentes, por referência ao total da amostra, por nível hierárquico e categoria do cargo que ocupam na estrutura organizacional da IOMG.

Tabela 1: Trabalhadores da IOMG investigados no *survey* institucional, por nível hierárquico e categoria do cargo ocupado (n = 62) (2014) (%)

Nível	Categoria	(N)	(%)
Decisório	Político	6	13,4
	Gerencial	16	25,5
	Burocrático I – coordenadores	9	11,6
	Burocrático II – outras funções	16	25,5
Operacional	Técnico - administração geral	5	8
	Técnico - auxiliar de indústria gráfica	10	16
Total		62	100,0

Fonte: IOMG. Elaboração própria.

Analisando a Tabela 1, nota-se que os trabalhadores que integram o nível decisório (político, gerencial e burocrático I) correspondem a 50,5% do total, que foram incluídos integralmente na amostra do *survey*. Do restante, isto é, entre os trabalhadores que foram selecionados aleatoriamente, cerca da metade (25,5%) está situada no nível burocrático II. A categoria que possui o menor número de trabalhadores investigados no *survey* é a de técnicos da administração geral.

Cabe destacar também que 72,5% dos servidores entrevistados se encontram em cargos comissionados, e 27,5%, em cargos efetivos. Dos 27,5% dos servidores efetivos, 16,2% encontra no nível operacional técnico auxiliar de indústria gráfica; 6,5% no nível burocrático técnico administração geral; 1,6% no nível decisório burocrático II - outras funções; 1,6% no nível burocrático coordenadores; e 1,6% no nível burocrático gerencial. A ausência de servidores efetivos é completa no nível decisório político. A respeito dos servidores que possuem cargos comissionados, nota-se o inverso no nível operacional técnico auxiliar de indústria gráfica, onde não há nenhum servidor dessa categoria.

Na análise dos dados, nota-se ainda que, dentre todas essas categorias de cargos, a presença feminina é mais frequente no nível decisório burocrático - outras funções, com uma quantia de 21%. A presença masculina é mais recorrente no nível decisório burocrático gerencial, representando 16% do total da amostra. Salienta-se que apesar das diferenças dentro dos cargos, a amostra do *survey* é constituída por 31 mulheres e 31 homens.

Na Tabela 2, são apresentados os percentuais de respondentes, por referência ao total da amostra, por categoria do cargo que ocupam na estrutura organizacional da IOMG e escolaridade que possuem.

Tabela 2: Trabalhadores da IOMG investigados no *survey* institucional, por categoria do cargo ocupado e escolaridade (n = 62) (2014) (%)

Categoria	Escolaridade					
	Fundamental	Médio		Superior		Mestrado incompleto
		Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	
Político	0	1,6	0	6,4	0	1,6
Gerencial	0	8,2	1,6	14,5	1,6	0
Burocrático I	0	1,6	0	11,4	1,6	0
Burocrático II	4,8	4,8	0	14,5	1,6	0
Técnico – administração	0	1,6	1,6	4,8	0	0
Técnico - auxiliar	0	8,2	1,6	6,4	0	0
Total	4,8	26	4,8	58	4,8	1,6

Fonte: IOMG. Elaboração própria.

Como pode ser verificado na Tabela 2, a maioria dos trabalhadores entrevistados (58%) possui o curso superior completo, e 26%, o curso médio completo; o percentual dos que possuem pós-graduação é residual (apenas 1,6% dos que ocupam cargo decisório político possuem mestrado incompleto). Outro achado que merece destaque é que, entre os que ocupam posições decisórias (nos níveis político, gerencial e burocrático), assim como entre os que ocupam cargos técnicos administrativos, a maioria possui escolaridade de nível superior. A escolaridade de nível médio é mais comum entre os técnicos-auxiliares de indústria gráfica.

Na Tabela 3, são apresentados os percentuais de trabalhadores de acordo com o tempo de serviço na IOMG.



Tabela 3: Trabalhadores da IOMG investigados no *survey* institucional, por categoria do cargo ocupado e período em que começou a trabalhar na IOMG (n = 62) (2014) (%)

Categoria	Em que período começou a trabalhar na IOMG				
	1970-1980	1981-1990	1991-2000	2001-2010	2011-2015
Político	0	1,6	0	1,6	6,4
Gerencial	0	13	1,6	6,4	4,8
Burocrático I	3,2	3,2	0	1,6	6,4
Burocrático II	0	8,2	3,2	4,8	9,6
Técnico – administração	0	8,2	0	0	0
Técnico - auxiliar	1,6	11,4	1,6	1,6	0
Total	4,8	45,6	6,4	16	27,2

Fonte: IOMG. Elaboração própria.

A Tabela 3 traz a relação entre categoria do cargo ocupado e o período em que o trabalhador começou a trabalhar na IOMG. Nota-se que os dois cargos que possuem o maior número de entrevistados, com no máximo 34 anos de trabalho, são os de nível gerencial e técnico - auxiliar de indústria gráfica: o primeiro possui um percentual de 13% e o segundo de 11,4%, ambos com servidores com início de serviço entre os anos 1981 e 1990. Nota-se que no caso dos cargos políticos, os servidores possuem entrada recente na instituição: a sua grande maioria possui menos de 4 anos de serviços prestados.

Pode-se perceber ainda que, na avaliação de quanto tempo os servidores trabalham na IOMG, grande parte da amostra, 45,6% trabalha na IOMG há cerca de 34 anos. Mas há um percentual relevante, 27,2%, de entrevistados que possuem no máximo quatro anos de serviços prestados. O baixo percentual (1,6%) de servidores que possuem 45 anos de serviço se explica pelo fato de muitos deles já terem completado seu tempo de serviço, se aposentando.

Na Tabela 4, são apresentados os percentuais de entrevistados por sua idade.

Tabela 4: Trabalhadores da IOMG investigados no *survey* institucional, por categoria do cargo ocupado e idade do servidor (n = 62) (2014) (%)

Categoria	Idade do Servidor						
	Menos de 20 anos	De 21 a 30	De 31 a 40	De 41 a 50	De 51 a 60	De 61 a 70	De 71 a 80
Político	0	0	1,6	3,2	1,6	1,6	1,6
Gerencial	0	0	11,4	6,4	6,4	1,6	0
Burocrático I	0	1,6	1,6	8,2	3,2	0	0
Burocrático II	3,2	3,2	4,8	8,2	4,8	0	1,6
Técnico – administração	0	0	0	4,8	1,6	1,6	0
Técnico - auxiliar	0	0	0	1,6	9,7	4,8	0
Total	3,2	4,8	19,4	32,4	27,3	9,7	3,2

Fonte: IOMG. Elaboração própria.

Como pode ser observado, a maioria dos entrevistados, 59,7%, possui entre 41 e 60 anos, mas há um percentual importante de trabalhadores com mais de 60 anos especialmente nos níveis decisório político (100% comissionados) e nos cargos técnicos-auxiliares (100% efetivos).

Assim, a maioria dos trabalhadores que compuseram a amostra do *survey* ocupa cargos de nível decisório – político, gerencial e burocrático (50,5%), são comissionados (72,5%). A maioria também possui curso superior completo (59,6%) e quase a metade (45,6%) trabalha na IOMG há cerca de 34 anos. Por fim, cabe destacar que 92% desses entrevistados possui mais de 40 anos.

Na Tabela 5, é apresentada a opinião dos entrevistados sobre a natureza do Acordo de Resultados.

Tabela 5: Trabalhadores da IOMG investigados no *survey* institucional, por categoria do cargo ocupado e percepção sobre a natureza do Acordo de Resultados (n = 59) (2014) (%)

Categoria	Significado do Acordo de Resultados						Entrevistados que responderam por categoria
	Valorização do Servidor	Melhoria Salarial	Controle de Desempenho	Melhoria de Serviço	Metodologia de Gestão	Enganação	
Político	0	0	0	1,7	8,5	0	100,0
Gerencial	1,7	1,7	1,7	3,4	17	1,7	100,0
Burocrático I	0	0	1,7	1,7	11,8	0	100,0
Burocrático II	1,7	0	1,7	1,7	20,3	0	93,7
Técnico – administração	0	1,7	0	0	3,4	1,7	80,2
Técnico - auxiliar	0	1,7	3,4	5,0	3,4	1,7	89,7
Total	3,4	5,1	8,5	13,5	64,4	5,1	95,1

Fonte: IOMG. Elaboração própria.

Na Tabela 5, são apresentados os dados relativos ao significado atribuído pelos entrevistados ao Acordo de Resultados por 59 dos trabalhadores investigados (95,1% do total). As categorias que apresentaram menos de 100% de trabalhadores com respostas positivas quanto ao significado do Acordo foram as de técnico em administração (80,2%), seguidas de técnico-auxiliar (89,7%) e de burocrático II (93,7%).

Porém, ao analisarmos as respostas à questão “Para você, o que significa Acordo de Resultados?”, verifica-se falta de sintonia entre a afirmação de que sabiam o que significado e terem conhecimento de fato da estratégia.

De acordo com a pesquisa bibliográfica feita no segundo capítulo, na seção **2.2. Acordo de Resultado: trajetória e configuração atual**; o Acordo de Resultados foi definido como:

“O Acordo de Resultados é, como diz o nome, um instrumento de pactuação de resultados entre representantes dos órgãos que integram o aparato administrativo estadual e entidades que compõem o núcleo central do Poder Executivo. É um instrumento gerencial que tem por intuito o ordenamento das instituições, tendo assim como objetivos a pactuação de resultados e concessão de autonomias para o alcance de propósitos organizacionais, que devem estar obrigatoriamente alinhados aos objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identificação com os projetos definidos, a cada governo, como “estruturadores”.

Diante dessa definição e observando as respostas, percebe-se que dos 59 entrevistados que responderam à questão, 64,4% responderam que o Acordo de Resultados era uma metodologia de gestão, resposta considerada condizente com a definição apresentada acima. Desse grupo, nota-se que 57,6% encontram-se nos níveis burocráticos I, burocrático II, gerencial e político, o que mostra tendência a um maior conhecimento dessa estratégia de gestão pelos níveis decisórios e operacionais mais elevados; conhecimento esse que pode ser ligado ao grau de escolaridade dos servidores, pois, 63,1% dos que mostraram um maior entendimento sobre o tema abordado possuem ensino superior completo. Os demais entrevistados (35,6%) deram respostas aleatórias, mostrando não possuir o entendimento correto sobre a estratégia abordado. Nota-se ainda que, no nível técnico - auxiliar de indústria gráfica, há um maior número de trabalhadores que não possuem a compreensão correta: dos 15,2% que responderam a questão, 11,8% deram uma resposta diferente da esperada, e esse fato pode ser ligado tanto à natureza do cargo que ocupam quanto à escolaridade, pois, como visto na Tabela 2, a maioria dos auxiliares de indústria gráfica possuem o ensino médio.

Mas é importante considerar que esse nível de escolaridade também ocorre entre os ocupantes de cargo de nível decisório, os quais, no entanto, demonstraram o conhecimento esperado. Dessa forma, a compreensão correta da estratégia de gestão está relacionada mais à natureza do cargo que à escolaridade desses servidores, pois dos 64,4% que responderam corretamente que o Acordo de Resultados trata-se de uma metodologia de gestão, 89,5% se encontram entre os níveis hierárquicos mais elevados, sendo eles: níveis burocráticos I, burocrático II e decisório gerencial e político; nesses níveis hierárquicos, 61,3% dos respondentes possuem ensino superior completo.

Nas outras questões do questionário, o objetivo da IOMG foi avaliar o grau de envolvimento/interesse dos trabalhadores investigados com a estratégia contratualização de resultados.

Na Tabela 6, são apresentadas as sugestões dos entrevistados relativamente aos procedimentos internos de elaboração e implementação do Acordo.

Tabela 6: Trabalhadores da IOMG investigados no *survey* institucional, por categoria do cargo ocupado e Sugestão no processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados (n = 32) (2014) (%)

Categoria	Sugestão de alteração do processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados								
	Reestruturação	Adequação de indicadores/ metas à realidade do órgão	Maior divulgação dos acontecimentos relacionados ao AR	Envolvimento/ capacitação dos servidores	Rapidez no pagamento do prêmio	Não precisa de melhorias	Maior seriedade nas propostas	Acordo de Resultados mais didático	Entrevistados participantes por categoria
Político	0	6,2	0	3,1	0	0	0	0	50
Gerencial	6,2	12,7	0	0	0	3,1	0	9,5	62,5
Burocrático I	0	6,2	6,2	3,1	0	0	0	0	55,5
Burocrático II	0	6,2	3,1	12,7	0	0	0	3,1	50
Técnico – administração	0	0	0	0	0	0	3,1	0	20
Técnico - auxiliar	3,1	3,1	0	6,2	3,1	0	0	0	50
Total	9,3	34,4	9,3	25,1	3,1	3,1	3,1	12,6	51,6

Fonte: IOMG. Elaboração própria

Por se tratar de uma questão aberta onde o servidor poderia escrever o indicador ou objetivo que lhe fosse interessante, houve uma diversidade de respostas, muitas vezes com um mesmo intuito ou objetivo. Na análise dos dados, procurou-se agregar respostas semelhantes em uma mesma categoria. Na resposta “Reestruturação”, englobou-se “reestruturação” e “Aumento da complexidade”, na réplica “Adequação de indicadores/metas à realidade do órgão”, incorporou “adequação das metas a realidade do órgão”, “indicadores mais factíveis”, na resposta “Maior divulgação dos acontecimentos relacionados ao AR”, abarcou “Maior divulgação das decisões” e “Volta do Gestão a Vista” e na resposta “Envolvimento/capacitação dos servidores” reuniu, “Envolvimento de todos os servidores” e “Capacitação dos servidores”.

Cabe destacar que dos 62 entrevistados considerados, apenas 35 optaram por sugerir alteração no processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados, correspondendo a 56,4% do total, o que indica envolvimento relativamente bom do conjunto dos entrevistados no processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados. Entre as categorias, as que apresentam maior número de trabalhadores com sugestões de alteração, demonstrando assim, maior envolvimento, são os de nível gerencial (62,5% do total de trabalhadores dessa categoria), seguida pelos do nível burocrático I (55,5%) e dos níveis político, burocrático II e técnico auxiliar, ambos com 50%. Apenas 20% dos trabalhadores da categoria técnico administração apresentaram sugestões de alteração no processo de elaboração.

Pode-se observar também que 34,4% dos servidores cobraram providências relacionadas a metas, sugerindo que elas se adequassem à realidade do órgão e também que fossem factíveis. Dessa forma, podemos notar que os servidores acham que as metas da IOMG possuem problemas e que deveriam ser reconsideradas e possivelmente mudadas. Muitos citaram que as metas existentes hoje em dia foi algo imposto pelo Governo de Minas Gerais sem se preocupar com as necessidades da Imprensa Oficial, o que demonstra um desafio frequente da estratégia de contratualização, pois mostra a influência dos órgãos superiores na elaboração dos contratos de resultados – tornando-os distantes da realidade dos órgãos e rígidos - e a incapacidade dos demais órgãos em alterar essa dinâmica hierárquica e rígida.

Nota-se ainda, a partir dos dados apresentados na Tabela 2, que os servidores que apresentam maior envolvimento no processo de elaboração do Acordo de Resultados, possuem níveis de escolaridade alto (formação escolar de nível superior completo), o

que nos permite constatar que os níveis de escolaridade podem estar relacionados com o interesse de participação dos servidores.

Além disso, na Tabela 6, verifica-se um contraste de respostas: ao mesmo tempo em que há um considerável volume de servidores que não quiseram responder, simplesmente não dando sugestões, uma outra parcela, 25% dos servidores, sugeriram a participação e capacitação de todos os servidores na elaboração e implementação do Acordo de Resultados. Dessa forma, podemos observar um conflito dentro da instituição onde alguns servidores acham produtiva a inclusão de todos no processo e outros que preferem se abster. Este último comportamento, provavelmente causado pela desmotivação do servidor, reflete resistência a algumas mudanças institucionais que foram produzidos pelo modelo estratégico de contratualização, como atenção a aspectos que não consideram ser importantes para o órgão e desconsideração daqueles que acreditam ser relevantes para seu desenvolvimento.

Por fim, cabe destacar que grande parte dos servidores investigados, 43,5%, optaram por não apresentar sugestões de alteração no processo de elaboração e implementação do Acordo, seja por não sentirem necessidade de exprimir sua opinião em relação a questões ligadas a Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, seja por desinteresse em colaborar com o desenvolvimento das atividades institucionais. Considerando a relativamente pequena participação na apresentação de sugestões (apenas 56,4% do total de entrevistados, conforme mencionado acima), pode-se avaliar que os servidores suspeitam que suas sugestões não serão levadas em consideração e não haverá diferença entre expor ou não suas sugestões. Porém, pode-se supor que muitos também não exprimiram suas opiniões por achar que não possuem conhecimento necessário para tal ou que o sistema vigente não precisa de alterações e melhorias.

Na Tabela 7, apresentam-se os dados relativos à pergunta sobre se servidor possui alguma sugestão para criar algum indicador para IOMG, por categoria do cargo ocupado.



Tabela 7: Trabalhadores da IOMG investigados no *survey* institucional, por categoria do cargo ocupado e indicador sugerido (n = 22) (2014) (%)

Categoria	Indicador sugerido								
	Autonomia da divisão orçamentária	Busca de satisfação do cliente	Exclusão de um indicador existente	Melhoria e investimento para o servidor	Economia de bens ambientais	Integralizar todos os indicadores	Melhoria nos procedimentos internos	Melhorias no processo de produção	Entrevistados com sugestões, por categoria
Político	0	0	4,5	4,5	0	0	4,5	0	50%
Gerencial	0	4,5	0	0	0	4,5	4,5	4,5	25
Burocrático I	0	9,3	0	0	0	0	9,3	0	44,4
Burocrático II	4,5	0	0	4,5	0	0	9,3	4,5	31,2
Técnico – administração	4,5	0	0	0	0	4,5	0	4,5	60
Técnico - auxiliar	4,5	0	0	0	4,5	0	4,5	0	30
Total	13,5	13,8	4,5	9,0	4,5	9,0	32,2	13,5	35,5

Fonte: IOMG. Elaboração própria

É importante salientar que, por se tratar de uma questão aberta onde o servidor poderia escrever o indicador ou objetivo que lhe fosse interessante, houve uma diversidade de sugestões de indicador, muitas delas com um mesmo intuito ou objetivo. Dessa forma procurou-se unificar em oito categorias, respostas semelhantes dadas pelos servidores. Na categoria “busca de satisfação do cliente”, por exemplo, englobam-se as respostas “pesquisa de satisfação junto ao cliente” e “digitalização do Acervo do Jornal MG”; na categoria “melhorias nos procedimentos internos”, incorporam-se as respostas “tempo e resolução de problemas internos”, “tempo e resolução de problemas internos”, “finalizar processos sem erro”, “segurança da Informação” e “ferramentas para trabalho”; já na categoria “melhorias no processo de produção”, abarcam-se as respostas “melhoria no processo industrial” e “aumento dos serviços gráficos”.

Cabe destacar que, dos 62 entrevistados, apenas 22 optaram por sugerir objetivo e/ou indicadores, correspondendo a 35,4% do total, o que indica envolvimento menor que o verificado na questão anterior (que foi de 56,4% do total de entrevistados. Entre as categorias, as que apresentam maior número de trabalhadores que apresentaram sugestões de indicadores, demonstrando, assim, maior envolvimento, são as de técnicos-administrativos (60% do total de trabalhadores dessa categoria), seguida pelos decisores do nível político (50%) e do nível burocrático I (44,4%). Contrariando as expectativas, apenas 25% dos decisões de nível gerencial apresentaram sugestões de indicadores, o que indica satisfação relativamente desse grupo com a configuração atual, considerando que 62,5% deles apresentaram sugestões de alteração no processo de elaboração e implementação do Acordo.

Outro aspecto de interesse refere-se à relação entre a escolaridade e apresentação de sugestões. Dos servidores que possuem escolaridades situadas no ensino médio completo, ensino médio incompleto, fundamental completo e fundamental incompleto, 77% optaram por não opinar sobre a questão apresentada.

Cabe destacar, por fim, que dos entrevistados que apresentaram sugestões, 32,2% sugeriram como objetivo ou indicador processos relacionados à melhoria nos procedimentos internos da IOMG, o que aponta para o órgão a necessidade de abrir um debate em torno desses procedimentos. Os dados também apontam para significativa aceitação dos indicadores existentes: apenas um entrevistado apresentou sugestão de exclusão.

Assim, os dados apontam para uma possível aceitação dos indicadores existentes e desejo de inclusão de indicadores mais relacionados com atividades não consideradas. Porém, não devemos deixar de considerar que os altos índices de não participação também ocorrem pelo desinteresse do servidor quanto às questões institucionais. Percebemos que mesmo com a oportunidade, nem sempre o servidor opta por participar efetivamente. Não podemos deixar de cogitar que essa passividade está relacionada com a descrença por parte dos servidores de que suas sugestões sejam levadas em consideração e a crença de que não haverá diferença entre expor ou não suas sugestões.

### **3.3 Conclusão**

Nesse capítulo, foi analisada trajetória e a configuração atual do processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultado da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais. Foram apresentadas as duas etapas em que se desenvolve a estratégia de contratualização, as diferenças entre ambas etapas e os desafios contidos na estratégia. Posteriormente, foram analisados os dados coletados em um *survey* institucional.

Na 1ª etapa do processo de contratualização, constatou-se que os indicadores são definidos por setores governamentais superiores, de modo a atender aos anseios do PMDI, os quais irão compor o Acordo de Resultados, a fim de se atingirem as metas. A 2ª etapa trata-se de uma contribuição específica dos órgãos, na qual se concede aos mesmos a competência quase exclusiva de elaboração dos indicadores, ressalvadas apenas algumas situações, nas quais o Governo Estadual, até recentemente, definia indicadores comuns para todos os órgãos do Estado.

O Acordo de Resultados se tornou uma importante estratégia do Governo do Estado de Minas Gerais, e tendo em vista sua relevância, foi avaliado seus desafios e falhas, com o auxílio dos dados de um *survey*.

No *survey* aplicado aos servidores pela instituição, a amostra foi constituída por 62 respondentes, sendo 24 do nível decisório e 38 de nível operacional. Essa divisão permitiu uma comparação das repostas fornecidas pelas duas categorias.

Resultados relevantes demonstram que 72,5% dos servidores entrevistados encontra-se em cargos comissionados, e 27,5%, em cargos efetivos; a maioria dos trabalhadores

entrevistados (58%) possui o curso superior completo, e 26%, o curso médio completo; a maior parte da amostra, 45,6% trabalha na IOMG há cerca de 34 anos; a maioria dos entrevistados, 59,7%, possui entre 41 e 60 anos;

Em questionamento direcionado aos entrevistados, 59 respondentes (95,1% do total) afirmaram saber do que se tratava a estratégia de gestão, o que é um achado bastante significativo, mas apenas 64,4% responderam que o Acordo de Resultados era uma metodologia de gestão, ou seja, demonstraram possuir conhecimento adequado da estratégia. Verificou-se também que 35 servidores optaram por sugerir alteração no processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados, correspondendo a 56,4% do total, o que demonstra envolvimento relativamente bom na estratégia de contratualização, mas que apenas 22 optaram por sugerir objetivos e/ou indicadores específicos para a IOMG, correspondendo a 35,4% do total.

## CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objeto a contratualização de resultados na gestão pública contemporânea. No primeiro capítulo, foi apresentado o surgimento dos modelos de gestão, destacando-se os modelos: burocrático, que tem como principais características a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo, porém tem oito disfunções que impedem o seu bom funcionamento; a governança pública, que tem como característica a desconfiança da habilidade estatal para resolver seus próprios problemas e sugere a diminuição do protagonismo do Estado no processo de elaboração de políticas públicas, dessa forma, incorporando uma maior participação social nos governos, e o modelo gerencialista que possui duas vertentes de pensamento – o governo empreendedor e a administração pública gerencial, mas a característica mais importante é o foco em resultados e a avaliação de desempenho, que se combinam fortemente na estratégia de contratualização de serviços públicos.

A estratégia de contratualização busca uma melhor dinâmica do Estado através da busca de maior flexibilidade, clareza nos custos, desempenho aprimorado, aumento da produtividade, qualidade, eficiência e efetividade na prestação de serviços públicos. Entretanto, a contratualização coloca desafios à sua implementação. Entre eles, destacam-se o estabelecimento de metas pouco ambiciosas, falhas na supervisão do cumprimento de metas, a definição de objetivos vagos, a resistência dos servidores às mudanças de escopo em seu trabalho e a assimetria informacional.

Nos segundo e terceiro capítulos, analisou-se uma importante estratégia do Governo do Estado de Minas Gerais, o Acordo de Resultados, uma nova prática administrativa, focada na contratualização. No segundo, foram descritos o surgimento, o formato e a implementação do Acordo de Resultados, que é um dos projetos estruturantes do Choque de Gestão que se iniciou em 2003. Esse programa foi constituído por um conjunto integrado de políticas que visava a mudança do cenário fiscal do Governo do Estado de Minas Gerais, o qual estava enquadrado em um cenário deficitário e demandava uma alteração substancial na forma de gestão pública mineira.

O Acordo de Resultados é um instrumento de pactuação de resultados entre representantes dos órgãos que integram o aparato administrativo estadual e entidades que compõem o núcleo central do Poder Executivo. É um instrumento gerencial que tem por intuito o ordenamento das instituições, tendo assim como objetivos a pactuação

de resultados e concessão de autonomias para o alcance de propósitos organizacionais, que devem estar obrigatoriamente alinhados aos objetivos expressos na agenda de governo, com prioridade para aquelas com maior identificação com os projetos definidos, a cada governo, como “estruturadores”.

No terceiro capítulo, foi realizado o estudo do caso da Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOMG). Foram apresentadas as duas etapas em que se desenvolve a estratégia de contratualização, as diferenças entre ambas etapas e os desafios contidos na estratégia. Posteriormente, foi realizada a análise dos dados coletados em um *survey* institucional como forma de avaliar a percepção dos servidores deste órgão sobre a implementação da contratualização do Acordo de Resultados.

A amostra do *survey* foi constituída por 62 respondentes, sendo 24 do nível decisório e 38 de nível operacional. Essa divisão permitiu uma comparação das repostas fornecidas pelas duas categorias. A análise mostrou que 72,5% dos servidores entrevistados encontram-se em cargos comissionados, e 27,5%, em cargos efetivos; a maioria dos trabalhadores entrevistados (58%) possui curso superior completo, e 26%, curso médio completo; a maior parte da amostra, 45,6% trabalha na IOMG há cerca de 34 anos; a maioria dos entrevistados, 59,7%, possui entre 41 e 60 anos.

Em questionamento direcionado aos entrevistados, 59 respondentes (95,1% do total) afirmaram saber do que se tratava a estratégia de gestão, o que é um resultado bastante significativo, mas apenas 64,4% responderam que o Acordo de Resultados era uma metodologia de gestão, ou seja, demonstraram possuir conhecimento adequado da estratégia. Verificou-se também que 35 servidores optaram por sugerir alteração no processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados, correspondendo a 56,4% do total, o que demonstra um envolvimento relativamente bom na estratégia de contratualização. Entre as sugestões mais frequentes citam-se: “Adequação de indicadores/ metas à realidade do órgão”, com 34,4% e “Envolvimento/capacitação dos servidores”, com 25,1%. Cabe destacar também que apenas 22 servidores optaram por sugerir objetivos e/ou indicadores específicos para a IOMG, correspondendo a 35,4% do total. Os indicadores mais sugeridos foram aqueles relacionados à “Melhoria nos procedimentos internos” (32,2% das sugestões).

Dessa forma, as percepções dos servidores da IOMG sobre o modelo de gestão proposto pelo Governo de Minas são relativamente congruentes com a teoria, e há sugestões a nível operacional e estratégico, que poderiam proporcionar aprimoramentos na

estratégia de gestão. Além disso, a análise do processo de implementação, mostrou que a contratualização entre o Governo de Minas e a IOMG apresenta diversos desafios, alguns deles por parte da instituição, outros por parte do governo e também dos servidores envolvidos. Entre os principais desafios, destacam-se a falta de participação dos níveis decisórios da IOMG na formulação dos indicadores da primeira etapa, que terminaram sendo excluídos nos anos recentes, e a falta de participação dos servidores na formulação dos indicadores da segunda etapa, demonstrando certa rigidez da estratégia, o que aparece nas respostas ao *survey* como certo distanciamento entre os indicadores definidos externamente e a dinâmica específica do órgão.

Por outro lado, as respostas encontrados no *survey* explicitam um comprometimento relativamente satisfatório dos servidores da IOMG com o Acordo de Resultados. Dentre as respostas encontradas, vemos que grande parte dos colaboradores se interessam pelo processo implementado, formulando críticas e sugestões de reestruturação, e que a maioria dos servidores se mostrou consciente do que se tratava a estratégia adotada e envolvida com o processo desenvolvido, o que nos permite concluir que o Acordo de Resultado, no caso específico da IOMG, é uma boa estratégia de gestão, mas, como ocorre com a maioria dessas estratégias, precisa de reajustes para que alcance seu nível de excelência.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. *In*: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **A reforma do Estado e a Administração Pública Gerencial**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

IMPrensa Oficial do Estado de Minas Gerais (IOMG). **Ofício Gabinete. Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental, nº 119**. Belo Horizonte, 2007.

\_\_\_\_\_. **Banco de dados: Survey com trabalhadores da IOMG**. Belo Horizonte, 2014.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Acompanhamento de Indicadores por Diretoria**. Belo Horizonte, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Acompanhamento de Indicadores por Diretoria**. Belo Horizonte: 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Avaliação do Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Execução – 2ª etapa do Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Execução – 2ª etapa do Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Execução – 2ª etapa do Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: 2012.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Execução – 1ª etapa do Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: 2013.

\_\_\_\_\_. **Relatório do Sistema Gestão à Vista – Acompanhamento das Metas Pactuadas pela IOMG no Acordo de Resultados vinculadas à agenda setorial de governo**. Belo Horizonte: 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório do Sistema Gestão à Vista – Acompanhamento das Metas Pactuadas pela IOMG no Acordo de Resultados vinculadas à agenda setorial de governo**. Belo Horizonte: 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório Executivo - Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório Executivo - Acordo de Resultados**. Belo Horizonte: 2011



\_\_\_\_\_. **Sistema de Governo 1ª etapa**. Belo Horizonte: 2009.

\_\_\_\_\_. **Sistema de Governo 1ª etapa**. Belo Horizonte: 2011.

\_\_\_\_\_. **Sistema Operacional Casa Civil e Relações Institucionais**. Belo Horizonte: 2012.

\_\_\_\_\_. **Sistema Operacional Casa Civil e Relações Institucionais**. Belo Horizonte: 2013.

\_\_\_\_\_. **Sistema Operacional Casa Civil e Relações Institucionais**. Belo Horizonte: 2014.

LEMOS, Carolina Siqueira. **Gestão Pública Orientada para Resultados: Avaliando o caso de Minas Gerais**. 2009. 116 fls (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

MARTINS, Humberto. Cultura de resultados e avaliação institucional: avaliando experiências contratuais na Administração Pública Federal. *In* **Balanço da Reforma do Estado no Brasil**: a Nova Gestão Pública. Brasília SEGES-MP, p. 131-140, 2002.

MARTINS, Humberto Falcão; VILHENA, Renata; MARINI, Caio. (Org.). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.694** de 30 de julho de 2003. Disciplina a avaliação de desempenho institucional, o Acordo de Resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 31 de julho de 2003. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/>> Acesso em: 3 de fevereiro de 2015.

MINAS GERAIS. **Lei Estadual nº. 17.600**, de 1º de julho de 2008 Disciplina o Acordo de Resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do poder executivo e dá outras providências. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais –Diário do Executivo- Belo Horizonte, 02 de julho de 2008. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 12 de novembro de 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 45.941**, de 29 de março de 2012. Altera o Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2015.

MOTA, Sergio Ricardo Ciavolih e MARQUES, Erik Macedo. Acordo de resultados entre órgãos com relação de hierarquia e autonomia de gestão. TRABALHO APRESENTADO NO X CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Santiago, Chile, p.18-21 Out, 2005. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file\\_3.asp?id=2093](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=2093)>. Acesso em: novembro de 2014.

NEVES, Fernanda; FURTADO, Rodrigo. Da contratualização aos Resultados: a capilarização da gestão estratégica setorial no governo mineiro como forma de alcançar os resultados definidos na agenda governamental. TRABALHO APRESENTANDO NO XV CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD SOBRE A REFORMA DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Santo Domingo –República Dominicana, p.1-18, Nov.2010. Disponível em: <[www.clad.org](http://www.clad.org)>. Acesso em: abril de 2015

PACHECO, Regina Silvia. Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. TRABALHO APRESENTADO NO IX Congreso del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, p. 1-12, nov.2004. Disponível em: <<http://siare.clad.org/fulltext/0049823.pdf>> Acesso em: novembro de 2014.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser (1997). **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Barcelona, 1997 (mimeo.).

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública – RAP** – Rio de Janeiro. p.347-69, Março/Abril – 2009.

VILHENA, Renata; MARINI, Caio; BARRETO GUIMARÃES, Tadeu; FALCÃO MARTINS, Humberto. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

VILHENA, Renata. **CONTRATOS DE GESTÃO A evolução do Acordo de Resultados no Governo de Minas Gerais**, 2014. Disponível em:<[http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao\\_pessoas\\_politicas\\_desenvolvimento/trilhas\\_do\\_desenvolvimento/Competencias\\_tecnicas/AGEIs/123\\_-\\_Evolucao\\_da\\_Contratualizacao\\_em\\_MG.pdf](http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/gestao_pessoas_politicas_desenvolvimento/trilhas_do_desenvolvimento/Competencias_tecnicas/AGEIs/123_-_Evolucao_da_Contratualizacao_em_MG.pdf)> Acesso em: novembro 2014.

## ANEXO

<b>Tabela de Indicadores e Metas do Acordo de Resultados IOMG - 2014</b>	
<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>
Índice do planejamento anual de compras	70%
Índice de ociosidade dos materiais estocados	10%
Índice de regionalização da execução	90%
Índice de publicações no prazo	100%
Índice de notas fiscais canceladas	0,11%
Média das notas das equipes	100%
Tempo médio para emissão de pareceres e notas jurídicas sobre licitações, contratos, convênios e editais	7 dias
Média das notas das equipes	100%
Índice médio de execução do Plano Anual de Auditoria (PAA)	95%
Média das notas das equipes	100%
Tempo médio de resposta às demandas das Ouvidorias Especializadas/OGE	10 dias corridos, contados do recebimento, prorrogável por, no máximo, 30 dias, através de solicitação por escrito pela autoridade responsável pelo órgão
Média das notas das equipes	100%
Índice de acessos aos conteúdos da Intranet da Imprensa Oficial de Minas Gerais	230%
Média das notas das equipes	100%
Revitalização de canal de comunicação interna	30/9/2014
Índice de pagamentos no prazo	100%
Índice de notas fiscais canceladas	0,11%
Taxa de aquisição dos itens das famílias de compras desenvolvidos e implantados pelo projeto gestão estratégica de suprimentos –GES, incluídos em atas de registro de preços vigentes	100%
Índice de contratos (atividade meio) renovados no prazo	100%
Percentual de servidores com PGDI	100%
Percentual de economia efetiva nos processos de aquisição de materiais e serviços através de pregão eletrônico	119,10%
Número de servidores capacitados	97
RH Responde – Acordo de Nível de Serviço do RH - Nível 2	100%
Número de orçamentos de serviços gráficos gerados	2500
Índice de notas fiscais canceladas	0,11%
IACQ – Índice de atendimento e qualidade ao cidadão	100
Controle do Saldo contratual de serviços gráficos	12 relatórios
Índice de erros no noticiário do Jornal Minas Gerais	≤22
Número de fotos organizadas e indexadas ao arquivo de fotografias	19250
Organização do arquivo físico de fotografias	7500
Qualidade de impressão do jornal Minas Gerais	100%
Percentual de chapas perfeitas gravadas no CTP	96,15%
Número de relatórios técnicos de monitoramento dos serviços executados por prestadores de serviços de manutenção	12
Percentual de economia efetiva nos processos de aquisição de materiais e serviços através de pregão eletrônico	119,10%

Fonte: IOMG. Elaboração própria



## Questionário Acordo de Resultados (AR)

Prezado(a) Colega,  
visando ao aprimoramento do processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados, solicitamos-lhe que, por gentileza, responda às questões abaixo.  
Informamos que não haverá identificação dos respondentes e os dados serão sempre divulgados de forma agregada, de forma a impossibilitar essa identificação.  
Antecipadamente, agradecemos sua contribuição.

1. Cargo: \_\_\_\_\_

2. Natureza do cargo:

(a)  Comissionado

(b)  Efetivo

3. Em que ano você começou a trabalhar no IOMG: \_\_\_\_\_

4. Sexo:

(a)  Feminino

(b)  Masculino

5. Idade: \_\_\_\_\_

6. Qual é sua escolaridade?

(a)  Ensino fundamental

(b)  Ensino médio completo

(c)  Ensino médio incompleto

(d)  Ensino superior completo

(e)  Ensino superior incompleto

(f)  Mestrado completo

(g)  Mestrado incompleto

(h)  Doutorado completo

(i)  Doutorado incompleto

7. Qual é sua formação acadêmica? \_\_\_\_\_

8. Você sabe o que é Acordo de Resultados?

(a)  Sim.

(b)  Não. Pule para pergunta 18.

9. Para você, o que significa Acordo de Resultados?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Você tem conhecimento dos objetivos/ indicadores estabelecidos para sua diretoria/assessoria para este ano?

(a)  Sim

(b)  Não

11. Você tem conhecimento dos objetivos estratégicos vinculados a esses indicadores?

(a)  Sim

(b)  Não

12. Você tem alguma sugestão de objetivo estratégico e ou indicador que deveriam ser buscados pela IOMG?

(a)  Sim

(b)  Não. Pule para a questão 15.

13. Quais são os objetivos e ou indicadores que você sugeriria?

---

---

---

14. Você acha que esses objetivos e ou indicador deveriam ser incluídos no Acordo de Resultados?

(a)  Sim

(b)  Não

15. Para você, o Acordo de Resultados é uma boa estratégia para melhorar o trabalho desenvolvido na IOMG?

(a)  Sim. Por quê?

---

---

---

(b)  Não. Por quê?

---

---

---

16. Você acredita que o Acordo de Resultados contribui para melhorar o seu desempenho pessoal?

(a)  Sim

(b)  Não

17. Você possui alguma sugestão para melhorar o processo de elaboração e implementação do Acordo de Resultados?

---

---

---

18. Para você, os meios disponibilizados (recursos materiais e humanos) são suficientes para se realizar os objetivos/indicadores pactuados no Acordo de Resultados?

(a)  Sim

(b)  Não

19. Você acha que os objetivos/indicadores estabelecidos no Acordo de Resultados são bem divulgados dentro da IOMG?

(a)  Sim

(b)  Não

20. Em seu entendimento, o Acordo de Resultados (pode marcar mais de uma opção)

(a)  não faz parte do seu trabalho

(b)  é central na atuação de sua diretoria/assessoria

(c)  é central para o seu desempenho profissional

(d)  é importante para melhorar sua remuneração

(e)  não tem nenhuma importância

(f)  torna o trabalho mais complexo

(g)  torna o trabalho mais simples