

Roberta Graziella Mendes Queiroz

# **ACORDO DE RESULTADOS**

## **EM MINAS GERAIS:**

Uma leitura analítica do instrumento de  
gestão à luz da experiência do Departamento  
de Estradas de Rodagem de Minas

**Belo Horizonte**

**2014**

Roberta Graziella Mendes Queiroz

# **ACORDO DE RESULTADOS**

## **EM MINAS GERAIS:**

Uma leitura analítica do instrumento de gestão à luz da experiência do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas

Monografia apresentada à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) para o Curso de Especialização em Políticas Públicas, como requisito parcial para a obtenção do certificado de Especialista em Políticas Públicas.

Orientadora: Doutora Eleonora Schettini Martins Cunha

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Belo Horizonte

Escola de Governo da Fundação João Pinheiro

2014

Dedico este estudo ao único que merece toda gratidão, Àquele que me inspira diariamente a continuar a caminhada e explicou-me o sentido da vida, por vezes, tão incompreendida, entusiástica e surpreendente. É Ele quem me capacita, instrui e conduz-me na jornada académica, fortalecendo-me no interesse e vocação para a administração pública. Ao único que é digno de receber a honra e a glória, à Deus, meu amado Pai, e à Jesus Cristo, pela oportunidade de rever meus conceitos e de reconduzir meu caminho.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido pelo companheirismo, cumplicidade e amor rendidos diariamente. A vida com certeza tornou-se mais leve, agradável e romântica ao seu lado.

À minha filha Júlia, recém-nascida, que me inspirou a concluir este estudo e trouxe tão grande alegria e motivação para a caminhada.

Aos meus familiares (pais e irmãos) que em todo tempo estão do meu lado, uma torcida fiel.

Aos colegas de curso por fazer desse período um tempo de convivência harmonioso e alegre.

À Eleonora, minha orientadora, pela contribuição intelectual, pelo profissionalismo e pelo carinho com que se dedicou a este processo de orientação.

## RESUMO

À luz da experiência do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais, este estudo analisou o modelo de Gestão para Resultados, instituído nos últimos seis anos na Autarquia, a partir da opinião de servidores públicos diretamente envolvidos com o processo de construção e pactuação do instrumento, a fim de verificar o alinhamento existente entre a percepção dos entrevistados e os preceitos teóricos envoltos à temática. No intuito de alcançar tal objetivo foram levantadas as categorias de significados e relevância dadas ao modelo de gestão, pelos atores pesquisados, e comparadas de modo a verificar as convergências e divergências de opiniões. Também se consideraram, por meio dos relatos, os aspectos teóricos da ‘Gestão para Resultados’ consolidados e explorados no Acordo de Resultados (AR) da entidade, contrapondo-os àqueles não priorizados, bem como o grau de conhecimento detido pelos entrevistados em relação às especificidades do mecanismo de gestão. A partir disso, tornou-se possível a identificação dos principais marcos e/ou mudanças provocadas na organização, após a institucionalização do AR, bem como das críticas, ressalvas e desafios propostos ao modelo. Nos resultados observados, de forma geral, os respondentes avaliaram positivamente o mecanismo de gestão, validando-o como um instrumento que provocou mudanças favoráveis ao DER-MG e garantiu resultados melhores se comparados ao período de sua não institucionalização na Autarquia.

## Índice de Figuras

Figura 1 - Vínculos Estabelecidos entre a GERAES e Outros Instrumentos e Processos de Planejamento.....	39
Figura 2 - Desdobramento Metodológico do Acordo de Resultados.....	44
Figura 3 - Alinhamento entre Acordos de 1ª e 2ª Etapas e o Papel da Matriz de Aderência.....	44
Figura 4 - Evolução do PIB do Serviço de Transportes Comparado a Outros Setores.....	47
Figura 5 - Equipes e Suas Respectivas Notas no AR de 2ª Etapa do DER-MG no Ano de 2010.....	50
Figura 6 - Competências da Equipe de Apoio à Gestão Estratégica (EAGE) do DER-MG.....	51
Figura 7 - Mapa Estratégico do DER-MG com Identificação de Objetivos Não Contemplados no AR 2012.....	52
Figura 8 - Principais vinculações dadas ao AR.....	57

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Reformas Gerenciais: Breve Relato das Experiências Latino-Americanas.....	20
Quadro 2 - As Aplicações do Modelo de Gestão para Resultados no Mundo....	23
Quadro 3 - Diretrizes Fundamentais da Gestão para Resultados.....	25
Quadro 4 – Estrutura necessária ao desenvolvimento da Gestão para Resultados.....	28
Quadro 5 - Diretrizes contemporâneas para o desenvolvimento da perspectiva estratégica.....	31
Quadro 6 - Especificidades dos Parâmetros de Contratualização do Modelo Mineiro.....	45
Quadro 7 - Dados Quantitativos Gerais do Acordo de Resultados na Administração Pública Mineira.....	46
Quadro 8 - Aspectos Evolutivos do AR de 2ª Etapa do DER-MG entre os Anos de 2008 e 2013.....	49
Quadro 9 - Dimensões de Análise do Questionário.....	81

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Despesa de Investimento Empenhada, pelo Governo de Minas Gerais, por Área de Atuação, durante o Período de 2003 a 2007.....	48
Tabela 2 - Despesa de Investimento Empenhada, pelo Governo de Minas Gerais, por Área de Atuação no Período de 2010 a 2013.....	49

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Evolução da Nota Média das Equipes do Acordo de Resultados do DER-MG entre os Anos de 2008 a 2013.....	53
Gráfico 2 - Grau de Importância do AR para a Administração Pública Mineira na Perspectiva de cada grupo respondente.....	59
Gráfico 3 - Avaliação das mudanças produzidas pelo AR na perspectiva dos respondentes.....	60
Gráfico 4 - Avaliação geral das mudanças produzidas pelo AR na perspectiva de cada grupo de respondente.....	60
Gráfico 5 - Análise da influência do AR nos resultados atuais produzidos pelo DER-MG.....	62
Gráfico 6 - Nível de conhecimento dos respondentes sobre o AR.....	63
Gráfico 7 - Compreensão do Significado / Abrangência dos Termos e Elementos fundamentais do AR.....	64
Gráfico 8 - Nível de conhecimento dos respondentes sobre dois elementos essenciais do AR - Mapa Estratégico e Matriz de Aderência.....	65
Gráfico 9 - Nível de conhecimento dos servidores do DER-MG sobre o AR na perspectiva dos respondentes.....	66
Gráfico 10 - Nível de conhecimento das equipes sobre o AR na perspectiva dos respondentes.....	67
Gráfico 11 - Contribuições trazidas pelo AR à Gestão para Resultados do DER-MG na perspectiva de cada grupo respondente.....	69
Gráfico 12 - Aspectos de Gestão mais desenvolvidos e aprimorados no DER-MG em função do AR.....	71
Gráfico 13 - Fatores primordiais para o sucesso da implementação e consolidação do AR no DER-MG.....	73

Gráfico 14 - Análise do grau de adequação dos indicadores e produtos pactuados no AR do DER-MG em relação aos parâmetros da Gestão para Resultados.....75

Gráfico 15 - Análise do grau de impacto dos resultados produzidos pelo AR nas decisões políticas do setor de transportes e obras.....76

## Sumário

I - INTRODUÇÃO.....	11
II. fundamentos DA GESTÃO PARA RESULTADOS: A Influência do Movimento Gerencialista, a Adoção de Mecanismos de Desempenho e o Conhecimento enquanto Processo de Mudança.....	17
II. 1 - O movimento gerencialista.....	17
II. 2 - A administração para resultados no âmbito da gestão pública: características, diretrizes e implicações.....	22
II. 3 - A gestão do conhecimento: fator de influência no processo de mudança advindo da Gestão para Resultados.....	30
II.3.1 A Gestão para Resultados como mudança estratégica.....	30
II.3.2 A Gestão do conhecimento como fator de influência no processo de mudança.....	31
III - A GESTÃO PARA RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MINAS GERAIS.....	35
III.1 - Breve relato sobre a experiência do Choque de Gestão.....	35
III.1.1 - Fases do modelo de gestão: principais mecanismos gerenciais e resultados.....	37
III.2 - O acordo de resultados na administração pública mineira.....	42
III.2.1 – A experiência do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER-MG).....	46
IV – a percepção dos representantes e chefes de equipes sobre o acordo de resultados do der-mg.....	55
IV.1 – Gestão para Resultados e o AR: categorias de significado e relevância.....	55
IV.1.1 O que se entende por Gestão para Resultados?.....	55
IV.1.2 O Acordo de Resultados na perspectiva dos respondentes.....	57
IV.1.3 O Acordo de Resultados e seu grau de importância para a administração pública.....	58

IV.2 – Acordo de Resultados no DER-MG: Análise dos aspectos práticos e teóricos.....	59
IV.2.1 Percepção dos respondentes sobre as mudanças produzidas e a influência dessas nos resultados institucionais.....	60
IV.2.2 A influência das mudanças trazidas pelo AR nos resultados institucionais.....	61
IV. 2.3 As dimensões de conhecimento.....	62
IV. 2.4 Análise do AR a partir das perspectivas teóricas.....	67
IV.3 – Acordo de Resultados no DER-MG: sugestões de melhorias, críticas, ressalvas.....	76
V - Considerações finais.....	78

## I - INTRODUÇÃO

A Gestão para Resultados ganhou ênfase na esfera pública em meados da década de 1980, com a inserção da chamada *New Public Management* (NPM), perspectiva gerencialista cujo foco é a proposição de alternativas substitutas ao modelo burocrático da administração pública, predominante nos países centrais àquela época. Essas ideias foram fortemente difundidas no Brasil na década de 1990, inclusive orientando reformas na administração pública federal. No âmbito do governo do Estado de Minas Gerais, medidas foram propostas nesse sentido a partir do ano de 2003, com o que se denominou de Choque de Gestão, política atualmente em sua terceira fase. De lá para cá, a adoção de uma série de mecanismos de gestão foi priorizada e apresentada, por seus idealizadores, como ações inovadoras, especialmente se comparadas aos feitos de seus antecessores governamentais.

Dentre tais iniciativas destacam-se: a criação e consolidação dos processos de avaliação de desempenho individual e institucional, tendo como parâmetros a gestão por competências e a gestão estratégica; a instituição de práticas de gerenciamento de projetos e processos; o estabelecimento de parcerias público-privadas e com a sociedade civil organizada, por meio das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscips), dentre outros.

Considerando essa realidade, propôs-se investigar mais analiticamente uma dessas iniciativas, o chamado ‘Acordo de Resultados de 2ª Etapa’ (AR), à luz da experiência do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER-MG). O estudo analisou o modelo de Gestão para Resultados, instituído nos últimos seis anos na Autarquia, a partir da opinião de servidores públicos diretamente envolvidos com o processo de construção e pactuação do instrumento, a fim de verificar o alinhamento existente entre a percepção dos entrevistados e os preceitos teóricos envolvidos à temática.

No intuito de alcançar tal objetivo foram levantadas as categorias de significados e relevância dadas ao modelo de gestão, pelos atores pesquisados, e comparadas com as bases teórico-conceituais, de modo a verificar as convergências e divergências de opiniões. Também se consideraram, por meio dos relatos, os aspectos teóricos da ‘Gestão para Resultados’ consolidados e explorados no AR da Autarquia, contrapondo-

os àqueles não priorizados, bem como o grau de conhecimento detido pelos entrevistados em relação às especificidades do mecanismo de gestão. A partir disso, tornou-se possível a identificação dos principais marcos e/ou mudanças provocadas na entidade, após a institucionalização do Acordo de Resultados, bem como das críticas, ressalvas e desafios propostos ao modelo.

Resumem-se em três as razões que justificaram o estudo em questão. A primeira delas refere-se aos resultados advindos do próprio contexto gerencial a que a administração pública mineira encontra-se inserida, desde o ano de 2003, a partir das chamadas “Fases do Choque de Gestão”. Diversos resultados positivos foram apresentados, pelos idealizadores da política, ao longo de suas três fases. Desde mudanças ocorridas no cenário econômico e social em Minas Gerais, reflexo do saneamento das contas públicas e do retorno dos investimentos para o estado, até intervenções específicas e expressivas em algumas políticas públicas, como transportes, educação, segurança, emprego etc. Nesse contexto, torna-se interessante a investigação do Acordo de Resultados, enquanto ferramenta de gestão, na tentativa de refletir sobre as reais contribuições desse instrumento para a construção de tal cenário.

Um segundo motivo girou em torno da possibilidade de se analisar o instrumento de gestão, considerando a perspectiva teórica envolta ao tema e, conseqüentemente, possibilitando contrapontos nessa direção e inferências sobre a aplicabilidade e validade prática de alguns preceitos.

A última justificativa, por sua vez, referiu-se não diretamente ao modelo de Gestão para Resultados, mas à figura do servidor público. Em processos de transformação na administração pública, esses atores adaptam-se, interagem e sofrem impactos diretos nas suas tarefas e responsabilidades, o que torna suas opiniões extremamente relevantes. Para Caravantes (1977), toda organização encontra-se dependente dos seus recursos humanos e, por isso, o sucesso de qualquer processo de mudança a que a mesma se submete está diretamente relacionado com a qualificação, o grau de interesse e a motivação dos indivíduos. Silva e Vergara (2003) corroboram com tal perspectiva quando relatam a necessidade de se reconhecer as dimensões subjetivas da mudança, onde os sentimentos dos indivíduos, bem como os significados por eles atribuídos às transformações, precisam ser considerados.

Neste sentido, o desenho da pesquisa foi desenvolvido com o intuito de dar voz ativa a servidores públicos do DER-MG, de modo que expusessem sua opinião acerca

da realidade, no caso, da Gestão para Resultados, na qual os mesmos encontravam-se inseridos.

Assim, pode-se dizer que a pesquisa baseou-se nos seguintes princípios:

- 1º. O servidor público precisa ser reconhecido como indivíduo dentro da organização como um sujeito, com interesses, valores, crenças, hábitos etc.;
- 2º. O indivíduo é fruto do seu meio e das interações que estabelece com as pessoas - tanto ele quanto o grupo social interferem na realidade;
- 3º. A interpretação da realidade sob a ótica do indivíduo é necessária;
- 4º. Dar voz ao servidor público para que ele expresse sua opinião é dignificá-lo dentro desse contexto enquanto sujeito - fundamental para a consolidação das transformações propostas.

Considerando a natureza e dimensões pretendidas pelo objeto dessa análise posicionou-se o estudo em questão como uma abordagem de cunho estritamente exploratório.

De acordo com as definições oferecidas por Gil (2007), as pesquisas podem se dividir em três grandes áreas, agrupadas em função dos seus objetivos gerais, as quais são: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória, segundo o autor, refere-se àquela que tem como finalidade precípua oferecer condições de tornar o problema mais explícito, de modo a aperfeiçoar ideias ou descobrir algo que ainda está no campo das percepções. Normalmente, esse tipo de pesquisa é desenvolvido por meio de análise bibliográfica e documental, entrevistas com indivíduos que vivenciaram ou vivenciam o problema em debate e estudo de exemplos que colaborem para um melhor entendimento.

Gil (2007) relata ainda que toda pesquisa precisa ser desenvolvida, ou delineada, a partir de procedimentos técnicos - necessários para se planejar, de forma abrangente, seu processo de execução (“diagramação, previsão de análise e interpretação de dados”, p.43). Levando em consideração essa lógica, o autor expõe os tipos de delineamentos existentes e os procedimentos que os acompanham:

O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamento: aqueles que se valem das chamadas

fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, está a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso (GIL, 2007, p.43).

Com base nos dois grandes grupos de delineamento mencionados, o estudo utilizou-se das seguintes técnicas:

- *Pesquisa bibliográfica* – visando a obter fundamentação teórica acerca das temáticas: gestão pública, modernização administrativa, gestão para resultados e conhecimento;
- *Pesquisa documental* – leitura e análise pormenorizada dos documentos de planejamento do Estado de Minas Gerais, legislações, contratos de gestão pactuados e relatórios técnicos produzidos no âmbito do Acordo de Resultados;
- *Estudo de caso* – um estudo mais aprofundado sobre a realidade da gestão pública mineira, especificamente do DER-MG, a partir da ótica de um grupo específico de servidores.

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de questionários, compostos por questões fechadas, semiabertas, abertas, dicotômicas (sim ou não) e de gradação de opiniões (com variações que transitaram entre “muito alto” e “muito baixo”). A amostra estudada, por sua vez, foi bastante significativa, tendo abrangido cerca de 80% das equipes existentes no AR do DER-MG e refletido a contribuição efetiva de aproximadamente 64% do universo factível de ser investigado.

Optou-se por um levantamento de opiniões de representação restrita – ou seja, de parte dos atores diretamente envolvidos com o processo de construção e pactuação do instrumento. O foco foi o de captar, nas visões estudadas, as semelhanças e distinções acerca da questão principal, tentando entender as aproximações e distanciamentos entre a realidade prática e a teórica.

Em contraponto com sua relevância, a priorização dada à ótica do ‘indivíduo’ acabou por se apresentar também como uma das limitações do estudo, tendo em vista o quantitativo de servidores respondentes, um total de 20, frente aos poucos mais de 2000 servidores ativos na Autarquia.

Eles foram escolhidos por serem os representantes formais das equipes do DER-MG e, conseqüentemente, os definidores diretos das metas acordadas e dos resultados alcançados pela Autarquia, ou seja, ocupam posição estratégica para a efetivação do

AR, sendo partícipes e definidores de todas as etapas de negociação, monitoramento e avaliação do Acordo, responsáveis tanto pela proposição dos índices a serem pactuados quanto pelas etapas de revisões ao longo do percurso executório e avaliativo propriamente dito. Conhecer a percepção desse grupo torna-se fundamental, não apenas pela sua relevância, mas também pela profundidade e riqueza das leituras vivenciadas pelos mesmos durante a consolidação do AR.

A coleta dos dados deu-se durante o mês de março e abril de 2014 - momento de fechamento do AR de 2ª Etapa 2013 e de início da pactuação do AR do exercício financeiro corrente – período singular por conjugar duas fases importantes do processo de contratualização – a elaboração e a avaliação. Fases tais que exigem uma maior participação e criticidade dos entrevistados, permitindo assim inferir que as respostas coletadas representaram opiniões mais aguçadas e explícitas sobre o objeto estudado - pressionadas ou conjecturadas pelo período em que a investigação ocorreu.

Uma última limitação a ser apontada refere-se à experiência diferenciada dos pesquisados com o Acordo de Resultados em si. Em função de mudanças estruturais, advindas do próprio funcionamento da máquina pública, bem como do período eleitoral de 2010-2011, alguns dos atores investigados não permaneceram continuamente durante os seis anos de institucionalização do AR, na posição de partícipes do processo de construção e pactuação dos contratos de gestão firmados pela Autarquia. Logo, é importante compreender que as percepções colhidas refletem a realidade vivenciada pelos respondentes, mas não necessariamente a integralidade temporal da existência do Acordo de Resultados no DER-MG.

Outras especificações metodológicas, bem como a descrição das dimensões do questionário e as diretrizes e orientações que conduziram a análise dos dados, podem ser vistas no Apêndice 1.

Estruturou-se esse estudo em quatro partes. A primeira delas, já apresentada, referiu-se às perspectivas do problema, relevância e limitações tratadas introdutoriamente.

Posteriormente, optou-se por abordar as principais discussões relacionadas ao tema, explorando teoricamente as dimensões necessárias ao desenvolvimento argumentativo da pesquisa. Nesse campo, deu-se destaque à evolução do movimento gerencialista, bem como suas nuances e especificidades, panos de fundo para a

consolidação da Gestão para Resultados no cenário mundial. Em seguida, contextualizou-se a administração para resultados no âmbito da gestão pública, chamando atenção para os principais preceitos e implicações envolvidos ao assunto. E, por fim, uma última leitura teórica amparou-se na temática “gestão do conhecimento”, enquanto fator de influência no processo de mudança advindo do modelo de gestão contratual.

A terceira parte do estudo, por sua vez, cuidou de direcionar a discussão para o objeto de análise em si, margeando-se pela experiência do Governo de Minas Gerais, por meio das fases do Choque de Gestão, de seus principais mecanismos gerenciais e dos resultados alcançados. Em sequência, explorou-se com maior profundidade o instrumento “Acordo de Resultados”, dando ênfase às caracterizações gerais do mecanismo e, em seguida, à vivência do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais.

Os resultados compõem a quarta e última parte dessa pesquisa, tendo sido agregados a considerações finais que se fizeram interessantes no processo de construção e consolidação da pesquisa. De forma geral, os respondentes avaliaram positivamente o Acordo de Resultados, validando-o como um instrumento de gestão que provocou mudanças favoráveis ao DER-MG e garantiu resultados melhores se comparados ao período de sua não institucionalização na Autarquia.

## **II. FUNDAMENTOS DA GESTÃO PARA RESULTADOS: A INFLUÊNCIA DO MOVIMENTO GERENCIALISTA, A ADOÇÃO DE MECANISMOS DE DESEMPENHO E O CONHECIMENTO ENQUANTO PROCESSO DE MUDANÇA**

Neste tópico, são apresentadas três abordagens centrais para a discussão pretendida. De um lado, o gerencialismo, amparado nos preceitos da vertente reformista e da *New Public Management*, é caracterizado e contextualizado a partir de suas influências na gestão pública mundial, dando-se destaque especial às experiências favoráveis e adversas dos países latino-americanos.

A administração para resultados, por sua vez, alicerçada nas perspectivas gerenciais é explorada num segundo momento a partir de suas dimensões conceituais, chamando-se a atenção para o processo de criação de valor público e a lógica do modelo contratual.

Por fim, a terceira e última abordagem, envolta à temática gestão do conhecimento, considerando as concepções de mudança organizacional e do próprio conhecimento em si, trata de alinhar e caracterizar esses dois campos de análise teórica ao processo da Gestão para Resultados.

### **II. 1 - O movimento gerencialista**

Segundo Abruccio (1999), o cenário político e econômico em diferentes países europeus, durante as décadas de 1980 e 1990, era de crise econômica (fiscal), crise de governabilidade (falência do *Welfare State*) e crise administrativa (sinais de esgotamento da máquina pública devido aos excessos burocráticos). Países desenvolvidos buscavam incessantemente respostas rápidas para resolver os problemas latentes ocasionados por tais crises.

Nessa direção, Inglaterra e Estados Unidos, subsidiados por um favorável panorama político (governo conservador e republicano, respectivamente) contrário aos ideais do *Welfare State*, bem como orientados pelas ideias econômicas propugnadas pela Escola de Chicago, tendo Milton Friedman como seu principal expoente, deram início a um processo de reconstrução do papel do Estado. Deixando de lado o enfoque

intervencionista, os dois governos introduziram modificações na máquina pública, dando à esfera estatal uma vocação mais reguladora e menos dominante da lógica econômica.

Práticas gerenciais, como flexibilização, redução de custos, busca de eficiência, descentralização, avaliação de desempenho, planejamento estratégico e contratualização, foram assimiladas à realidade da administração pública (ABRUCIO, 1999). Concernente às mudanças no papel do Estado, no sentido de reduzi-lo em suas funções e tamanho, entrava em cena o modelo gerencial puro, *New Public Management* (NPM), que tinha como função precípua reduzir ao máximo os efeitos perversos do modelo burocrático de gestão, adotado pela maioria dos países até então. A NPM, de acordo com Paula (2005), baseou-se nas crenças do progresso social, condicionado aos aumentos da produtividade econômica, e dos efeitos positivos que poderiam ser gerados sobre os índices de produtividade, caso houvesse a inserção de tecnologias sofisticadas e do *management*.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), na tentativa de elucidar um conceito mais abrangente para NPM, enumerou alguns traços semelhantes, comuns à reforma, não obstante tenha reconhecido o perigo eminente de se simplificar a gerência pública a um modelo pré-concebido. Dentre os traços considerados, identificados como resultados almejados pela gestão pública, pode-se apontar: a busca pela flexibilidade, a garantia de desempenho e controle satisfatório, a legitimação da responsabilidade, o desenvolvimento de competências, a qualidade dos serviços públicos ofertados, a melhoria da gestão de recursos humanos e da regulamentação, o fortalecimento institucional do aparato estatal e a exploração de tecnologia de informação (ORMOND e LÖFFLER, 1999).

Inúmeras críticas foram tecidas ao gerencialismo, principalmente no que se refere à separação entre administração e política e à priorização da eficiência em detrimento da efetividade - qualidade dos serviços ofertados (ABRUCIO, 1999). Cunill Grau (2005) sustenta a ideia de que a NPM representou uma reedição da separação entre administração e política. Embora estivesse estruturada sob as bases da administração burocrática pré-existente, a NPM propunha-se a estabelecer objetivos estratégicos, com um corpo de funcionários neutros, substituindo assim os fundamentos hierárquicos e normativos existentes pelas noções de discricionariedade, responsabilidade e resultados.

Mediante o admitido relaxamento de controles, a presença de um serviço público profissional e de um governo capacitado para a condução política sobre a administração pública tornou-se premissa fundamental para consolidação da NPM. Neste sentido, os países dispostos a recriar essas práticas de modelo de controle, sem possuírem as premissas necessárias, poderiam enfrentar dificuldades. Ormond e Löffler (1999) constataram que países que se sujeitaram ao processo de implementação das ideias centrais desse modelo (como Bulgária, Hungria e Eslováquia), passaram por problemas estruturais, que iam desde questões relativas à redução da capacidade de formulação e implementação das políticas públicas até à insuficiência de servidores públicos, devido ao alto índice de rotatividade nos níveis hierárquicos mais elevados.

Em decorrência das críticas à NPM, adaptações foram desenvolvidas e formatadas em novas propostas de gestão, não excludentes ao modelo gerencial puro. A primeira delas, *consumerism*, focou a efetividade como primazia e posicionou o cidadão como sendo um cliente, um consumidor dos serviços ofertados com a função de cobrar e controlar a qualidade das políticas públicas. Bastante criticado também, o *consumerism* abriu espaço para uma nova vertente, o *public service orientation*. Essa corrente foi proposta na perspectiva de inserir conceitos mais abrangentes à gestão pública, como: *accountability*, equidade e justiça. Além disso, trouxe maior complexidade ao termo cidadão que, ao contrário de ser resumido a um mero consumidor, teve a noção de responsabilidade coletiva agregada ao seu papel (ABRUCIO, 1999).

A NPM também alcançou os países latino-americanos. De acordo com Marini (2002), a disseminação da NPM na América Latina talvez se explique pelo fato dos países latino-americanos possuírem os mesmos elementos que justificaram e provocaram o início do movimento gerencialista. Tais aspectos são os seguintes: crise fiscal, forte cultura patrimonialista, excesso de práticas burocráticas e desempenho deficitário, tanto na qualidade das políticas públicas quanto na quantidade de serviços ofertados. Além disso, os empréstimos contraídos por tais países junto às instituições financeiras multilaterais, para coibir os avanços das crises econômicas, continham como contrapartida o pressuposto reformista explícito por meio de ações interventivas no campo da gestão.

O QUADRO 1 mostra as especificidades das reformas gerencias em países latino-americanos, bem como as diretrizes e objetivos que conduziram às mesmas.

**Quadro 1 - Reformas Gerenciais: Breve Relato das Experiências Latino-Americanas**

PAÍSES	ESPECIFICIDADES
Uruguai	<p>Reforma iniciada em 1995. Principais objetivos: promover mudanças nas áreas de seguridade social, educação, sistema político, cidadania e administração pública. Principais ações: reestruturação organizacional, contratos de gestão, reorganização do sistema de compras governamentais, desenvolvimento do servidor (capacitação), melhoria do serviço de atendimento à sociedade e gestão de regulações.</p>
Chile	<p>Reforma diferenciada. A linha orientadora da reforma era – “o Estado a serviço da cidadania”. Adoção significativa de instrumentos da NPM: planejamento estratégico, acordos de modernização, controle de performance por meio de indicadores e avaliação de programas, articulação entre remuneração e desempenho. Principais iniciativas desde 1998: instituição do “Sistema de Gestão Estratégica Governamental”, investimento na qualificação dos servidores, formação da liderança gerencial e de uma nova dimensão cultural, submissão dos programas estatais à avaliação pública, instituição de programas de qualidade e melhoria dos sistemas de informação e compras eletrônicas.</p>
Peru	<p>A finalidade da reforma era consolidar o Peru enquanto um Estado Democrático, bem como promover melhorias na administração pública. Além da melhoria dos serviços, outras questões foram priorizadas como: descentralização e desconcentração, transparência, ampliação da participação cidadã, aperfeiçoamento do planejamento estratégico e qualificação dos servidores.</p>
Nicarágua	<p>Reforma iniciada em 1994 com objetivo de desenvolver uma administração pública moderna, pequena, forte e eficiente. Para tanto foram definidas as seguintes ações como impulsionadoras: diagnóstico orgânico funcional das instituições do Executivo; e análises setoriais e definição de uma estratégia voltada para gestão de processos, viabilizada através de contratos de gestão (Acordos de Reestruturação Institucional – ARIs).</p>

PAÍSES	ESPECIFICIDADES
Argentina	<p>Reforma iniciada em 1983. Principais iniciativas: fortalecimento das carreiras administrativas através da criação do <i>Instituto Nacional de Administración Pública</i> (INAP); combate ao déficit fiscal; criação da <i>Unidad de Reforma y de Modernización del Estado</i> responsável pela elaboração do Plano Nacional de Modernização do Estado (de 1994 a 1999). As finalidades desse plano resumiam-se em: mudanças institucionais (busca pela melhoria da qualidade dos serviços) e mudanças horizontais (modernização dos sistemas e qualificação dos recursos humanos).</p>
Venezuela	<p>A reforma iniciada em 1984 enfatizava a consolidação de um Estado democrático, moderno e eficiente. Principais diretrizes: a reforma política, a reforma judiciária e a descentralização. De 1994-1999, priorizou a definição de novos papéis estatais, a reforma política, a descentralização, bem como a busca pela eficiência e pela participação da sociedade.</p>
Guatemala	<p>Reforma pós-Acordo de Paz (em 1996) e teve como principais diretrizes: modernizar e estabilizar a economia, promover uma reforma estatal integral, modernizar a máquina pública (foco desenvolvimento tecnológico e capital humano) e promover descentralização estatal de modo integral.</p>
México	<p>Com iniciativas, desde o final da década de 1970, foi somente no período de 1994-2000 que a temática reforma passou a ocupar agenda governamental, com a criação do Programa de Modernização da Administração Pública (Promap). O Promap tinha dois fins específicos promover transformações na administração pública federal de modo a torná-la mais eficiente e eficaz e criar mecanismos para controle, prevenção e combate à corrupção e à impunidade. Além dessas iniciativas, podem ser citadas ações voltadas para a profissionalização dos servidores públicos, a ética, a descentralização administrativa, a melhoria do atendimento aos cidadãos, o desenvolvimento do sistema de compras e a busca pela transparência.</p>

Fonte: Marini (2002). Elaboração própria.

Analisando as reformas gerenciais nos países latino-americanos que as implementaram, observa-se que os preceitos de eficiência e eficácia ganharam força, dentre outras razões, pela adoção maciça de mecanismos de desempenho, justificados em razão do fomento a uma produção de bens e serviços que se vinculasse mais intrinsecamente aos aspectos de transparência e controle. Desde a profissionalização dos servidores públicos até a criação de controles externos e internos, bem como o uso de contratos de gestão, a função precípua por trás dessas iniciativas era a de imprimir às

instituições públicas uma série de responsabilidades e obrigações que as condicionassem ao cumprimento dos objetivos mencionados.

É nesse contexto que a temática administração para resultados ganhou espaço e acabou por se consolidar no gerencialismo com alto grau de expansão e capilaridade na esfera pública. Corroborando com essa leitura, porém a partir de um olhar mais sistêmico, considerando as teorias de Estado normalmente subjacentes às reformas gerenciais, Trosa (2001) defende a necessidade de se consolidar um Estado que administre menos e tenha condições de controlar melhor sua visão de futuro, avaliando assim os resultados e retificando tempestivamente suas políticas – o que ela denomina de “gestão por resultados”, termo a ser explorado mais a frente. De acordo com a autora, os desafios propostos ao Estado – *a globalização das trocas, a diversidade crescente das expectativas dos usuários, a maturidade das análises provenientes da sociedade civil, a necessidade de se prestar contas, as exigências e responsabilidades requeridas dos funcionários públicos e a diversificação dos prestadores de serviços* – têm ratificado a proposição de um Estado mais dinâmico que foque nos objetivos, compreendidos aqui como “conhecimento adulto dos fins a serem perseguidos e dos problemas e contradições políticas e sociais que tais fins podem conter (idem, p.55)”. Dessa forma, a contratualização no setor público, um dos preceitos da administração para resultados, passa a ser defendida pela autora como a alternativa mais propícia à realidade do cenário estatal. O próximo tópico explorará com maior profundidade as características e implicações envoltas ao tema administração para resultados, intercambiando o assunto à perspectiva da contratualização.

## **II. 2 - A administração para resultados no âmbito da gestão pública: características, diretrizes e implicações**

Agregada a uma complexidade de significados, a administração para resultados, variável da administração por objetivos, conforme definido por Peter Drucker em 1954 e 1964, abrange em sua concepção intervenções que se dão desde os parâmetros constitucionais e políticos até à lógica cidadã (EMERY, 2005 apud SERRA, 2008). Seja na perspectiva gerencial teórica europeia ou na visão estadunidense o termo “administração para resultados” é expresso por uma gama de significados, sendo os

mais comuns: gestão por objetivos, controle de gestão, gestão do desempenho, gestão por resultados, avaliação de resultados e avaliação do desempenho.

Serra (2008) explora mais especificamente as distinções entre as expressões “Gestão por Resultados” e “Gestão para Resultados (GpR)”. De acordo com o autor, embora haja maior disseminação do primeiro, o termo mais apropriado para o contexto seria Gestão para Resultados, considerando que o que se busca é a obtenção final de resultados como consequência de um ciclo processual. Assim, a administração pública deveria direcionar-se por objetivos para alcançar resultados que fortaleçam a máquina pública e, conseqüentemente, seus retornos à sociedade.

Seguindo a evolução da NPM, o modelo de Gestão para Resultados disseminou-se pelo mundo, assumindo focos diferenciados, conforme mostra o QUADRO 2.

**Quadro 2 - As Aplicações do Modelo de Gestão para Resultados no Mundo**

PAÍSES	FOCO DO MODELO GESTÃO PARA RESULTADOS
França	Reforma orçamentária
Alemanha	
Irlanda	
Dinamarca	Monitoramento de atividades e produtos
Holanda	
Noruega	
Suécia	
Espanha	Avaliação de políticas, resultados e serviços públicos, sem necessariamente trabalhar com indicadores de produtos
Estados Unidos	Monitoramento e avaliação dos resultados
Austrália	
Grã-Bretanha	
Diversos países da América Latina	Modelo orçamento (planejamento estratégico e tomada de decisões) e Modelo plano (formulação de políticas públicas conjugado com gestão do setor público, por meio de iniciativas de controle e fiscalização)

Fonte: SERRA (2008). Elaboração própria.

Seja nos campos do orçamento ou na perspectiva de planejamento, monitoramento e avaliação de atividades e produtos, a dimensão de ‘controle de gestão’ e a direção ‘estratégico-operacional’ apresentam-se como fundamentos do modelo de Gestão para Resultados. É a partir desses pilares que se pretende conseguir a garantia, ao longo do processo gerencial, da ampliação do conhecimento, da capacidade de análise e do conseqüente mapeamento de alternativas para a tomada de decisões.

Dessa forma, o foco deixa de ser o controle sobre o gestor público e passa a ser a concessão a esse gestor de meios de monitoramento e regulação que lhe garantam o

cumprimento de suas responsabilidades. Em sintonia com essa compreensão, Serra (2008) conceitua a GpR a partir dos pontos que seguem:

É um marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada, em que o fator resultado se converte na referência-chave quando aplicado a todo o processo de gestão.

É um marco de assunção de responsabilidade de gestão por causa da vinculação dos dirigentes ao resultado obtido.

É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe interconectá-los para otimizar o seu funcionamento.

Finalmente, e especialmente na esfera pública, a GpR se apresenta como uma proposta de cultura organizadora, diretora, de gestão, mediante a qual se põe ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos (Idem, p.27).

Outro conceito padrão da GpR, apresentado pelo autor, faz menção ao processo de criação de valor público:

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhoria contínua de suas instituições (SERRA, 2008).

Apoiando-se no conceito trazido por Moore (2002), Serra (2008) destaca a importância de se entender o significado da expressão ‘resultados’ para a esfera pública e, paralelamente, diferenciá-lo do contexto privado que alinha o termo à criação de valor para o acionista. Desse modo, a criação de valor no cenário público pressupõe a sustentação dos seguintes pilares (MOORE, 2002):

1. produção de bens e serviços públicos que superem os custos de produção e seja, ao mesmo tempo, percebido pelos cidadãos e seus representantes como algo de valor;
2. existência de mecanismos de accountability;
3. imposição de ações focadas na economia do emprego de recursos materiais e da autoridade;
4. adoção de parâmetros regidos pela eficiência e da eficácia e medido a partir das expectativas dos cidadãos por justiça social e equidade;
5. uso da flexibilidade, inovação e criatividade, garantindo assim maior adaptabilidade aos diferentes ambientes e contextos.

Para Cunill e Ospina (2003), a Gestão para Resultados contempla de uma só vez todos os aspectos envoltos ao processo de criação de valor público, alinhando-se ao mesmo tempo à legitimação democrática, mantendo a sua natureza pública e exigindo

mudanças que alterem determinadas realidades sociais para um conjunto de destinatários específicos e legítimos.

De forma resumida, pode-se dizer que a Gestão para Resultados tem como fim (SERRA, 2008):

- Oferecer elementos de informação, conhecimento e intervenção aos responsáveis da administração pública que lhes permitam controlar e maximizar o processo de criação de valor a fim de atingir o melhor resultado possível a respeito do que se espera da ação de governo.
- Contribuir à melhoria da capacidade de prestar contas das autoridades e das organizações públicas, para assim permitir que a sociedade, os órgãos de controle e a comunidade internacional possam avaliar sua gestão.
- Auxiliar na alocação descentralizada de objetivos e responsabilidades bem como na avaliação do desempenho daqueles que exercem funções gerenciais – com o correspondente uso de incentivos e sanções (Idem, p.30-31).

Em detrimento da quantidade de termos e definições envoltos à expressão “Gestão para Resultados” existe uma convergência no alinhamento do termo à melhoria da capacidade de gerenciamento público em prol dos objetivos e resultados propostos. Conceitualmente, a palavra *resultados* deve ser compreendida distintamente dos termos *performance* (desempenho) e *outcomes* (situações sociais). Pode-se, assim, dizer que na GpR são fixados objetivos e perseguidos resultados direcionados à proposição de mudanças de situações sociais. Algumas diretrizes fundamentais são destacadas no QUADRO abaixo.

**Quadro 3 - Diretrizes Fundamentais da Gestão para Resultados**

<b>DIRETRIZES FUNDAMENTAIS</b>
I – Estratégia alinhada aos resultados esperados, tendo como parâmetros a mudança social e a produção de bens e serviços planejados.
II – Aspectos culturais e mecanismos de gestão amparados nos critérios de eficiência, eficácia e efetividade com ênfase à melhoria do desempenho.
III – Priorização da informação sob dois enfoques – criação de sistemas de monitoramento das ações públicas e ampliação dos meios de disseminação para a sociedade.
IV - Promoção da qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos.
V – Redefinição do papel do servidor público, assumindo este um perfil gerencial que se ampara no aumento da capacidade de ação, na responsabilidade e no comprometimento.

Fonte: SERRA (2008). Elaboração própria.

Em linhas gerais, a GpR quando aplicada na dimensão pública deve cumprir o papel de aprimoramento do desempenho governamental no processo de criação de valor

e produção de resultados, de otimização do sistema de prestação de contas e transparência para a sociedade e de implantação de sistemas focados na melhoria do desempenho dos agentes públicos.

Para Trosa (2001), por sua vez, as dimensões mencionadas no parágrafo anterior só se tornam factíveis se imersas em um novo estágio de desenvolvimento para o setor público, pautado no contratualismo. As razões que justificam o modelo contratual passam especificamente pela debilidade dos dois modelos de estado vigentes – ambos desequilibrados e sem uma relação justa entre direitos e obrigações:

- 1º. O estado paternalista e autoritário – estado que entende melhor a demanda dos usuários do que esses últimos e em que os ‘chefes’ tem sempre mais conhecimento do que seus ‘servidores’. As limitações desse modelo concentram-se no fato de já ser uma proposta ultrapassada tanto em termos de controle hierárquico excessivo, quanto da multiplicidade exagerada de normas;
- 2º. O estado delegação – os meios de gestão e de flexibilidade são descentralizados em agências sem contrato real, ou seja, sem obrigação de resultados e compromissos recíprocos – tanto dos governos centrais quanto dos serviços desconcentrados. As limitações presentes nesse modelo resumem-se em: reduzido alcance da eficácia; aproximação exacerbada e perigosa do modelo empresarial privado; relações pouco equilibradas entre as administrações centrais e as agências; cenário de inovações isoladas e, conseqüente, fragmentação do serviço público.

Na visão de Trosa (2001), é preciso considerar o contexto de mudança e complexidade em que a atividade do serviço público encontra-se inserida, onde:

- ❖ Os servidores não são mais os executores, eles conhecem e gerenciam as contradições entre os grupos de pressão – lidando continuamente com diferentes expectativas e interesses.
- ❖ Os usuários não são mais submissos – eles sabem, embora nem sempre, o que é melhor para eles e não aceitam mais que outros façam as escolhas por eles.

Dessa forma, o contrato é entendido como um compromisso, onde as soluções são compartilhadas entre funcionários e usuários e traduzidas implicitamente em um equilíbrio entre as partes que passam a ser ouvidas tanto sobre o “como fazer”, quanto sobre “o que fazer”.

Segundo a autora, no âmbito público não deveria existir mais quem pense ou quem execute, mas sim grupos de atores posicionados em prol de objetivos governamentais, com papéis definidos e firmados por meio de contratos, que evidenciem soluções compartilhadas. Assim, a mudança trazida pelo contrato é a de que a norma deixe de ser imposta e passe a ser negociada, ratificando a presença de um modelo estatal marcado pela ‘escuta’, ‘negociação’, ‘compromisso’ e ‘síntese’. Para o sucesso dessa intervenção, contudo, faz-se necessária a observância de certos aspectos chaves da dimensão contratual, como:

- (a) A clareza das normas – definir claramente os objetivos, da estratégia real (não a oficial), quais as exigências de qualidade, amplitude de consulta com os parceiros;
- (b) A sustentação incondicional – manter sempre a mesma argumentação, uma constância, conforme as normas previstas no contrato;
- (c) A avaliação do desempenho – definir indicadores de desempenho é essencial para a sustentação incondicional, bem como para o estabelecimento de uma relação de confiança e colaboração entre as partes; por meio da transparência dos resultados.

Jann e Reichard (2002) referem-se à contratualização de resultados como uma das estratégias mais efetivas da NPM, em termos da melhoria da qualidade dos serviços prestados. Para os autores, a lógica contratual deve ser entendida como um processo de aprendizagem mútua, aberta, sistêmica, de negociação e de ajustes de objetivos, processos e desempenho, pois é exatamente isso que contribui para a potencialização dos resultados. Eles afirmam que “A gestão por contrato é vista cada vez menos como um jogo de soma zero de autonomia e controle, e mais como um processo compartilhado de aprendizagem e ajuste” (Idem, p.39).

A análise dos aspectos pontuados acima torna evidente que o dinamismo contratual exige processos maduros de construção da estratégia e políticas, bem como da execução e avaliação dos resultados acordados. De modo complementar, Serra (2008), agregando a dimensão orçamentária a esse contexto, defende para a GpR a imprescindibilidade do alinhamento entre essas esferas, sob pena de perda de consistência das mesmas.

Além da consistência, a GpR valoriza em sua concepção os aspectos de eficiência (*fazer mais com menos – custo unitário da produção*), eficácia (*alcance do objetivo, em detrimento dos meios*), produtividade (*crescimento da produção sem incremento do consumo de recursos*), impacto (*análise da relação causa-efeito entre a produção realizada e a mudança social provocada*), efetividade (*relação produto e variação provocada na situação social/produto-resultado*) e satisfação (SERRA, 2008).

Em termos práticos, o desenvolvimento da Gestão para Resultados exige uma estruturação detalhada, conforme mostra o QUADRO 4.

**Quadro 4 – Estrutura necessária ao desenvolvimento da Gestão para Resultados**

ESTRUTURA	
I -	I Análise e definição da situação atual
II -	I Definição de objetivos estratégicos
III -	I Criação de unidades de ação estratégica
IV -	I Carteira de estratégias (programa de governo com especificação estratégica e orçamentária)
V -	V Carteira de produtos (entregas para os cidadãos)
VI -	V Definição de objetivos específicos tendo em vista o exercício orçamentário-financeiro
VII -	V Orçamento e sistema contábil
VIII -	V Produção de bens e serviços
IX -	I Resultados estratégicos das ações governamentais e seus impactos

Fonte: SERRA (2008). Elaboração própria.

Ainda que de modo implícito, o QUADRO acima sugere o enredado processo de tomada de decisões e de definição de prioridades a que a GpR sujeita-se, tendo em vista as diferentes demandas sociais e o próprio contexto de construção das políticas públicas. Aliando-se a isso, pode-se também apontar a dificuldade de se individualizar os méritos e deméritos dos agentes públicos (políticos e gerentes) (SERRA, 2008). Fica evidente, na estrutura apresentada, a vinculação da GpR com um planejamento de forte cunho estratégico, que aglutina propostas, diretrizes, projetos e estratégias de ação, explorando assim potencialidades explícitas e implícitas da administração pública, na tentativa de reduzir possíveis distorções.

Um dos aspectos de destaque para o sucesso da GpR relaciona-se aos sistemas de informação e à sua capacidade de gerar informações práticas que se retroalimentem e se disseminem, fomentando, conseqüentemente, um conhecimento equilibrado e compartilhado entre os atores públicos e sociais, envolvidos no processo. É exatamente a partir da consideração de tal premissa que a próxima discussão foi proposta. Nela são apresentadas brevemente as dimensões conceituais e as especificidades da temática gestão do conhecimento, juntamente com reflexões sobre o seu papel na Gestão para Resultados enquanto um modelo de mudança estratégica.

## **II. 3 - A gestão do conhecimento: fator de influência no processo de mudança advindo da Gestão para Resultados**

### *II.3.1 A Gestão para Resultados como mudança estratégica*

A introdução da Gestão para Resultados na administração pública exige, em muitos aspectos, um processo de mudança gradual. Muitos autores, ao abordarem a temática mudança organizacional, iniciam suas argumentações relatando que a mudança sempre esteve presente, desde que o mundo é mundo (BENNIS, 1976). No entanto, em âmbito organizacional, esse assunto começou a ser mais debatido em função da própria dimensão de velocidade com que as mudanças vinham ocorrendo. Tal rapidez deveu-se, dentre outras explicações: ao desenvolvimento das tecnologias, acompanhado dos avanços da era informacional e às demais pressões que circundaram o ambiente (questões econômicas, culturais, sociais, políticas etc.).

De uma forma mais abrangente, Motta (2001) analisa o processo de desenvolvimento da mudança a partir dos principais modelos conceituais de organização. Para ele, em cada um desses parâmetros podem-se observar padrões de mudanças que, embora distintos, com instrumentos e metodologia diversos, possuem uma relação de interdependência e globalidade, assumindo características inter e multidisciplinar e permitindo uma compreensão mais abrangente das mutações. O autor discorre detalhadamente sobre seis perspectivas conceituais necessárias à análise organizacional no estudo da mudança. Tais são: 1 – estratégica; 2 – estrutural; 3 – cultural; 4 – tecnológica; 5 – humana; e 6 – política.

Para fins desse estudo, apropriando-se das perspectivas exploradas por Motta (2001) e considerando as dimensões analíticas pretendidas dar-se-á destaque a perspectiva estratégica tendo em vista o entendimento da Gestão para Resultados como um evidente processo de mudança estratégica. Nesse campo de transformação, a mudança foca-se na busca por solucionar problemas e no comportamento do indivíduo como iniciativas lógicas que se direcionam para a evolução e fins organizacionais. Dessa forma, a mesma só ocorre quando há uma redefinição da missão, finalidades e formas de atuação organizacionais. A visão estratégica contemporânea da mudança direciona-se para dimensões diversas, como pode ser visto no QUADRO que segue.

## Quadro 5 - Diretrizes contemporâneas para o desenvolvimento da perspectiva estratégica

DIRETRIZES
1. Conscientização do público interno sobre o fim para o qual a organização existe.
2. Aprendizagem da gerência e dos indivíduos envolvidos, no sentido de desenvolver a proatividade e a criatividade na execução das tarefas.
3. Definição de visões e cenários que reflitam as opções de futuro da organização.
4. Desenvolvimento de uma perspectiva antecipatória, de modo a prevenir problemas e antecipar soluções.
5. Instituição na gerência de uma visão globalista e de interdependência dentro da organização, no tocante às inúmeras atividades desenvolvidas.
6. Ênfase na inovação gerencial - por meio de instrumentos para análise e avanços organizacionais definem-se prioridades e melhores perspectivas de concentração de recursos.
7. Foco nas interações humanas - busca por novos caminhos para comunicação, interdependência, motivação e fator desempenho-recompensa.
8. Processo decisório amparado pelas ideias de que: as etapas e as informações não podem ser controladas e conhecidas por uma única pessoa; toda decisão é tomada a partir de um ambiente de incerteza, risco e ignorância; a intersetorialidade é fundamental; e, por fim, o julgamento de valores sobre meios e fins deve ser discutido.
9. Dimensões sociais e econômicas enfatizam uma maior participação da sociedade e do cliente na organização, por meio de interlocuções contínuas e observação de valores comunitários.

Fonte: MOTTA (2001). Elaboração própria.

Wood Jr. (2008a), traçando um paralelo entre a mudança nas organizações e a transformação da área de recursos humanos, usou como pano de fundo um quadro que evidenciava as tendências declinantes e ascendentes da transformação no cenário organizacional. De acordo com o autor, pode-se observar que, dos aspectos relativos à tendência ascendente da mudança, muitos se vinculam direta ou indiretamente à dimensão do conhecimento, como: o aprendizado contínuo; a questão da criatividade; a descentralização e autonomia; a visão comum, identidade e valores compartilhados; e os grupos em redes. De modo similar, quando analisada a partir do QUADRO 5, pode-se também entrever a gestão do conhecimento a partir de várias das diretrizes apresentadas. O tópico que segue abordará essa questão com mais particularidade.

### *II.3.2 A Gestão do conhecimento como fator de influência no processo de mudança*

A questão do conhecimento nas organizações foi ganhando força à medida que se verificou sua importância para a sobrevivência e competitividade daquelas. Na percepção de Vasconcelos (2001), em detrimento da diversidade de autores que abordam a literatura da gestão do conhecimento, todos caminham em convergência a

um ponto comum: o reconhecimento de que o conhecimento é um ativo na empresa e o entendimento de que as organizações alcançarão seus diferenciais no mercado “com base naquilo que sabem” (Idem, p.99).

A conceituação do termo conhecimento, segundo Spender (2001), é algo muito difícil de se fazer, principalmente pelo caráter fluido do tema. Para o autor, há dois ramos de estudos sobre o conhecimento: um que se refere ao conhecimento como um objeto (algo que pode ser comprado, vendido, criado) e outro que lida com a temática de uma maneira mais processualística, enfatizando-se o processo de criação da mesma.

De acordo com von Krogh e Ross (1995) e Venzin, von Krogh e Ross (1998) são três as abordagens epistemológicas do conhecimento: (1) a cognitivista - o conhecimento, compartilhado com facilidade no ambiente organizacional, é representado universalmente por meio de dados, sendo entendido como uma entidade fixa; (2) a conexionista - o conhecimento encontra-se nas ligações estabelecidas entre os especialistas e se direciona em função da busca por solução de problemas. Neste campo analítico, a rede de comunicações torna-se indispensável; e (3) a autopoietica – o conhecimento se localiza na mente, no corpo e nos sistemas sociais.

De uma maneira menos analítica e mais aplicativa da temática, Davenport e Prusak (2001) consideram que o conhecimento organizacional é

uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Idem, p. 6).

O conhecimento deve ser entendido como tudo aquilo que se sabe, aprendido por dedução ou indução, e que, de alguma maneira, é absorvido pelo saber humano. Além disso, ao ser criado, o conhecimento novo assume necessariamente o lugar do antigo e, conseqüentemente, dispõe-se a ser ultrapassado por outro no futuro (FREIRE, 1996).

Precursos na discussão sobre a criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997), defendem a tese de que o conhecimento de alto valor organizacional deve levar em consideração o seu caráter tácito, o dinamismo no qual se encontra inserido (interação social) e a perspectiva humana. Os autores estabelecem convergências e divergências entre o conhecimento e a informação. Para eles:

o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças* e *compromissos*. O conhecimento é uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica. (...) ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. (...) o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto relacional (Idem, p. 63).

Assim, pode-se dizer que o sucesso das empresas japonesas deve-se, especialmente, à capacidade dessas organizações de desenvolver inovações contínuas e assimilar em seu contexto as dimensões internas e externas do conhecimento (dimensões tácitas e explícitas) – sendo capazes de gerar um novo conhecimento, difundi-lo no ambiente organizacional e inseri-lo nos produtos, serviços e sistemas.

O conhecimento explícito, entendido como algo estático que pode ser processado por um computador (armazenado em um banco de dados e facilmente gerenciado pelas tecnologias da informação), é reconhecido por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) como sendo apenas a “ponta do *iceberg*”. Para eles, a aliança entre este tipo de conhecimento e o conhecimento tácito – aspectos subjetivos da compreensão humana (conclusões, *insights*, palpites, ideais, valores e emoções) - é fundamental para a criação do conhecimento. Tal criação acontece a partir de um processo de expansão e conversão, qualitativa e quantitativa, do conhecimento interno e externo de quatro formas distintas: (1) conhecimento tácito convertido em conhecimento tácito (socialização); (2) conhecimento tácito convertido em conhecimento explícito (externalização); (3) conhecimento explícito convertido em conhecimento explícito (combinação); e (4) conhecimento explícito convertido em conhecimento tácito (internalização).

A produção efetiva do conhecimento depende de um contexto adequado, denominado de *ba*. O conceito de *ba* pode ser entendido como uma plataforma, necessária para a criação do conhecimento, que busca promover uma fusão entre o espaço físico (ex. sala de reunião), o espaço virtual (ex. ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação) e o espaço mental (ex. ideias e modelos mentais, frutos de interação) (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2002).

Embora as discussões sobre o conhecimento e sua importância para a organização não se findem, acredita-se que as abordagens descritas nos parágrafos anteriores já sejam suficientes para subsidiar o entendimento de que a priorização dessa temática no ambiente organizacional faz-se necessária - não apenas para a execução de

práticas cotidianas, mas principalmente para o desenvolvimento de processos de mudança, como os advindos da Gestão para Resultados que se pautam sob a lógica estratégica.

Este estudo parte da premissa de que o ato de mudar precisa ser precedido de mecanismos que fomentem a comunicação entre o conhecimento tácito e explícito e a partir disso criem novos conhecimentos capazes de explicar: o porquê, o para quê e o como da mudança organizacional. Partindo-se da visão do conhecimento como algo dinâmico, iniciado sempre a partir do indivíduo para depois disseminar-se por toda a organização – procurou-se nessa análise compreender as percepções e motivações dos atores estudados em relação à mudança provocada pela inserção da GpR na prática da administração pública mineira, por meio do Acordo de Resultados. Em outras palavras, buscou-se verificar como o conhecimento foi dinamizado no ambiente organizacional e, paralelamente, refletir sobre como tal processo de mudança estratégica foi socializado e recriado desde 2008, ano de sua iniciação no DER-MG.

### **III - A GESTÃO PARA RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE MINAS GERAIS**

Neste capítulo, serão apresentadas as nuances da gestão para resultados na administração pública mineira. Para tanto, far-se-á inicialmente um relato da experiência conduzida, pelas chamadas fases do Choque de Gestão, tecendo um breve paralelo com outras reformas a que o estado esteve sujeito e explorando, na sequência, as perspectivas conceituais e analíticas envolvidas ao modelo.

Em seguida, de forma mais detalhada destaca-se a experiência do governo mineiro com o “Acordo de Resultados”, caracterizando-o enquanto mecanismo de gestão e dando-se ênfase aos resultados e avanços provocados ao longo das fases do CG. Por fim, aproximando-se efetivamente do objeto de análise retratam-se as particularidades do AR no Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais, evidenciando-se os processos de execução e os já resultados alcançados.

#### **III.1 - Breve relato sobre a experiência do Choque de Gestão**

De acordo com Gaetani<sup>1</sup> (2006 *apud* Vilhena *et al*, 2006), Minas Gerais possuiu em seu histórico de gestão um caráter impulsionador de inovações e foi um exemplo de administração pública bem sucedida durante o período de 1965 a 1982. Castro (1969) também argumentou nesse sentido, ao relatar que a reforma, ocorrida no final da década de 1960 no estado, encontrava-se, por seu caráter de permanência e continuidade, bem à frente de outras experiências reformistas brasileiras.

Baseando-se nas experiências bem sucedidas do passado e com o intuito de transformar o estado mineiro no “melhor estado brasileiro para se viver” é que se deu início, em 2003, ao Choque de Gestão (CG). Na opinião do ex-ministro da Indústria e Comércio, João Camilo Penna, membro do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Minas Gerais, o CG representou uma experiência de sucesso, principalmente por priorizar a gestão da qualidade, focada numa metodologia de resultados e na consolidação de um comprometimento dos atores envolvidos (DIAS, 2008).

Não obstante isso é importante ressaltar que a preocupação em propor políticas para o longo prazo já existia, no cenário público de Minas Gerais, desde a década de

---

<sup>1</sup> Considerações feitas pelo autor na capa do livro *O Choque de Gestão em Minas Gerais*.

1960, muito antes do CG. Castro (1969), ao relatar a reforma proposta àquela década, sob coordenação do Escritório Técnico de Racionalização Administrativa (ETRA), evidenciou a importância dada por seus proponentes à questão temporal. Segundo o autor, as principais opções estratégicas propostas naquela reforma foram: *direcionar-se para problemas; ser gradual ao invés de global; orientar-se para perspectiva finalística em detrimento da processualística; garantir liderança por coparticipação e não por insulamento burocrático; e priorizar a divulgação dirigida e concomitante, ao invés de divulgar de forma generalizada e posteriormente.*

Outra preocupação, que também já era considerada desde a década de 1970, refere-se às tensões e aos conflitos que poderiam existir entre órgãos de planejamento e órgãos executores. Cintra e Andrade (1976), refletindo sobre a experiência da reforma no estado mineiro em 1971, consideraram os riscos e os perigos de se realizar um planejamento global sem se considerar seu ambiente institucional. Os autores argumentaram que a crença de que todas as instituições governamentais, subordinadas à reforma, seguiriam tudo o que foi definido no planejamento, de acordo com as diretrizes formais, era um grande equívoco uma vez que cada organização pública possuía diferentes interesses, estruturas de poder, estratégias, finalidades, experiências etc. Nesse sentido, eles concluíram que os dilemas do planejamento no estado requereriam soluções mais complexas e abrangentes, devendo-se analisar os ambientes interno e externo, inseridos no contexto da mudança.

A formulação e implementação do Choque de Gestão na primeira década dos anos 2000, de acordo com Vilhena, Martins e Marini (2006), levou em consideração dois aspectos, apontados como diferenciais do CG em comparação a outras reformas: “a adequação institucional voltada para o desenvolvimento” e “a perspectiva integradora das políticas”. A proposta se apoiou na concepção de Estado-Rede e na adoção de práticas gerenciais baseadas em teorias sobre estratégia, fortalecidas a partir de um único objetivo: promover uma nova administração que conciliasse globalização, integração e interdependência.

O conceito de Estado-Rede surgiu em meio ao cenário de informatização da sociedade, trazendo a ideia de que as funções precípuas do Estado não mais poderiam se sustentar mediante as pressões econômicas globais - processos de reestruturação da economia, alto grau de desenvolvimento tecnológico e interdependência dos mercados. Dessa maneira, um processo de reconstrução da

identidade estatal foi iniciado no sentido de abortar concepções que refletiam o Estado como produtor e soberano, passando este a ser visto como dinâmico e detentor de excelente capacidade estratégica e de interlocução política com outros países, bem como de capacidade técnica. Assim, a ideia de um Estado cooperador, participante de “cartéis políticos”, com grande capacidade de negociação e de administração de recursos forma a concepção de Estado-Rede – representada pelos princípios de compartilhamento de autoridade e da soberania, de descentralização e de cooperação técnica e política (CASTELLS, 1999).

Ao propor a adequação institucional para o desenvolvimento, o CG levou em consideração, segundo seus idealizadores<sup>2</sup>, não somente a necessidade de se equilibrar as relações de domínio e de poder entre Estado, mercado e terceiro setor, mas principalmente de se consolidar um papel estatal mais dinâmico capaz de estabelecer interlocuções coerentes entre mercado e sociedade civil, de modo a ativar e direcionar as capacidades destes (VILHENA, MARTINS e MARINI, 2006).

A crença de que existam conflitos entre as agendas social e econômica e de que a administração pública à medida que priorizava uma, necessariamente, prejudicaria a outra deve ser vista, na opinião de Vilhena *et al* (2007), como um falso dilema. De acordo com os autores, o CG, em toda sua concepção, levou em consideração a ideia de que as duas agendas não poderiam ser tratadas de modo diferenciado. Dessa forma, a única agenda que deveria existir, proposta para o longo prazo, seria a agenda do desenvolvimento, que considerasse tanto o fator econômico, como o social e até mesmo o fiscal (com foco em qualidade fiscal e não somente em resultados em termos de superávit e endividamento), e que se voltasse para um objetivo maior que seria o de promover a qualidade de vida das pessoas.

### *III.1.1 - Fases do modelo de gestão: principais mecanismos gerenciais e resultados*

O modelo, que se estende já por três fases (2003-2006, 2007-2010 e 2011-2014 – ainda em vigor) tem como principal objetivo, numa perspectiva temporal de longo

---

<sup>2</sup> Dados coletados em processo de entrevista de dissertação de mestrado (ver referências: QUEIROZ, 2009). Os idealizadores não são claramente definidos, tendo em vista o grande número de envolvidos no processo de consolidação do Choque de Gestão. No entanto, pode-se delinear um grupo coordenador e condutor da proposta composto por: chefe do executivo estadual, dirigentes máximos dos órgãos centrais – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e Secretaria de Estado da Fazenda – e especialistas convidados do campo acadêmico e governamental.

prazo, transformar Minas Gerais no melhor estado brasileiro para se viver. Para tanto, novos modelos de gestão e a modernização do aparato institucional foram propostos.

### Fase 1 do CG: 2003-2006

De acordo com Fabris (2007), a primeira fase do CG ocupou-se em racionalizar as despesas em 2003, aumentar a receita em 2004 a fim de controlar as contas públicas e possibilitar o crescimento de investimentos nos anos subsequentes, 2005 e 2006. No campo estratégico, as bases para o desenvolvimento dessa fase do CG fundamentaram-se a partir do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2003-2020. Segundo o autor, o PMDI 2003-2020, trouxe uma definição clara e plausível acerca da visão de futuro de Minas.

Considerando as perspectivas previstas em quatro cenários, três opções estratégicas foram definidas para Minas, como orientadoras da primeira geração do CG: 1ª) desenvolver o estado economicamente e socialmente, em bases sustentáveis; 2ª) promover a reorganização e modernização da máquina pública; e 3ª) reaver a força política estadual. Para viabilização dessas três opções, criou-se uma Agenda de Prioridades governamentais, que reunia em seu cerne dez objetivos prioritários. Estes, por sua vez, foram transformados, em maio de 2003, em iniciativas estratégicas. Dos mecanismos gerenciais adotados, merecem destaque:

- A definição de uma carteira de 30 Projetos Estruturadores<sup>3</sup> (PEs), submetidos e monitorados a partir das técnicas do gerenciamento de projetos;
- A formalização dos contratos de gestão alinhados a uma política de remuneração variável, denominados Acordos de Resultados.

Acerca dos resultados dessa primeira fase, Guimarães e Almeida (2006) apresentaram algumas reflexões importantes. A primeira delas referiu-se à consolidação de uma maior integração entre as áreas de planejamento e orçamento. A segunda disse respeito à acentuada queda das despesas somada ao aumento das receitas. A terceira, por sua vez, chamou atenção para a redução das despesas com pessoal, cumprindo assim as diretrizes da Lei de Responsabilidade Fiscal. E, por fim, os autores enfatizaram

---

<sup>3</sup> No início da construção da estratégia, o total de Projetos Estruturadores era 30, mas, ao longo da implementação do CG, esse número aumentou.

a criação da GERAES, a carteira de Projetos Estruturadores, como tendo sido uma estratégia essencial para consolidação das intenções do projeto.

De um grupo de 130 potenciais projetos, 30 foram escolhidos e submetidos a um regime de gerenciamento rigoroso, baseado na Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP). A FIGURA 1 mostra os vínculos estabelecidos entre a GERAES e os demais instrumentos e processos de planejamento.

**Figura 1 - Vínculos Estabelecidos entre a GERAES e Outros Instrumentos e Processos de Planejamento**



Fonte: GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006. Elaborado pela autora.

Segundo Reis (2006), sob a ótica orçamentária, os resultados destacados no período de 2003 a 2005 foram:

- em 2003, as receitas correntes obtiveram um crescimento nominal de 12,85%, comparativamente ao ano de 2002 e um crescimento real de 5,49%, enquanto do ano anterior foi de 3,24%. As despesas com pessoal obtiveram um crescimento muito inferior às gestões anteriores, 3,6% se comparado ao ano de 2002;
- em 2004, o crescimento real chegou a 10,91%. Já os gastos com pessoal registraram um crescimento significativo de 11,43%. O ICMS, correspondente a

90% da receita tributária, teve sua receita aumentada em 19,34%, o que trouxe o almejado equilíbrio para as contas públicas e induziu o governo a declarar o *déficit zero*;

- em 2005, os resultados obtidos foram ainda mais favoráveis às contas estaduais. O crescimento das receitas permitiu o aumento dos gastos e, conseqüentemente, dos investimentos que totalizaram 237% a mais da despesa investida em 2003.

### Fase 2 do CG: 2007-2010

A segunda fase do CG (2007-2010) teve como foco a agilidade e a qualidade dos gastos públicos, principalmente na área social, em busca da “equidade entre as pessoas e as diferentes regiões do Estado” (FABRIS, 2007, p.2); uma administração já não mais voltada para a administração de dívidas, mas sim para a gestão de resultados.

As políticas e os processos de gestão adotados na primeira fase do CG continuaram em desenvolvimento na 2ª fase da política. Alguns mecanismos gerenciais, como os acordos de resultados e o prêmio de produtividade, sofreram adaptações<sup>4</sup>, enquanto outros foram criados com o intuito de garantir o alinhamento dos dirigentes e organizações públicas às metas e aos indicadores das áreas de resultado (VILHENA *et al*, 2007).

A criação de áreas de resultados representou uma tentativa governamental de consolidar a estratégia de desenvolvimento em ações efetivas. Para subsidiar esse intuito criou-se, em 2007, o Programa Estado para Resultados (EpR), cujo principal papel era orientar e coordenar um processo de avaliação e contratação de resultados finalísticos de maneira organizada, integrada e comprometida com os inúmeros atores envolvidos, de modo a contribuir para formação de uma cultura de avaliação na administração pública estadual.

Segundo Macedo e Lobato (2007), o EpR, representou um diferencial na 2ª fase do CG. De acordo com os autores, inspirado no modelo da Alta Direção, do Chile, o Programa Estado para Resultados agregou à sua equipe gestora um grupo de profissionais de alto nível técnico e gerencial, denominados empreendedores públicos. Este grupo, escolhido de acordo com os critérios da meritocracia e dos princípios

---

4 Verificar legislação estadual mineira: Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008.

profissionalização, passou por um processo de seleção que foi desde a análise curricular e a entrevista por competências até avaliações de cunho psicológico e potencial.

Dos principais resultados trazidos por essa segunda fase do CG, dá-se destaque ao retorno advindo da pesquisa de “Avaliação da Consistência da Estratégia de Governo”, realizada em 2008 pela Equipe do Programa EpR, com o objetivo de entender a percepção de alguns agentes públicos, a respeito das estratégias de governo adotadas no CG, levando em consideração os próximos vinte anos. O intuito era utilizar os resultados obtidos e rever, a partir deles, as metas e perspectivas governamentais para o longo prazo.

O instrumento avaliativo foi destinado a 505 agentes da administração pública, selecionados entre os membros do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) e dos poderes executivo e legislativo.<sup>5</sup> Desse total, obteve-se um percentual de 42,57% de participação, ou seja, 215 respostas. Para cada item os agentes deram notas que variaram entre -3 (extremo negativo) e + 3 (extremo positivo). Dos resultados observados podem-se destacar:

(a) Dimensões analisadas no âmbito nacional

O critério evolução da taxa de investimento recebeu maior pontuação, indicando que o cenário econômico brasileiro caminhava numa direção favorável. Em contrapartida, as áreas de transporte e energia, juntamente com o critério *evolução das políticas públicas de segurança, educação, saúde e meio ambiente*, tiveram avaliações negativas, principalmente no tocante à defasagem e ineficiência dos serviços.

(b) Dimensões analisadas no âmbito estadual

As avaliações no campo estadual apresentaram resultados positivos, com pontuações superiores a 0,95. Dois aspectos foram apontados pelos respondentes como fundamentais para a evolução do cenário mineiro nos próximos 20 anos: o crescente volume de investimentos privados e o desenvolvimento econômico do estado. Além desses, a capacidade de modernização da infraestrutura e a criação de ambientes propícios aos negócios corroboram com a percepção positiva dada a Minas Gerais.

---

<sup>5</sup> As entrevistas foram respondidas por: 70 chefes de gabinete, subsecretários e superintendentes dos órgãos da administração direta; 43 secretários, adjuntos, presidentes e diretores da administração indireta; 42 gerentes e adjuntos dos projetos estruturadores; 34 empreendedores públicos; 24 membros do CDES; e 20 deputados estaduais (DIAS, 2008).

No campo social, as melhorias apontadas relacionaram-se à priorização de programas, como o Programa Travessia que se ocupava com a promoção da inclusão social a partir da geração de emprego e renda, bem como com a formação profissional e a intermediação de mão-de-obra, nos municípios mineiros com baixo índice de desenvolvimento humano (IDH). No ano de 2008, o Programa destinou cerca de R\$ 125 milhões aos municípios mineiros (DIAS, 2008).

### *Fase 3 do CG: 2011-2014*

Ainda em implementação e com resultados em processo de consolidação, a terceira etapa do CG (2011-2014) definiu como foco a perspectiva de estado em rede, sem deixar de lado as intervenções gerenciais já trazidas pelas duas fases anteriores, como o gerenciamento de projetos e os Acordos de Resultados. Dimensionada em dois eixos interventivos, ‘Gestão Regionalizada’ e ‘Gestão Participativa’, as iniciativas da Governança em Rede respaldaram-se a partir do conceito de redes transversais e intersetoriais para a execução de programas, horizontalização e flexibilização de estruturas organizacionais, participação da sociedade civil organizada, regionalização das estratégias e metas e aprimoramento dos sistemas de informações gerenciais.

No âmbito da Gestão Regionalizada, considerando-se a divisão do Estado de Minas Gerais em dez regiões de planejamento, o foco é a formação de instâncias colegiadas que, a partir de suas realidades regionais, interfiram e auxiliem na construção de estratégias que sejam mais efetivas para o cenário no qual se encontram inseridas. Já na Gestão Participativa, as iniciativas voltam-se para o aprimoramento do diálogo sistêmico e dinâmico entre estado e sociedade civil organizada, de forma dar a essa última a oportunidade de priorizar as estratégias de intervenção em cada região e de se fortalecer enquanto corpo regional representativo.

### **III.2 - O acordo de resultados na administração pública mineira**

A coerência vista na estratégia do CG, segundo seus idealizadores (GUIMARÃES e ALMEIDA, 2006), foi consequência da escolha pelo duplo planejamento, evidente por meio da conexão estabelecida entre os dois principais instrumentos de planejamento: o Plano Plurianual de Ação Governamental e o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado. A garantia para a funcionalidade de tal

alinhamento sustentou-se por meio de três pilares - macrogovernamental, institucional e individual – os quais, por sua vez, vincularam-se a diferentes eixos orientadores do processo de mudança – eixo dos resultados, eixo dos processos e eixo dos recursos. A necessária interligação entre tais pilares e eixos só foi possível a partir do uso de mecanismos gerenciais capazes de manter a transversalidade entre os interesses e as prioridades definidas.

Nesse contexto, destaca-se o modelo contratual adotado em Minas Gerais, denominado Acordo de Resultados (AR), o qual teve início na administração pública mineira já na primeira fase do CG, como uma das principais ferramentas de gestão e agregação para o alcance da estratégia governamental. Segundo seus idealizadores, o AR é o mecanismo mais completo do sistema de contratualização, de avaliação institucional e de remuneração variável da administração pública no Brasil<sup>6</sup>.

Com regras e normas definidas pela Lei Estadual nº 17.600 (1º julho de 2008) e pelo Decreto 44.873 (14 de agosto de 2008) – alterado pelos Decretos 45.121 (24 de junho de 2009), 45.553 (18 de fevereiro de 2011), 45.941 (29 de março de 2012) e 46.170 (27 de fevereiro de 2013), o AR é definido como “Instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão” (MINAS GERAIS, 2008). Seus principais objetivos são:

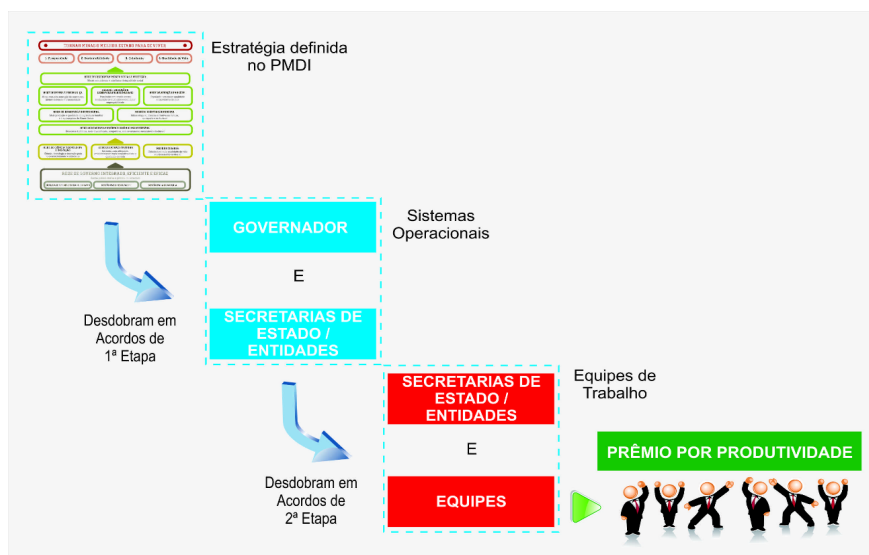
- I – viabilizar a estratégia de governo, por meio de mecanismos de incentivo e gestão por resultados;
- II – alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do governo, com as políticas públicas instituídas e com os programas governamentais;
- III – melhorar a utilização dos recursos públicos;
- IV – dar transparências às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual; e
- V – estimular, valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos e entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos (MINAS GERAIS, 2008, p. 2).

Assim, pode-se compreender o Acordo de Resultados como um aglomerado de compromissos firmados entre órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, através da definição de metas e seus respectivos indicadores, que se pautam nas diretrizes estratégicas, no alinhamento institucional e na concessão de uma série de autonomias administrativas. Em termos metodológicos, a lógica do AR segue uma cadeia de desdobramentos, conforme se pode observar na FIGURA 2.

---

<sup>6</sup> Ver em <http://www.choquedegestao.mg.gov.br>

**Figura 2 - Desdobramento Metodológico do Acordo de Resultados**



Fonte: SEPLAG, 2014a.

O modelo de contratualização mineiro conta com dois instrumentos contratuais distintos e complementares, conhecidos como Acordos de Resultados de 1ª Etapa e de 2ª Etapa. A vinculação entre os mesmos ocorre pela chamada Matriz de Aderência (ver detalhamento na FIGURA 3).

**Figura 3 - Alinhamento entre Acordos de 1ª e 2ª Etapas e o Papel da Matriz de Aderência**



Fonte: Minas Gerais, 2008; Minas Gerais, 2012. Elaboração própria.

O QUADRO 6 traz com mais profundidade os parâmetros metodológicos de composição dos instrumentos, bem como suas especificidades.

**Quadro 6 - Especificidades dos Parâmetros de Contratualização do Modelo Mineiro**

PARÂMETROS DA CONTRATUALIZAÇÃO	COMPOSIÇÃO DOS PARÂMETROS	
<b>Acordo de Resultados de 1ª Etapa</b>	1 – Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Finalísticos</i>: indicadores de efetividade no médio prazo, com revisão anual e metas trienais.</li> <li>• <i>Resultados</i>: indicadores que se desdobram dos indicadores finalísticos, servindo para monitoria no curto prazo da evolução dos primeiros.</li> </ul>
	2 – Portfólio estratégico funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução dos Programas Estruturadores, compostos por processos e projetos governamentais que se vinculam diretamente aos resultados finalísticos.</li> </ul>
<b>Acordo de Resultados de 1ª Etapa</b>	3 – Caderno de Gestão Integrada e Eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Agenda Regional</i>: leva em consideração a definição de prioridades, conforme diálogo estabelecido entre Estado e sociedade civil organizada, intervindo na atuação governamental.</li> <li>• <i>Ações de Melhoria Institucional</i>: ações concretas em busca de soluções para gargalos estruturais e administrativos que possam comprometer o alcance da estratégia traçada para o longo prazo.</li> <li>• <i>Ações Intersetoriais</i>: ações de compartilhamento de responsabilidades entre órgãos e entidades, sendo representada por meio de indicadores e produtos pactuados com corresponsabilidade entre os partícipes.</li> </ul>
	4 – Qualidade do Gasto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Qualidade do Planejamento</i></li> <li>• <i>Qualidade na Execução da Despesa</i></li> </ul>
<b>Matriz de Aderência</b>	Estabelecimento de macrodiretrizes para os acordados no processo de pactuação de resultados.	
<b>Acordo de Resultados de 2ª Etapa</b>	Desdobramento da estratégia governamental, evidenciada no AR 1ª Etapa, a partir da criação de indicadores e produtos diretamente alinhados às regras da Matriz de Aderência.	
<b>Prêmio de Produtividade</b>	Processo de remuneração variável que considera os resultados, tanto do AR de 1ª quanto de 2ª Etapas, e bonifica os servidores das equipes dos órgãos e entidades que contratualizaram metas. Mecanismo de incentivo que se condiciona ao resultado fiscal positivo do ano anterior. acordaram sendo pago em valores diferenciados a cada equipe.	
<b>Autonomias Gerenciais</b>	Prerrogativas estabelecidas e concedidas pelo acordante para garantir ao acordado a ampliação de autonomia gerencial, financeira e orçamentária, de forma a facilitar os bons resultados. Algumas prerrogativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Alterações de cargos de comissão;</i></li> <li>• <i>Ampliação de limites para dispensa licitatória;</i></li> <li>• <i>Concessão de vale transporte e vale refeição ou alimentação;</i></li> <li>• <i>Limites distintos de bolsas de estágio;</i></li> <li>• <i>Limites distintos para despesas em regime de adiantamento.</i></li> </ul>	

Fonte: SEPLAG, 2014a. Elaboração própria.

Dessa forma, pode-se considerar que a consolidação do Acordo de Resultados no cenário público estadual tornou-se viável pela adoção de uma base estrutural de interlocução e alinhamento entre estratégia, orçamento e instrumentos gerenciais. Os números atuais evidenciam tal processo, como retratados no QUADRO 7.

**Quadro 7 - Dados Quantitativos Gerais do Acordo de Resultados na Administração Pública Mineira**

<b>QUANTITATIVO DE ÓRGÃOS E ENTIDADES ACORDANTES</b>	<b>QUANTITATIVO DE EQUIPES ACORDANTES</b>	<b>QUANTITATIVO DE INDICADORES PACTUADOS</b>	<b>PERCENTUAL DE SERVIDORES BENEFICIADOS COM O PRÊMIO DE PRODUTIVIDADE</b>
59*	600	5.500	99,7

\*Número representa mais de 94% dos órgãos e entidades com Acordos vigentes  
Fonte: SEPLAG, 2014b. Elaboração própria.

### *III.2.1 – A experiência do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER-MG)*

O Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais (DER-MG) foi instituído, dentre outras finalidades, com a função de “assegurar soluções integradas de transporte rodoviário de pessoas e bens, no âmbito do Estado (MINAS GERAIS, 2011)”. Até a primeira metade da década de 1990, a movimentação de cargas do sistema de transporte mineiro chegou a 346,5 milhões de toneladas (advindas dos setores produtivos de mineração e siderurgia, petrolífero, agricultura, construção civil, etc.). Desse montante, um pouco mais de 50% foi transportado pelas rodovias. As ferrovias ocuparam o segundo lugar com um percentual de atendimento de 42%. Na última posição encontrou-se o modal dutoviário, respondendo por 5% da produção<sup>7</sup>.

Quanto ao fluxo de transporte de passageiros, a concentração também se deu, e ainda se dá, predominantemente sobre os corredores rodoviários. Com base em dados do ano de 2013, a malha de rodovias em Minas Gerais soma um pouco mais de 36 mil km de extensão, sendo 29 km pavimentados (8.471 – rodovias federais e 20.849 – rodovias estaduais e federais estadualizadas) e 6.784 não pavimentados (514 – rodovias federais e 6.270 – rodovias estaduais e federais estadualizadas)<sup>8</sup>. Essa realidade, aliada ao pouco investimento em manutenção na infraestrutura de transporte, fez com que o

<sup>7</sup> Fonte: Pesquisa origem /destino 1992 (Seplan, 1994). Retirado de MINAS GERAIS, 2002.

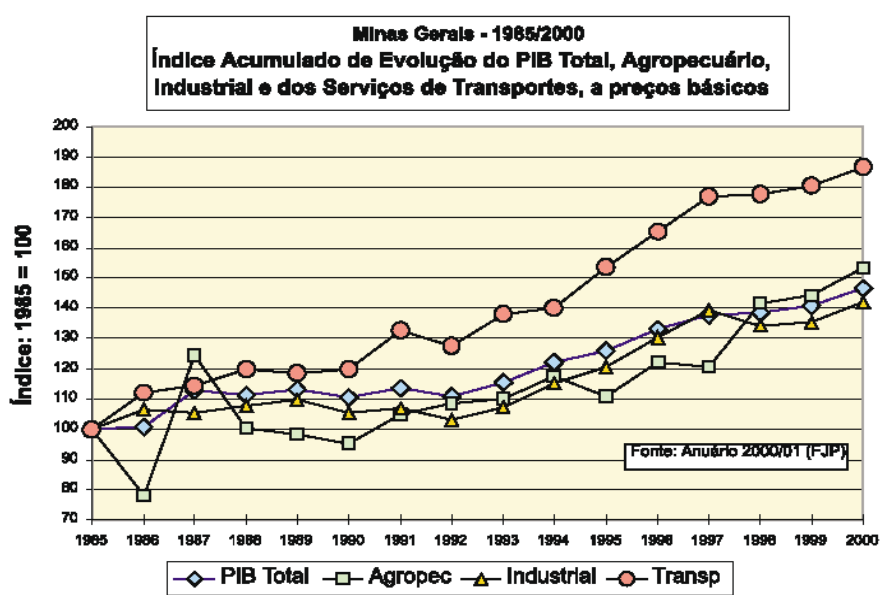
<sup>8</sup> Fonte: Diretoria de Operações do DER-MG. Dados referentes ao exercício de 2013.

cenário do estado, até o ano de 2002, apresentasse altos índices de inadequações tanto para atender à demanda vigente, quanto para a que haveria de surgir (MINAS GERAIS, 2002).

Por sua abrangência no cotidiano das pessoas, no setor produtivo, na criação e interligação de fluxos, os transportes representam um eixo importantíssimo para o crescimento econômico de Minas. A citação abaixo e a análise da evolução do PIB dos serviços de transportes, durante o período de 1985 a 2000 (FIGURA 7), ilustram este fato.

os transportes desempenham um papel fundamental na dinâmica da economia mineira. Contribuem para a formação do Produto Interno Bruto (PIB), consomem expressiva quantidade de bens e serviços e ocupam mais de duas centenas de milhar de trabalhadores. Os transportes são também importante fonte de receita e um significativo item das despesas públicas dos três níveis de governo (MINAS GERAIS, 2002, p.21).

Figura 4 - Evolução do PIB do Serviço de Transportes Comparado a Outros Setores



Fonte: Anuário estatístico de Minas Gerais 2000-2001 (FJP, 2002). Retirado de MINAS GERAIS, 2002, p.22.

Dessa maneira, a principal justificativa pela escolha do DER-MG refere-se exatamente à importância da infraestrutura de transportes para o estado. Em outras palavras, o fato do desenvolvimento dessa área ser essencial ao crescimento socioeconômico estadual e ter sido alvo de grande investimento ao longo das três fases do Choque de Gestão, torna instigante a análise de como as práticas da gestão para resultados foram absorvidas e aplicadas a esse contexto.

As TABELAS 1 e 2 (a seguir) evidenciam o crescimento vertiginoso de recursos empenhados no setor. Dos anos de 2005 a 2013, os investimentos quase chegaram aos oito bilhões de reais aplicados.

**Tabela 1 - Despesa de Investimento Empenhada, pelo Governo de Minas Gerais, por Área de Atuação, durante o Período de 2003 a 2007**

Áreas de atuação do governo	Valor investido (1r\$)				
	2003	2004	2005	2006	2007
Administração	20.156.711	28.059.373	178.799.238	504.364.084	358.463.568
Agricultura	9.080.092	16.393.700	48.187.650	33.023.977	70.983.384
Assistência Social	151.002	703.229	6.465.896	10.435.571	17.632.304
Ciência e Tecnologia	14.649.034	42.554.607	75.129.264	103.702.132	178.877.384
Comércio e Serviços	1.270.045	5.009.385	2.615.873	2.991.374	3.490.962
Comunicações	6.642	3.978.196	5.964.427	429.389	371.803
Cultura	500.392	2.613.054	6.834.600	11.036.966	14.017.673
Desporto e Lazer	549.385	4.142.631	5.089.620	15.698.392	5.098.980
Direitos da Cidadania	32.588.769	436.134	185.048	412.348	754.605
Educação	55.798.510	106.951.785	227.214.129	247.104.302	280.540.616
Encargos Especiais	4.000.000	0	0	0	0
Energia	0	0	1.600.442	5.106.798	2.891.000
Essencial à Justiça	1.776.327	4.338.703	4.406.738	5.471.792	14.372.011
Gestão Ambiental	6.980.286	20.337.102	40.384.830	63.219.707	44.208.254
Habitação	0	4.919.141	600.000	3.716.828	153.638
Indústria	4.231.059	9.388.278	16.732.384	4.074.828	2.495.819
Organização Agrária	575.006	1.814.017	1.122.359	1.099.196	585.935
Previdência Social	304.002	597.407	703.215	756.023	1.245.581
Relações Exteriores	0	0	2.300.000	0	8.576
Saneamento	2.104.991	29.744.760	65.522	504.522	6.351.972
Saúde	144.369.278	244.485.474	271.170.213	219.141.012	383.874.759
Segurança Pública	28.749.251	104.484.920	246.963.627	266.091.210	214.819.161
Trabalho	582.803	838.506	2.210.947	1.791.994	4.727.477
<b>Transporte</b>	<b>260.142.831</b>	<b>383.169.592</b>	<b>727.732.467</b>	<b>1.064.336.899</b>	<b>1.156.652.717</b>
Urbanismo	600.944.728	1.109.663.238	2.024.570.102	2.712.928.007	2.820.704.774

Fonte: Informações obtidas na Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária, da SEPLAG-MG, em março de 2008. Elaboração própria.

Em comparação a outras áreas de atuação governamental, o montante de recursos despendidos ao setor de transportes foi dezenas de vezes superior – exemplo das áreas da agricultura, ciência e tecnologia, cultura, dentre outras.

**Tabela 2 - Despesa de Investimento Empenhada, pelo Governo de Minas Gerais, por Área de Atuação no Período de 2010 a 2013**

FUNÇÃO	DESPESA EMPENHADA DE INVESTIMENTO			
	2010	2011	2012	2013
ADMINISTRACAO	304.636.801	216.063.576	236.119.951	69.576.996
AGRICULTURA	105.936.908	34.263.993	62.961.894	19.406.236
ASSISTENCIA SOCIAL	56.855.880	53.101.111	46.982.827	14.446.513
CIENCIA E TECNOLOGIA	186.018.110	257.214.580	293.942.991	228.399.820
COMERCIO E SERVICOS	3.289.570	5.424.548	14.515.688	8.529.830
COMUNICA COES			292.189	
CULTURA	32.303.619	26.864.815	12.885.666	19.647.767
DESPORTO E LAZER	76.230.881	125.389.593	60.174.391	30.300.824
DIREITOS DA CIDADANIA	1.144.995	2.122.650	1.396.709	1.534.978
EDUCA CAO	318.125.501	322.759.914	327.724.840	328.366.835
ENCARGOS ESPECIAIS			259.144	67.929
ENERGIA	17.710.000	50.000.000		50.000.000
ESSENCIAL A JUSTICA	18.545.330	26.287.248	14.078.754	12.776.666
GESTAO AMBIENTAL	35.372.357	24.799.908	45.752.874	23.456.930
HABITACAO	12.396.440	2.253.911	2.012.142	
INDUSTRIA	26.827.042	12.035.028	41.639.438	12.379.351
JUDICIARIA	62.065.866	91.423.313	89.188.305	48.035.417
LEGISLATIVA	9.393.969	7.740.660	5.323.087	2.211.305
ORGANIZACAO AGRARIA	24.379	4.193	3.649	943.660
PREVIDENCIA SOCIAL	1.457.802	2.136.368	1.008.556	130.746
SANEAMENTO	513.758	9.704.505	6.809.150	28.121.360
SAUDE	557.096.779	485.884.244	873.309.492	290.005.497
SEGURANCA PUBLICA	96.263.202	69.760.346	98.734.665	252.177.929
TRABALHO	701.576	1.891.817	1.365.132	373.694
TRANSPORTE	1.477.850.810	1.207.176.238	923.549.115	1.282.250.676
URBANISMO	592.804.913	265.928.442	16.372.810	21.318.285

Fonte: Informações obtidas na Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária, da SEPLAG-MG. Outubro 2013. Elaboração própria.

Vinculado ao Sistema Operacional de Transportes e Obras Públicas (SISTOP), juntamente com a Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP) e o Departamento Estadual de Obras Públicas (DEOP), o Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais, assumiu compromissos, firmados por meio do Acordo de Resultados, a partir do ano de 2008. Um resumo desse cenário é apresentado no QUADRO 8, abaixo.

**Quadro 8 - Aspectos Evolutivos do AR de 2ª Etapa do DER-MG entre os Anos de 2008 e 2013**

DADOS EVOLUTIVOS	ANO					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Quantitativo de equipes acordantes	22	22	22	22	22	22
Quantitativo de indicadores pactuados	157	176	191	165	147	108
Quantitativo de produtos pactuados	15	8	6	12	26	88
Percentual de objetivos estratégicos contemplados no AR	50%	39%	39%	61%	60%	100%

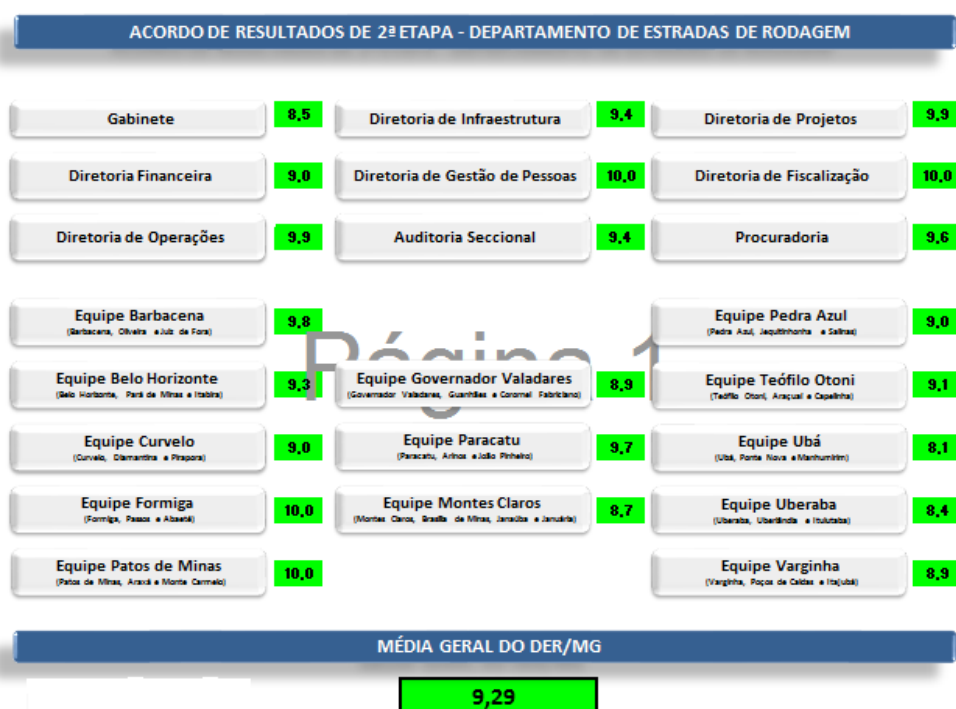
Fonte: Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais (Equipe Técnica de Apoio ao AR do DER-MG). Elaboração própria.

Em termos gerais, pode-se observar a manutenção do quantitativo de equipes acordantes ao longo dos anos. Ao todo são 22 equipes, divididas entre a Sede da Autarquia (nove equipes) e as unidades no interior (13 equipes) - número bem superior à média geral de equipes dos ARs, pactuados pelos órgãos e entidades da administração pública estadual, que é de 10 equipes por instituição (ver QUADRO 7).

Nas unidades do interior, a repartição é feita considerando-se um agrupamento de três Coordenadorias Regionais (CRGs) por equipe, com exceção de uma equipe que conta com quatro CRGs - distribuição necessária para a totalização das 40 regionais.

Os dirigentes das equipes, os chamados “chefes de equipes”, assinam o contrato e tornam-se responsáveis por todo o conteúdo pactuado. Sua escolha coincide com a ocupação formal, ou seja, a ocupação funcional e hierárquica da estrutura organizacional da Autarquia. Assim, a título de exemplo, o chefe da ‘Equipe Diretoria de Projetos’, é o Diretor em exercício no cargo e o chefe da ‘Equipe Montes Claros – formada por Montes Claros, Janaúba, Januária e Brasília de Minas’ é o chefe da Coordenadoria Regional de Montes Claros. A FIGURA 4 apresenta os resultados finais do AR de 2ª Etapa do ano de 2010, dando-se destaque as 22 equipes.

**Figura 5 - Equipes e Suas Respectivas Notas no AR de 2ª Etapa do DER-MG no Ano de 2010**



Fonte: Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais (Equipe Técnica de Apoio ao AR do DER-MG).

Além dos chefes, cada equipe conta com um representante, indicado por aqueles, que compõe a chamada Equipe de Apoio à Gestão Estratégica (EAGE). As atribuições de tal grupo perpassam pelo apoio direto em todas as fases do AR (tema a ser abordado mais a frente). A FIGURA 5 traz um resumo de tais competências.

**Figura 6 - Competências da Equipe de Apoio à Gestão Estratégica (EAGE) do DER-MG**

<b>MEMBROS DA EQUIPE DE APOIO À GESTÃO ESTRATÉGICA DO DER/MG</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecer os indicadores e produtos de sua equipe, bem como ajudar na definição de novos indicadores, tendo por base o mapa estratégico do DER-MG.</li><li>• Manter um diálogo constante com a equipe.</li><li>• Divulgar, por meio do “Gestão à vista”, os resultados apurados mensalmente para a equipe.</li><li>• Informar à Equipe Técnica as dificuldades na apuração dos resultados, bem como a necessidade de interlocução com outros órgãos e entidades, relacionados às metas.</li><li>• Informar tempestivamente à Equipe Técnica as anormalidades na execução das metas.</li><li>• Participar das reuniões mensais, organizadas pela Equipe Técnica.</li></ul>	

Fonte: Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais (Equipe Técnica de Apoio ao AR do DER-MG). Elaboração própria.

Comparativamente a outros Sistemas Operacionais do Governo Estadual, a magnitude do AR no DER-MG legitima-se pelo quantitativo de indicadores e produtos pactuados a cada ano. Em relação à média geral dos outros órgãos e entidades estaduais, cerca de 93 indicadores no ano de 2013 (ver QUADRO 7), a média de índices anuais da Autarquia, no período de 2008 a 2012, foi quase o dobro, ultrapassando o número de 167.

Considerando essa média, nos cinco primeiros anos do AR na entidade, pode-se dizer com base no QUADRO 8, que em 2013, houve no DER-MG uma queda relevante no quantitativo de indicadores, redução superior aos 35%. Movimento contrário, por sua vez, foi notado no tocante aos produtos, que apresentaram entre 2008 e 2012 uma média de 13 índices pactuados, número que em 2013 foi acrescido em 67%, totalizando 88 produtos pactuados.

A justificativa para tal volatilidade, segundo equipe técnica (Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais) condutora do processo de formalização, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados no DER-MG<sup>9</sup>, amparou-se no entendimento de que era necessário um equilíbrio entre índices quantitativos e qualitativos, de forma a fortalecer e aprimorar o alinhamento do instrumento à estratégia governamental do Sistema Operacional, refletida em parte no Mapa Estratégico da instituição.

<sup>9</sup> Informações repassadas em conversa presencial com técnico da Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais, responsável por todas as etapas de condução do AR na Autarquia.

Essa necessidade torna-se clara, a partir da análise evolutiva do percentual de objetivos estratégicos contemplados nos ARs, entre 2008 e 2012 (conforme retrata o QUADRO 8) - uma média de 49% de vinculação. Além de sugerir uma despreocupação com a estratégia traçada, os dados mostram uma segmentação e concentração dos índices pactuados em um grupo pequeno de objetivos estratégicos. Os anos de 2009 e 2010 tornam evidente esse contexto, quando retratam o baixo percentual de 39% de capilaridade dos indicadores e produtos pactuados. De 2011 para frente, tal cenário parece mudar gradativamente, alcançando em 2013 o ápice de vinculação do AR do DER-MG ao seu mapa estratégico (ver FIGURA 6). Uma das razões para essa alteração foi a inserção, no conjunto de regras e diretrizes da Matriz de Aderência, da obrigatoriedade de se ter indicadores vinculados a todos os objetivos estratégicos.

**Figura 7 - Mapa Estratégico do DER-MG com Identificação de Objetivos Não Contemplados no AR 2012**

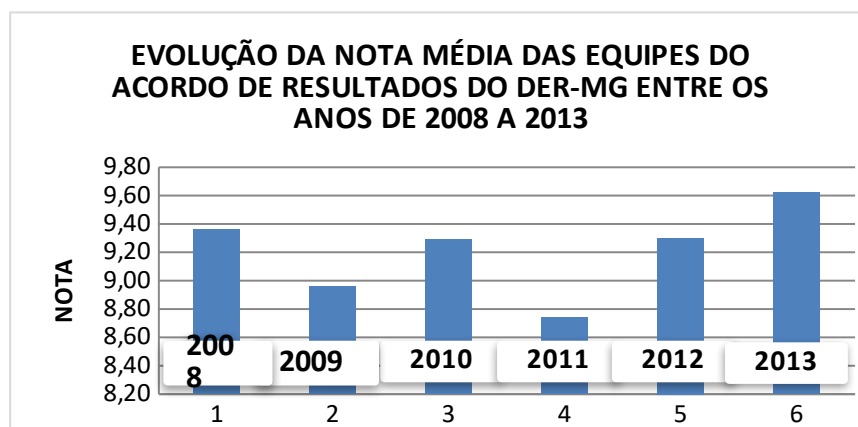


Fonte: Acordo de Resultados de 2ª Etapa do DER-MG, ano 2012. Dados fornecidos pela Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais (Equipe Técnica de Apoio ao AR do DER-MG).

### Resultados alcançados

Em termos de resultados, de acordo com o GRÁFICO 1, pode-se notar uma evolução bastante favorável nos últimos seis anos, sendo o ano de 2013 o mais expressivo representando a maior nota média de todo o período.

**Gráfico 1 - Evolução da Nota Média das Equipes do Acordo de Resultados do DER-MG entre os Anos de 2008 a 2013**



Fonte: Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais (Equipe Técnica de Apoio ao AR do DER-MG). Elaboração própria.  
\*\* A nota do AR 2013 ainda não é a definitiva, tendo em vista que o prazo de apuração e avaliação final do instrumento ainda está em andamento.

### Fases do Acordo de Resultados

O Acordo de Resultados desenvolve-se por meio de três fases bem definidas. Tais são:

- o *Revisão e elaboração*

Este momento é marcado pelo processo de rever os índices pactuados no exercício anterior, ajustar as demandas institucionais às prioridades governamentais e, efetivamente, elaborar o termo de compromissos com as equipes acordantes. O processo de elaboração na Autarquia dura em média três meses.

- o *Monitoramento*

A fase do monitoramento é aquela que se dá de forma contínua ao longo de um exercício financeiro. No DER-MG, ela é marcada especialmente por reuniões mensais com a finalidade de acompanhar a execução das metas anuais, de maneira a identificar tempestivamente os pontos de melhoria, bem como as correções que se fazem necessárias. A participação da EAGE, por meio dos representantes de cada equipe, é fundamental no monitoramento para garantir um alinhamento entre Equipe Técnica

(Assessoria de Apoio às Coordenadorias Regionais) e Equipes Acordantes da Autarquia. No interior, são propostos Encontros Regionais para discutir a evolução quadrimestral ou semestral do AR.

o *Avaliação*

A avaliação é a fase de identificação de pontos críticos ou de oportunidades de melhoria para o contrato de gestão. Possui duas subfases importantes. A primeira delas é um momento intraorganizacional que se atém à elaboração de um documento contendo as explicações, justificativas e solicitações de alterações e exclusões dos índices que porventura comprometeram a nota ou o resultado final de cada equipe. Tal documento, chamado de Relatório de Execução, deve ser preenchido e assinado pelo chefe da Equipe logo no primeiro bimestre do ano subsequente ao AR avaliado.

A segunda subfase, por sua vez, é marcada pelo diálogo e negociação das argumentações apresentadas no Relatório de Execução por cada equipe. Ela ocorre em um ambiente interorganizacional, por meio de uma Comissão, denominada Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA), formada por um representante do governador do Estado, um representante do DER-MG e um representante dos servidores do DER-MG, tendo ainda como intermediador um técnico da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. É apenas nessa fase que se finaliza efetivamente o Acordo de Resultados, com a apuração e divulgação das notas finais de cada equipe, as quais subsidiarão o cálculo para fins de pagamento do prêmio de produtividade.

## **IV – A PERCEPÇÃO DOS REPRESENTANTES E CHEFES DE EQUIPES SOBRE O ACORDO DE RESULTADOS DO DER-MG**

Este capítulo apresenta a análise da percepção dos representantes e chefes das equipes do Acordo de Resultados do DER-MG, sobre as categorias de significados e a relevância do modelo de gestão, bem como sobre as mudanças provocadas e o grau de conhecimento percebido nas diversas esferas observadas. Somado a isso, as respostas apresentadas também permitirão verificar os aspectos teóricos da ‘Gestão para Resultados’ consolidados e explorados no AR da Autarquia, contrapondo-os àqueles não priorizados. Por fim, a identificação de críticas, ressalvas e desafios serão pinceladas como contribuições de melhorias para a experiência da entidade mineira.

De forma geral, a receptividade dos informantes foi satisfatória, garantindo uma amostra significativa do universo priorizado: aproximadamente 64% do núcleo de abrangência pretendido (20 dos 31 respondentes existentes) e cerca de 80% das equipes acordantes da Autarquia representadas (18 das 22 equipes existentes). Em relação à participação das unidades administrativas, pode-se observar um equilíbrio na coleta entre as unidades da Sede e as do Interior do Estado de Minas Gerais, tendo-se a contribuição de oito equipes da Capital e de 10 equipes regionais. Os questionários foram respondidos no período de março a abril do exercício corrente e os resultados serão apresentados e analisados nas próximas seções.

### **IV.1 – Gestão para Resultados e o AR: categorias de significado e relevância**

#### *IV.1.1 O que se entende por Gestão para Resultados?*

Esta fase da pesquisa, tratada por meio de questões abertas, preocupou-se em entender a percepção detida pelo grupo de respondentes, que têm papel de relevância gerencial no processo de construção, monitoramento e avaliação do AR do DER-MG, sobre a Gestão para Resultados.

Dos 20 pesquisados, dois respondentes, similarmente chefes de equipes, tiveram dificuldade em definir o significado de Gestão para Resultados, deixando a resposta em branco. Em linhas gerais, os entendimentos vinculados ao tema perpassaram pelos seguintes aspectos:

1. Pactuação de metas pré-estabelecidas
2. Eficiência
3. Ferramenta ou método com foco em resultados/entregas pré-determinados e positivos
4. Desempenho
5. Eficácia
6. Exercício do controle
7. Efetividade
8. Alinhamento aos objetivos estratégicos (resultados finalísticos)
9. Utilização/Direcionamento de recursos humanos e gerenciais em prol de metas pré-estabelecidas
10. Administração de processos
11. Melhoria do serviço público

Embora se tenha classificado as respostas nas 11 categorias descritas acima, aproximadamente 40% dos respondentes vincularam o tema Gestão para Resultados à ideia de alcance de metas antecipadamente definidas. Para Serra (2008), Gestão para Resultados:

É um marco conceitual de gestão organizacional, pública ou privada, em que o fator resultado se converte na referência-chave quando aplicado a todo o processo de gestão.

É um marco de assunção de responsabilidade de gestão por causa da vinculação dos dirigentes ao resultado obtido.

É um marco de referência capaz de integrar os diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe interconectá-los para otimizar o seu funcionamento.

Finalmente, e especialmente na esfera pública, a GpR se apresenta como uma proposta de cultura organizadora, diretora, de gestão, mediante a qual se põe ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos (Idem, p.27).

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhoria contínua de suas instituições (SERRA, 2008).

Se comparadas ao conceito de GpR, trazido por Serra (2008), apenas a categoria 10, que se volta mais para a tratativa ‘processual’, ênfase nos meios e não nos fins, distanciou-se dos pontos conceituais envolvidos à temática. Isso, por sua vez, evidencia favoravelmente que os agentes gestores pesquisados detêm uma mínima noção do assunto, necessária ao desempenho de suas atividades, quando da condução do AR. Dá-

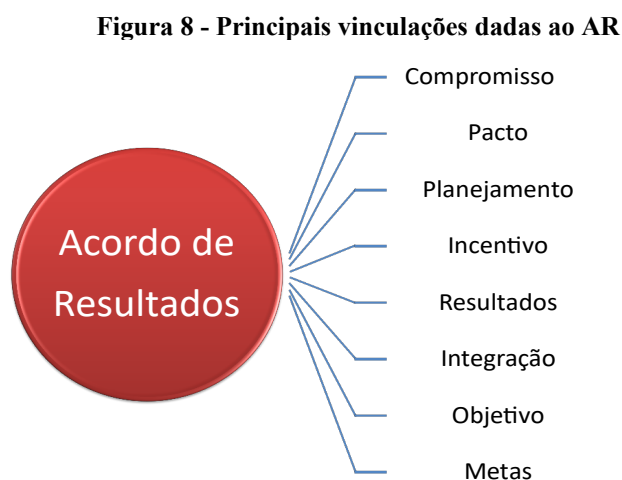
se destaque, ainda, às menções feitas às dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, aspectos destacados pelo autor como basilares à concepção da temática.

Outro aspecto interessante e que reforça a análise trazida no parágrafo anterior é a abrangência dada pelos respondentes, em suas colocações, às diretrizes fundamentais da Gestão para Resultados, destacadas por Serra (2008), tais como: estratégia alinhada a resultados; mecanismos de gestão amparados na eficiência, eficácia e efetividade, em prol da melhoria do desempenho; promoção da qualidade dos serviços para a sociedade; dentre outros.

#### *IV.1.2 O Acordo de Resultados na perspectiva dos respondentes*

A verificação da visão cognitiva dos pesquisados sobre o Acordo de Resultados é de suma relevância, tendo em vista o seu envolvimento direto e contínuo com todo o processo executivo do modelo de gestão. Para tanto, os respondentes tiveram que expor o seu entendimento sobre o AR, a partir da definição de uma palavra ou expressão.

De forma assertiva, porém curiosa, a análise em questão mostrou um alinhamento concentrado das respostas à perspectiva conceitual da dimensão contratual, abordada por Trosa (2001). Das 20 opiniões colhidas, 13 delas, ou seja, 65% definiram o modelo de gestão mineiro por meio de palavras e expressões direta ou indiretamente imersas aos preceitos da gestão contratual – ‘escuta’, ‘negociação’, ‘compromisso’ e ‘síntese’. A FIGURA 8 mostra as principais colocações e vinculações dadas ao AR.



Fonte: Elaboração própria.

A incidência das respostas foi bastante equilibrada, sendo os termos ‘planejamento’, ‘resultados’, ‘metas’ e ‘comprometimento’ mencionados por mais de um respondente. Desses, destacam-se os dois últimos que representaram juntos cerca de 40% dos opinantes.

A vinculação feita do AR à palavra “comprometimento”, evidencia de certa maneira uma perspectiva construtiva mais madura dos respondentes ao considerar a necessidade de soluções compartilhadas no complexo cenário em que a atividade do serviço público encontra-se imersa. Não fica claro, contudo, se tal abrangência analítica expande-se para o que Trosa (2001) define como compromisso, onde as soluções são compartilhadas entre funcionários e usuários e traduzidas implicitamente em um equilíbrio entre as partes que passam a ser ouvidas tanto sobre o “como fazer”, quanto sobre “o que fazer”.

De toda forma, sendo esse um dos principais fatores para o sucesso da intervenção proporcionada pelo modelo contratual - seja pela clareza das normas, pela sustentação incondicional ou pela avaliação de desempenho (aspectos-chaves definidos pela autora), embora tenha sido mencionado por pouco mais de 20% dos respondentes já mostra avanços cognitivos por parte dos pesquisados que aproximam a concepção do AR a uma lógica teórica mais robusta.

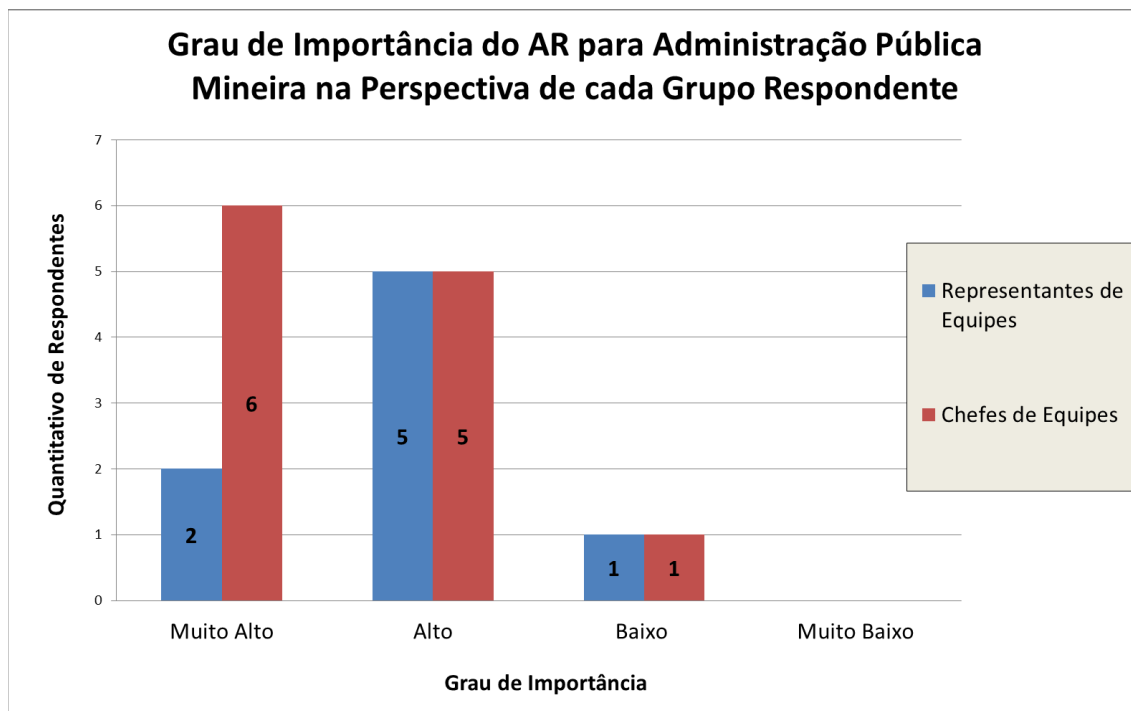
Por último, ainda que de forma breve, há que se destacar que cerca de 10% dos pesquisados, similarmente chefes de equipes, apresentaram respostas vagas e demasiadamente superficiais sobre o significado do modelo de gestão mineiro (“importante” e “sucesso”), induzindo a reflexões, por vezes preocupantes, sobre a fragilidade que pode estar acoplada ao exercício e desempenho dos papéis desses atores no AR.

#### *IV.1.3 O Acordo de Resultados e seu grau de importância para a administração pública*

De modo equilibrado e demonstrando uma visão quase unificada, 18 dos 20 respondentes consideraram que o atual modelo de gestão de Minas Gerais tem um nível de importância variável entre ‘muito alto’ e ‘alto’ para a administração estadual, demonstrando a compreensão da relevância do mecanismo no contexto mineiro.

Comparando os grupos de respondentes, pode-se observar uma leve variação entre as opiniões dos chefes de equipes e representantes, tendo 50% desse segundo grupo atribuído maior valoração ao AR, como mostra o GRAFICO 2.

**Gráfico 2 - Grau de Importância do AR para a Administração Pública Mineira na Perspectiva de cada grupo respondente**



Fonte: Elaboração própria.

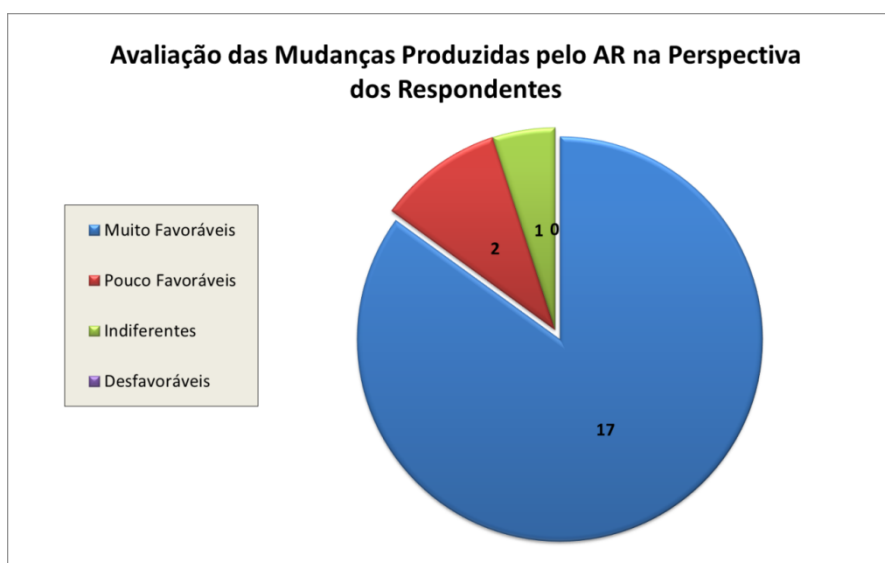
#### **IV.2 – Acordo de Resultados no DER-MG: Análise dos aspectos práticos e teóricos**

Como aspectos práticos serão analisados nesta subseção as percepções sobre as mudanças e os resultados produzidos pelo AR no DER-MG, bem como as dimensões de conhecimento presentes em três esferas analíticas – (a) a figura do respondente; (b) os servidores da Autarquia de forma geral; e (a) a equipe acordante. Quanto às perspectivas teóricas, por sua vez, as mesmas serão discutidas de forma interativa com o campo prático, no que couber, tendo em vista as finalidades da Gestão para Resultados, o processo de criação de valor público, as diretrizes fundamentais e a gestão do conhecimento enquanto processo de mudança estratégica.

#### IV.2.1 Percepção dos respondentes sobre as mudanças produzidas e a influência dessas nos resultados institucionais

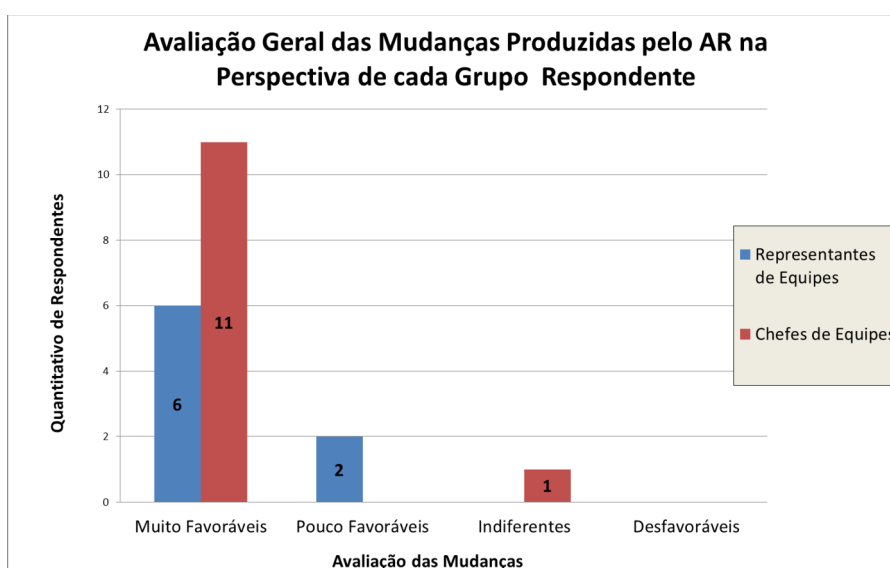
Na direção esperada dos resultados obtidos com a avaliação do grau de importância produzido pelo AR para a administração pública mineira, a percepção dos pesquisados sobre as mudanças trazidas pelo modelo de Gestão para Resultados no DER-MG foi maciçamente satisfatória, tendo 85% das opiniões avaliando o processo como muito favorável. Os GRÁFICOS 3 e 4 mostram esse resultado.

**Gráfico 3 - Avaliação das mudanças produzidas pelo AR na perspectiva dos respondentes**



Fonte: Elaboração própria.

**Gráfico 4 - Avaliação geral das mudanças produzidas pelo AR na perspectiva de cada grupo de respondente**



Fonte: Elaboração própria.

Se analisadas a partir dos grupos respondentes (ver GRAFICO 4) pode-se notar que um pequeno quantitativo dos representantes de equipes manifestaram opiniões divergentes, 25% dos respondentes dessa categoria, somados a um chefe de equipe que retratou as mudanças trazidas como indiferentes para a Autarquia.

#### *IV.2.2 A influência das mudanças trazidas pelo AR nos resultados institucionais*

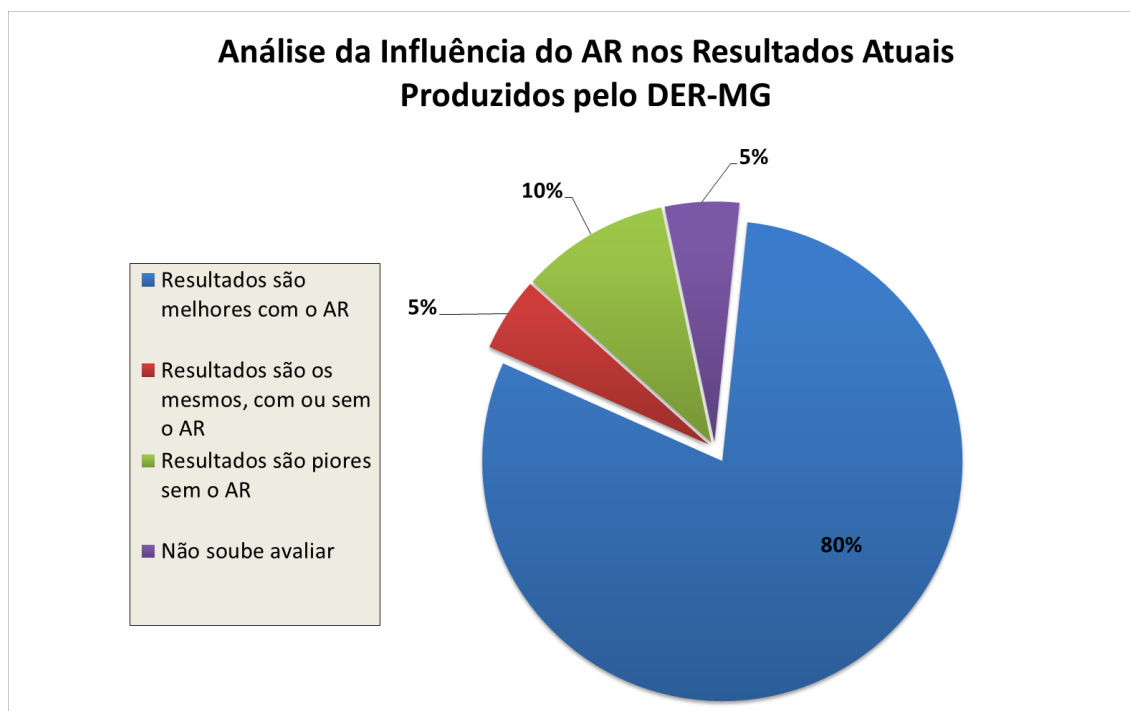
A proposta nesse ponto era a de averiguar a percepção dos envolvidos em relação à influência do mecanismo de gestão nos resultados institucionais do DER-MG, na tentativa de comparar o ‘antes’ e o ‘depois’ da consolidação do Acordo de Resultados na entidade. Sob quatro categorias analíticas – (i) *resultados são melhores com o AR*; (ii) *resultados são os mesmos com ou sem o AR*; (iii) *resultados são piores sem o AR*; e (iv) *não soube avaliar* – os respondentes avaliaram se o modelo de gestão interferia ou não nos resultados atuais gerados pela Autarquia.

No entanto, durante o processo de coleta de dados, identificou-se um possível erro material no questionário que conduziria o opinante a leituras similares nas categorias (i) e (iii), permitindo conclusões e inferências convergentes, não dando àquele uma alternativa complementar de resposta, que poderia ser: (iii) “*resultados são piores com o AR*”, e não “*sem o AR*”.

Embora a primeira e mais assertiva opção fosse a de anular a questão para fins de análise, pós-coleta dos dados observou-se que, com exceção de duas posições, optantes pelas categorias (ii) e (iv), 90% dos respondentes identificaram o AR como uma influência positiva para os resultados institucionais do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais. No cômputo das respostas, a categoria (i) acabou por absorver 80% das opiniões, ficando os outros 10% alocados na categoria (iii), conforme se pode ver no GRÁFICO 5.

Dessa maneira, de modo objetivo, considerando a análise pretendida e ainda que em direcionamento contrário à posição técnica tida como a mais lógica, optou-se por validar os resultados obtidos, sob o entendimento de que as respostas fornecidas pelos pesquisados não deixaram margem de dúvidas a respeito de suas posições no tocante às melhorias provocadas pelo AR – ratificando, por sua vez, que a alternativa de mudança sugerida para a categoria (iii) não interferiria em nada na conclusão final desse campo de estudo.

**Gráfico 5 - Análise da influência do AR nos resultados atuais produzidos pelo DER-MG**



Fonte: Elaboração própria.

#### *IV. 2.3 As dimensões de conhecimento*

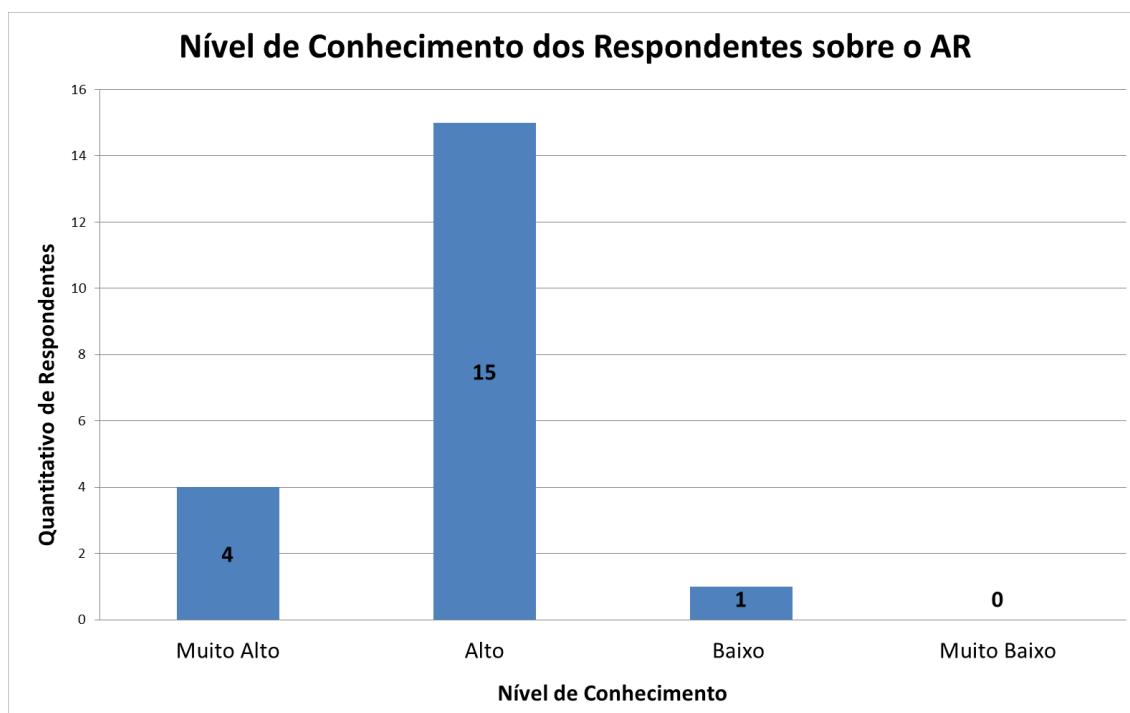
O questionário aplicado dispôs a ordem das perguntas numa estrutura proposital de abrangência, a fim de que o respondente pudesse pensar sobre o seu conhecimento em relação ao Acordo de Resultados e somente depois expandir tal análise para o DER-MG como um todo, bem como para a sua própria equipe.

#### *O conhecimento dos respondentes sobre o AR*

Optou-se na avaliação da primeira perspectiva em conjugar duas questões complementares, num formato de teste prático, a fim de verificar se a resposta dada pelo respondente acerca do seu grau de conhecimento do AR coincidia com a compreensão detida pelo mesmo sobre alguns termos e elementos, tidos como constituintes fundamentais do modelo de gestão mineiro, tais como: matriz de aderência, prêmio de produtividade, autonomias gerenciais, Acordo de 1ª Etapa, Acordo de 2ª Etapa, indicadores, produtos e mapa estratégico.

Em um exame isolado, considerando estritamente o nível de conhecimento dos respondentes e sob opções de respostas que variavam gradativamente entre  *muito alto*,  *alto*,  *baixo* e  *muito baixo*, a auto avaliação de 95% dos chefes e representantes de equipes pesquisados concentrou-se entre os níveis  *muito alto* e  *alto*, tendo o último maior representatividade - com alocação de 75% das opiniões. Ou seja, de forma geral, os agentes questionados posicionaram-se como conhecedores do AR, como mostra o GRÁFICO 6.

Gráfico 6 - Nível de conhecimento dos respondentes sobre o AR



Fonte: Elaboração própria.

Ao se avaliar, entretanto, o grau de conhecimento dos agentes pesquisados sobre os termos e elementos fundamentais ao AR, notou-se um desalinhamento das respostas coletadas entre o nível de conhecimento detido por eles no que se refere ao modelo de gestão e aquilo que eles efetivamente conheciam dos principais preceitos do Acordo. Para medir o grau de conhecimento dos chefes e representantes de equipes nessa segunda esfera analítica foram dadas quatro opções de respostas:

- a. *Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.*
- b. *O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.*

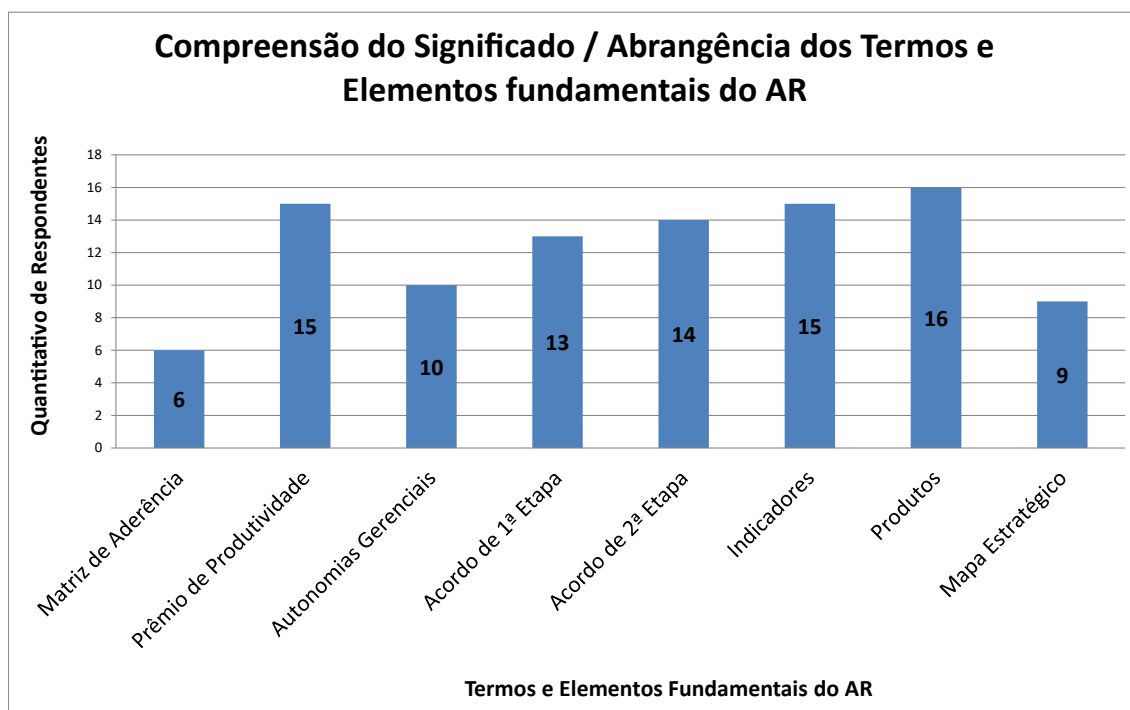
c. *Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.*

d. *Nunca ouvi falar e não sei o que significa.*

A expectativa era a de que, ao marcarem as opções de conhecimento  *muito alto* ou  *alto* sobre o mecanismo de gestão mineira, os atores pesquisados também posicionassem seu nível de conhecimento sobre os termos e elementos do AR sempre na opção ‘a’, descrita acima - que retrata clareza acerca dos significados das expressões, bem como de suas características e funcionalidades – situação que não ocorreu.

O GRÁFICO 7 mostra o número de respondentes que alocaram suas opiniões na opção ‘a’ para cada fundamento do Acordo. Em ordem de conhecimento, as expressões  *produtos*,  *prêmio de produtividade*,  *indicadores*,  *AR 2ª Etapa* e  *AR de 1ª Etapa* foram as mais mencionadas. Ainda assim, comparativamente às 19 opiniões concentradas nos níveis  *muito alto* e  *alto*, como evidenciadas no GRÁFICO 6, não houve nenhum termo ou elemento que alcançasse parâmetro similar de conhecimento, sendo a expressão  *produtos*, com 16 respondentes, a que mais se aproximou dessa realidade.

**Gráfico 7 - Compreensão do Significado / Abrangência dos Termos e Elementos fundamentais do AR**

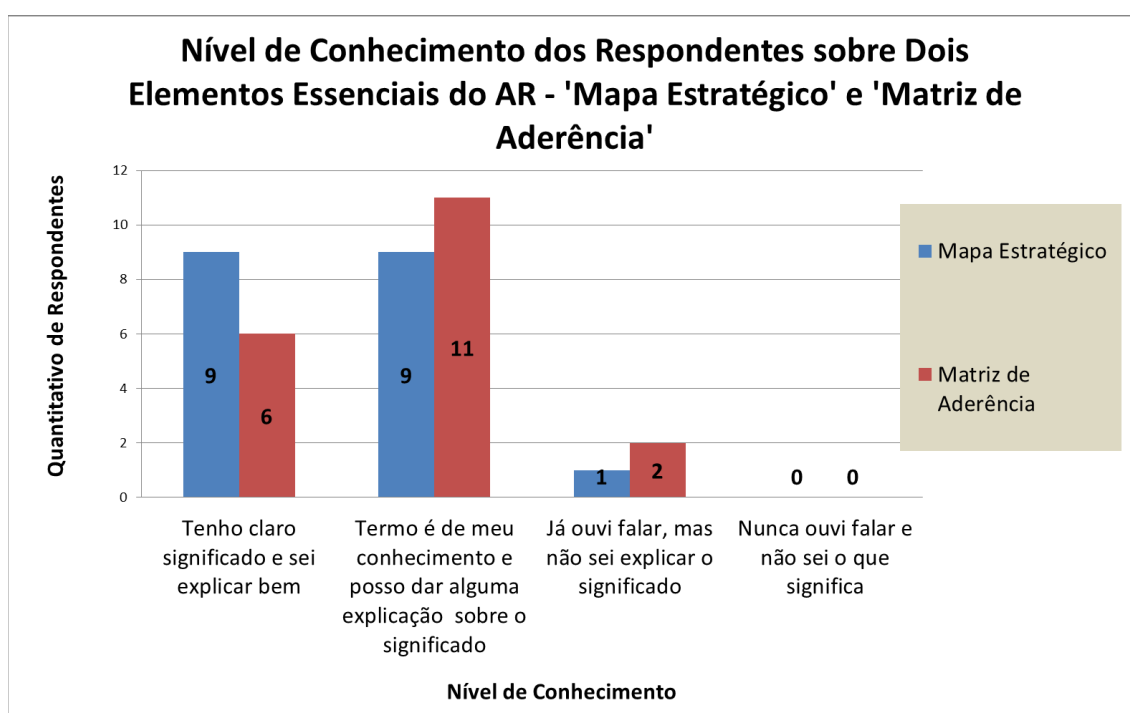


Fonte: Elaboração própria.

Além disso, chama atenção o fato de que dois elementos essenciais, a ‘*matriz de aderência*’, que determina as diretrizes e recomendações de pactuação do modelo de gestão, e o ‘*mapa estratégico*’, que traduz todos os objetivos finalísticos e de apoio, nos quais o DER-MG ampara-se para fins da política pública de transportes e obras e, conseqüentemente, para a definição dos principais resultados a serem alcançados, não terem ocupado posições de conhecimento elevado para a maioria dos respondentes. Isso, por sua vez, pode evidenciar uma possível fragilidade no processo de construção e no formato de consolidação adotado para o AR dentro da Autarquia.

O GRÁFICO 8 traz esse quadro e retrata outro ponto de apreensão, já que três respondentes, isto é, 15% dos pesquisados, coincidentemente chefes de equipes – gestores responsáveis pela validação do AR de uma equipe - não souberam sequer explicar o significado dos termos em questão.

**Gráfico 8 - Nível de conhecimento dos respondentes sobre dois elementos essenciais do AR - Mapa Estratégico e Matriz de Aderência**



Fonte Elaboração própria.

Em detrimento das noções sobre a Gestão para Resultados, bem como sobre o próprio Acordo de Resultados, terem sido favoráveis, como se detalhou nas subseções IV.1.1 e IV.1.2, a não compreensão clara desses dois elementos pela maioria dos chefes e representantes de equipes gera preocupação e reflexões acerca da qualidade dos

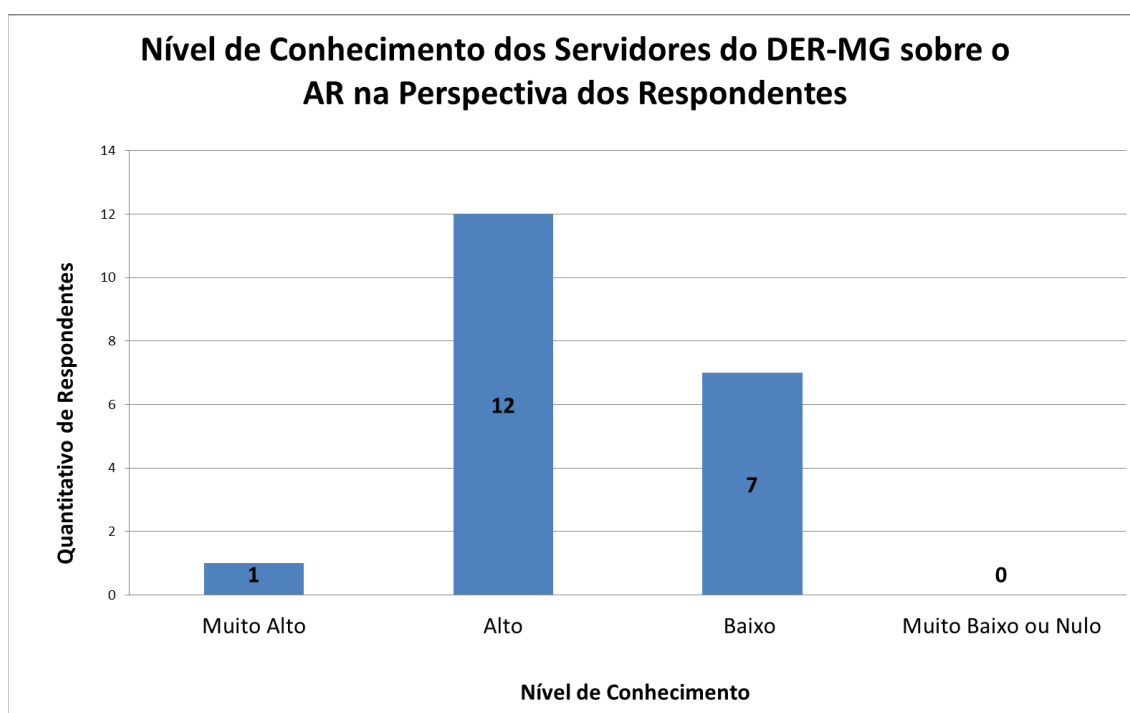
índices pactuados e do real alinhamento estratégico em torno dos mesmos, bem como, consequentemente, da real factibilidade de se alcançar os objetivos finalísticos da instituição.

#### *A percepção quanto ao conhecimento dos servidores do DER-MG sobre o AR*

A segunda dimensão proposta, por sua vez, tratou de verificar a percepção dos respondentes sobre o grau de conhecimento detido pelos servidores do DER-MG de forma geral, em relação ao AR. Seguindo uma linha um pouco diferenciada à perspectiva já debatida, 35% dos pesquisados avaliaram como baixo o conhecimento dos demais funcionários públicos da Autarquia sobre o modelo de gestão (ver GRÁFICO 9).

Dentro da linha propositiva da questão, esse resultado informou que 35% dos respondentes consideraram que os agentes públicos da instituição detinham pouco conhecimento sobre o modelo de gestão, seus indicadores e produtos pactuados e não exerciam qualquer controle e monitoramento na execução dos índices, nem avaliavam os riscos ou propunham alternativas/sugestões de melhorias ao instrumento.

**Gráfico 9 - Nível de conhecimento dos servidores do DER-MG sobre o AR na perspectiva dos respondentes**

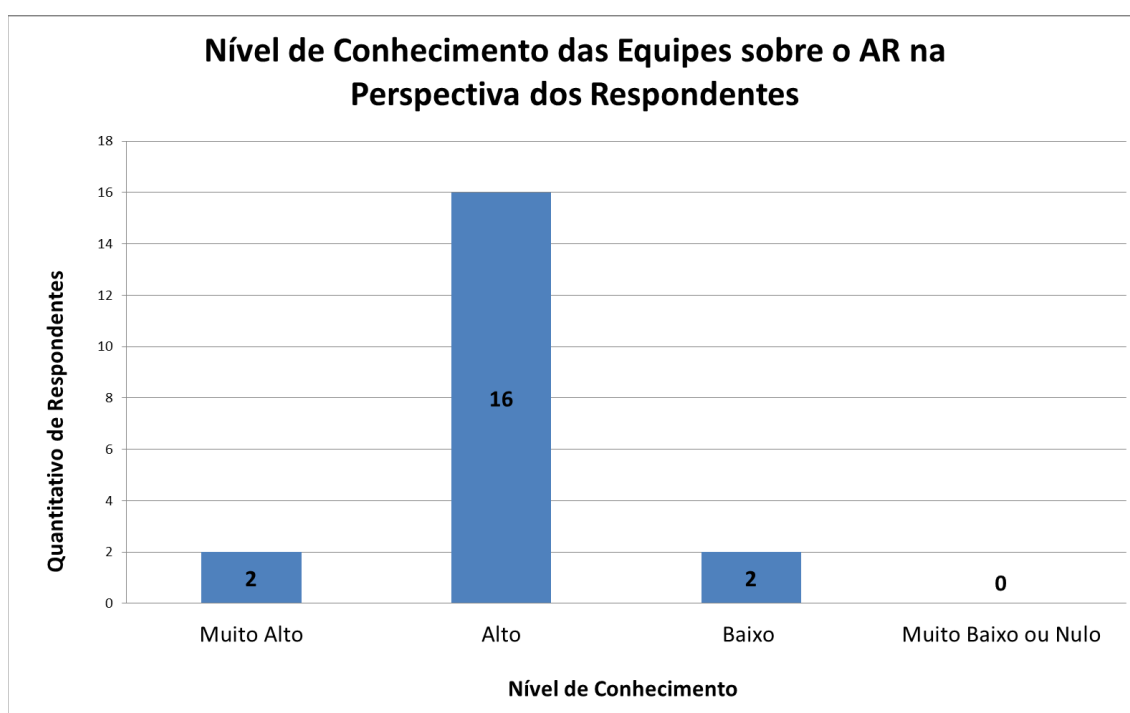


Fonte: Elaboração própria.

Importante, contudo, pontuar que os resultados expressos no GRÁFICO 9 não devem ser lidos de modo separado, sem se fazer uma reflexão a respeito do grau de interferência exercida pelos chefes e representantes do AR nesse contexto, uma vez que está sobre eles a responsabilidade de disseminar, discutir e alinhar as metas e os índices pactuados pelo Acordo de Resultados com a sua equipe, a qual, em última instância, quando agregada às demais equipes, representa a totalidade dos servidores da entidade.

De forma no mínimo curiosa, entrando na terceira dimensão analítica pretendida, as equipes foram avaliadas com nível de conhecimento percentual de 90% - variável entre os parâmetros *muito alto* e *alto* - divergentemente à leitura dos pesquisados no tocante ao conhecimento dos demais servidores do DER-MG, restando apenas 10% dos respondentes que declararam terem as mesmas *baixo* conhecimento sobre o mecanismo de gestão para resultados, como se observa no GRÁFICO 10.

Gráfico 10 - Nível de conhecimento das equipes sobre o AR na perspectiva dos respondentes



Fonte: Elaboração própria.

#### IV. 2.4 Análise do AR a partir das perspectivas teóricas

A primeira perspectiva teórica a ser analisada diz respeito às finalidades, diretrizes e fundamentos da Gestão para Resultados - entendida também como um processo de mudança estratégica - aplicada à experiência do Acordo de Resultados no

DER-MG. O intuito em questão era verificar, com base na percepção dos respondentes, se o AR conseguiu alcançar ou desenvolver-se a partir de dimensões conceituais compreendidas como essenciais para a consolidação da GpR.

Para tanto, contudo, adotaram-se como base analítica seis questões aplicadas aos pesquisados, que se propuseram a medir os aspectos de influência gerados pelo modelo de gestão mineira. Tais perguntas, elaboradas no formato de respostas dicotômicas (sim ou não), encontram-se descritas na sequência:

- **Aspecto de influência 1:** o AR oferece *informações, conhecimento e elementos de intervenção aos agentes públicos*, permitindo o alcance de melhores resultados no processo de tomada de decisão?
- **Aspecto de influência 2:** O AR contribui para *melhoria da capacidade de prestação de contas* do DER-MG, de maneira a permitir que a sociedade e os órgãos de controle avaliem melhor a gestão da Autarquia?
- **Aspecto de influência 3:** O AR contribui para a *avaliação do desempenho dos servidores* que exercem funções gerenciais, considerando-se para tanto o uso de incentivos e sanções?
- **Aspecto de influência 4:** O AR amplia a *flexibilidade, inovação e criatividade*, garantindo maior adaptabilidade da Autarquia aos diferentes ambientes e contextos?
- **Aspecto de influência 5:** O AR faz uso do *planejamento e do orçamento* de forma conjunta e equilibrada, propiciando melhores resultados?
- **Aspecto de influência 6:** O AR permite a *antecipação de problemas ou a intervenção de forma corretiva*, reduzindo assim os riscos de gestão para a Autarquia e melhorando os resultados?

Importante explicar que os aspectos de influência foram definidos e priorizados tendo em vista o rigor com que os temas foram tratados nas abordagens trazidas por Serra (2008) quando da definição das finalidades da GpR, das considerações de Motta (2001) na identificação das diretrizes contemporâneas para mudança estratégica e das contribuições de Moore (2002) ao definir os pilares da criação de valor no cenário público.

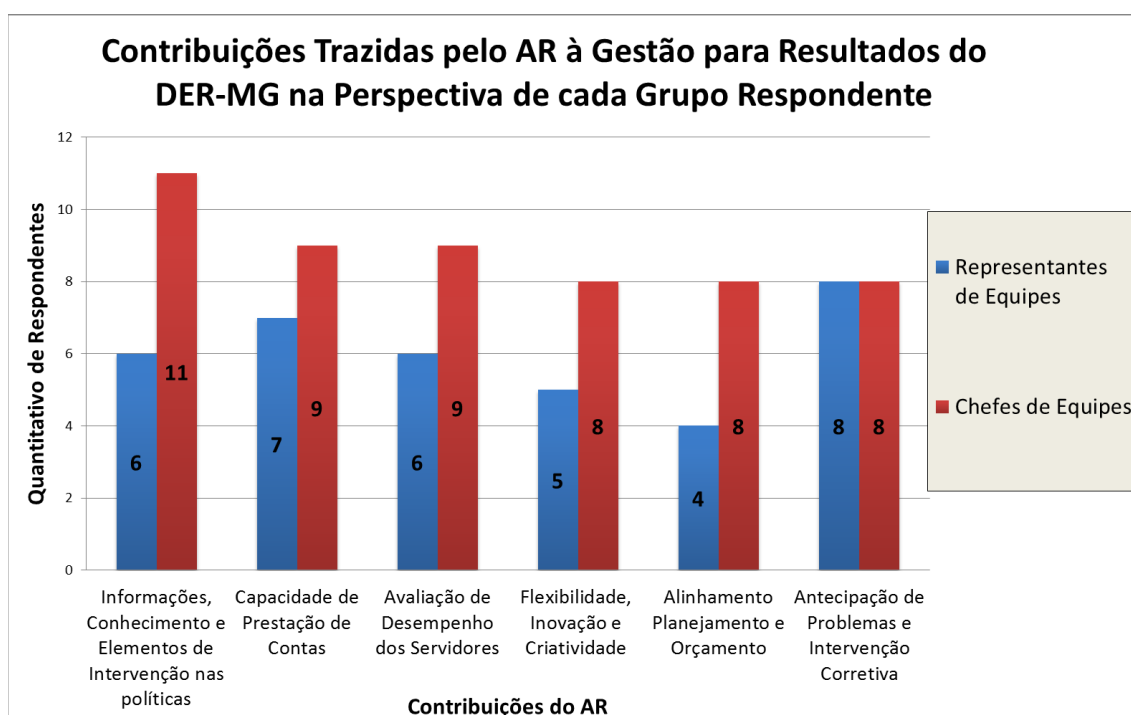
Dos resultados observados, destaca-se o fato de todos os aspectos terem sido maciçamente validados como fatores contributivos do AR. Somado a isso, chama-se atenção para o alto nível de agregação e concentração das respostas, já que para cada

parâmetro de influência analisado obteve-se adesão de pelo menos 60% dos pesquisados.

Isso, por sua vez, conduz algumas inferências interessantes. Inicialmente, há que se atestar que as influências do Acordo de Resultados no DER-MG foram efetivamente sentidas no dia a dia dos gestores. Um segundo ponto, que pode ser considerado em linhas gerais, é que os preceitos da GpR conseguiram não apenas disseminar-se no processo de consolidação do instrumento de gestão mineiro na Autarquia, mas especialmente garantir maior robustez teórica à realidade empírica da experiência.

Ao se observar o GRÁFICO 11, nota-se que dentre os quatro aspectos mais validados como contribuições diretas dadas pelo AR à instituição, três deles – ‘informações, conhecimento e elementos de intervenção nas políticas’, ‘capacidade de prestação de contas’ e ‘avaliação de desempenho dos servidores’ - referem-se às finalidades da Gestão para Resultados, abordadas por Serra (2008). Isso, por sua vez, mostra que o fim, ou parte do fim, dimensionado pela aplicação da GpR, foi claramente identificado pelos respondentes e está, em maior ou menor intensidade, sendo desenvolvido na entidade.

**Gráfico 11 - Contribuições trazidas pelo AR à Gestão para Resultados do DER-MG na perspectiva de cada grupo respondente**



Fonte: Elaboração própria.

Nesse interim, torna-se ainda relevante atentar-se que a influência mais visível aos respondentes, concentrando 85% das opiniões, é exatamente aquela que se vincula à estruturação de um corpo informacional capaz de fornecer elementos para o processo decisório e interventivo nas políticas públicas. Pode-se inferir, a partir disso, considerando as discussões teóricas, propostas por Serra (2008) e Moore (2002), que a evidência desse fortalecimento informacional no DER-MG produziu, embora não se possa definir sua magnitude e abrangência, maior controle e maximização ao processo de criação de valor público na busca por resultados mais consistentes. Processo tal também ratificado, explícita ou implicitamente, no amadurecimento institucional, tendo em vista os resultados obtidos com a validação pelos respondentes dos aspectos de influência: *'flexibilidade, inovação e criatividade'* e *'capacidade de prestação de contas'*.

De modo similar, a concentração de 80% de respondentes validando a contribuição do AR no tocante ao aspecto *'antecipação de problemas e intervenção corretiva'* (ver GRÁFICO 11), evidenciou o entendimento do Acordo de Resultados enquanto um processo de racionalidade estratégica onde se produz um dinamismo real e imprescindível na proposição de soluções tempestivas e corretivas, conforme as discussões trazidas por Motta (2001).

Numa análise oposta, por sua vez, o *'alinhamento entre planejamento e orçamento'* foi o fator de contribuição menos observado pelos pesquisados, pós-institucionalização do modelo de gestão no DER-MG. Em termos práticos, a aplicação da GpR na administração pública mundial amparou suas propostas, na maioria dos casos, ainda que conjuntamente ou não, a partir dessas duas perspectivas – planejamento e orçamento.

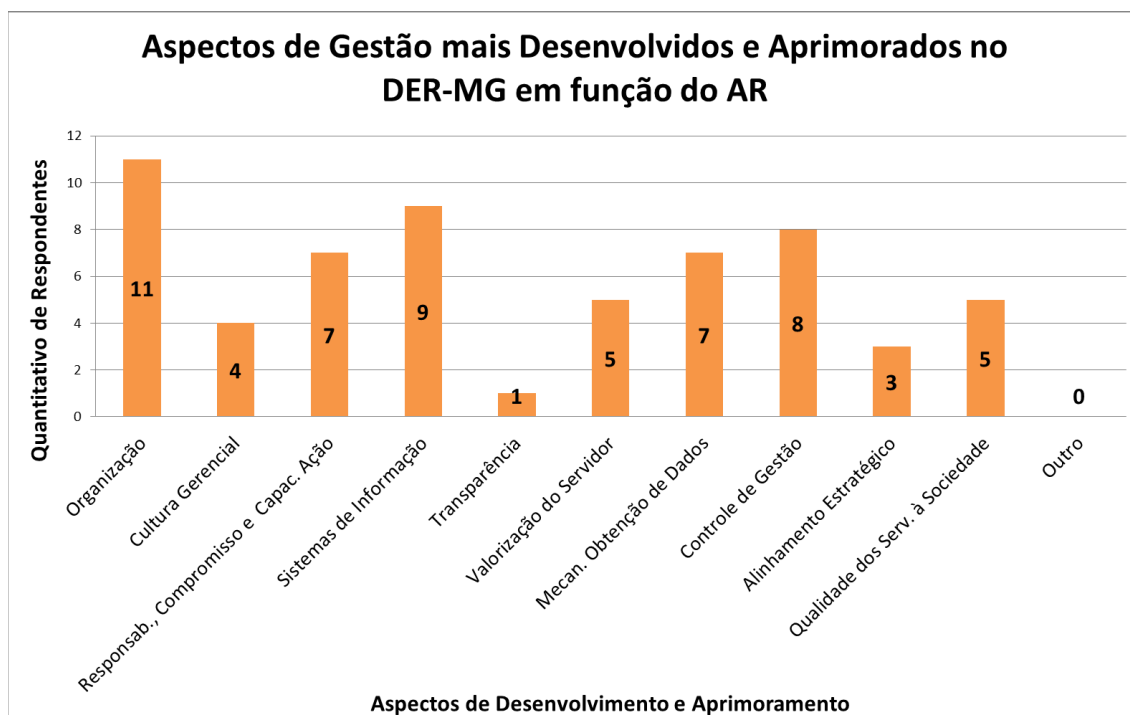
Como se pode ver no Capítulo III, a experiência mineira não foi diferente nesse sentido. Assim, considerando os resultados obtidos, chama-se atenção para a necessidade de se explorar melhor esse aspecto, na tentativa de entender suas nuances e criar alternativas de aperfeiçoamento de forma a permitir que os resultados almejados possam ser dinamicamente coincidentes com os resultados alcançados.

Em busca de uma conjugação prática-teórica, o próximo campo analítico dessa parte do estudo, cuidou de levantar junto aos pesquisados, quais teriam sido, na opinião dos mesmos, os aspectos de gestão mais desenvolvidos e aprimorados no DER-MG em função do Acordo de Resultados. A definição de tais aspectos foi feita a partir das diretrizes fundamentais da Gestão para Resultados, apresentadas por Serra (2008). Ao

todo foram elencados dez fatores de gestão, somados a mais duas opções de respostas que permitiam aos respondentes detalharem ‘*outro fator de gestão*’ ou marcarem a opção de ‘*nenhuma melhora ou aprimoramento identificado*’. Para o fim proposto, os agentes gestores deveriam escolher apenas três das dez opções, sendo tal escolha direcionada para a lógica de identificação dos principais aspectos desenvolvidos ao longo do processo de consolidação do modelo de gestão mineiro.

Como mostra o GRÁFICO 12, os três fatores de gestão mais notados em termos de melhoria foram: (a) *organização das atividades de forma geral*, (b) *sistemas de informação para monitoramento interno e externo da ação pública* e (c) *controle de gestão*. Sem surpresa e de forma alinhada às discussões já tratadas até aqui, os resultados apurados simplesmente ratificaram o já observado no GRÁFICO 11, ou seja, que a estrutura informacional e a ampliação do controle gerencial, foram os processos mais consolidados dentro do DER-MG sob a percepção dos respondentes.

**Gráfico 12 - Aspectos de Gestão mais desenvolvidos e aprimorados no DER-MG em função do AR**



Fonte: Elaboração própria.

Dá-se ênfase, ainda, aos aspectos de gestão ‘*ampliação da responsabilidade, compromisso e capacidade de ação dos servidores públicos*’ e ‘*criação e uso de novos mecanismos para obtenção de dados*’, tendo ambos recebido a adesão de 35% dos

opinantes. Dentre os dois, vale a pena destacar o primeiro e sua relevância classificatória como quarto elemento mais desenvolvido na Autarquia, uma vez que na visão de Serra (2008), aliada à abordagem contratual de Trosa (2001), um dos principais fatores de sucesso no processo de implementação da GpR é exatamente a redefinição do papel do servidor público - que reconhece seus deveres e assume um nível de compromisso desejável para a consolidação dos processos de escuta, negociação e síntese, previstos na gestão de contratos.

Antes, porém, de se tirar conclusões precipitadas e excessivamente favoráveis a esse cenário, é preciso contrabalancear tais resultados com aqueles vinculados ao fator de gestão '*cultura gerencial no setor público*', o qual, conforme mostra o GRÁFICO 12, encontra-se ainda em um incipiente processo de desenvolvimento, haja vista os apenas 20% de respondentes que o identificaram como fator de aprimoramento.

Por fim, chama-se atenção ao baixo índice de votação recebido pelos parâmetros '*transparência*' e '*alinhamento estratégico-operacional*', respectivamente, com adesão de 5% e 15% de opinantes. Acredita-se que, embora tais elementos tenham sido aprimorados na administração pública, por meio do AR, os mesmos não tiveram a sua incorporação, no ambiente público, exclusivamente condicionada a esse mecanismo de gestão. Pelo contrário, estão alicerçados a outras iniciativas como a '*gestão de projetos*', a '*gestão de processos*' e o próprio '*planejamento estratégico*' que atuam, ainda que de modo complementar e integrado na GpR, como ferramentas paralelas na condução da gestão pública. Isso, por sua vez, pode ter dificultado o estabelecimento de uma relação direta de causa e efeito entre o Acordo e os dois parâmetros mencionados.

A terceira abordagem analítico-teórica dessa subseção refere-se à gestão do conhecimento enquanto fator de interferência no processo de mudança trazido pela Gestão para Resultados, no DER-MG. Optou-se por tratar a temática de forma breve, tendo em vista não somente a abrangência do conteúdo, como principalmente as discussões já tecidas ao longo das análises gráficas, exploradas na seção anterior a respeito das percepções dos respondentes em relação ao seu conhecimento e a forma como esse conhecimento é percebido nos demais envolvidos.

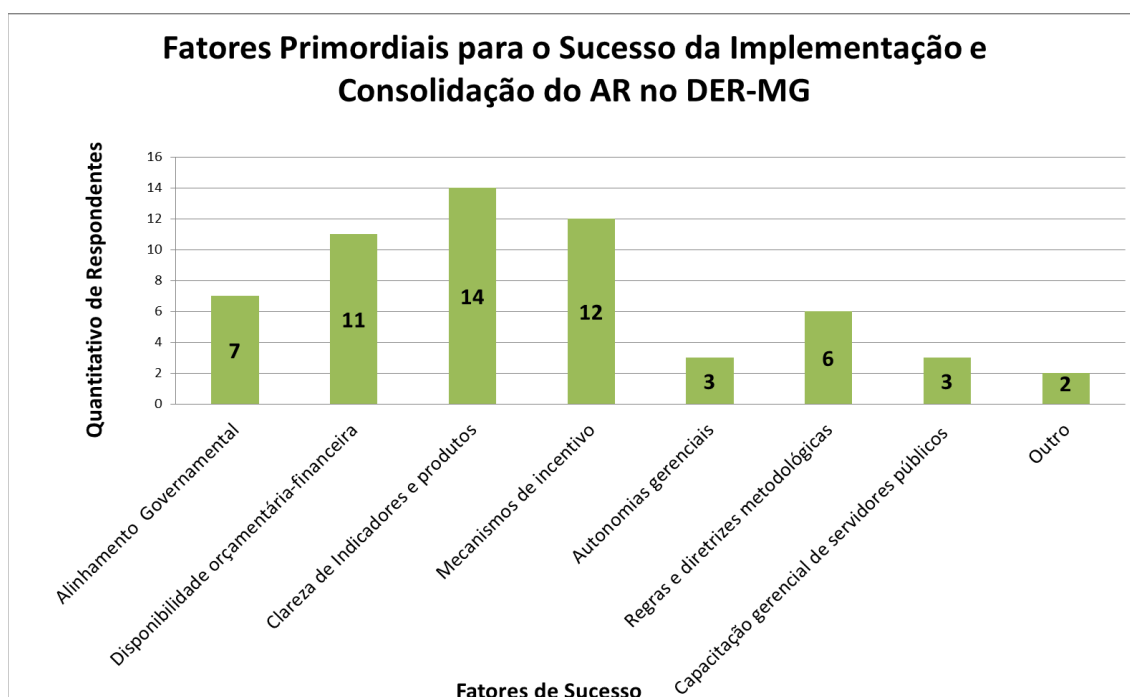
Em linhas gerais, ficou claro que os pesquisados detinham um mínimo de conhecimento sobre o Acordo de Resultados, seus parâmetros e funcionalidades, bem como reconheciam o modelo de gestão enquanto processo de mudança que influenciou a gestão institucional do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais. No entanto, partindo do pressuposto teórico de que o conhecimento é um ativo na

organização (Vasconcelos, 2001), que representa tudo aquilo que se sabe, sendo aprendido por dedução ou indução (Freire, 1996) e, especialmente, de que a ideia envolta ao conhecimento abrange as dimensões explícitas e tácitas da interação social e da perspectiva humana, juntamente com seus processos de expansão e conversão (Nonaka e Takeuchi, 1997), pode-se inferir que o conhecimento detido pelos chefes e representantes de equipes sobre o AR da Autarquia ainda é caracteristicamente incipiente e insuficiente.

A penúltima análise proposta nessa seção tratou de verificar, baseando-se na perspectiva estrutural da GpR, quais fatores seriam entendidos como primordiais para a garantia do sucesso da implementação e consolidação do Acordo de Resultados no DER-MG. Os parâmetros estruturais foram definidos a partir das discussões propositivas, trazidas por Serra (2008), bem como do formato funcional que compõe o próprio modelo de gestão mineiro.

Ao todo, foram apresentados sete fatores – alinhamento governamental, disponibilidade orçamentária-financeira, clareza de indicadores e produtos, mecanismos de incentivo, autonomias gerenciais, regras e diretrizes metodológicas, capacitação gerencial de servidores públicos -, como mostra o GRÁFICO 13, dando ao respondente uma oitava opção, caso ele quisesse indicar outro elemento interventivo.

**Gráfico 13 - Fatores primordiais para o sucesso da implementação e consolidação do AR no DER-MG**



Fonte: Elaboração própria.

Dos resultados observados, atém-se inicialmente aos três fatores com maior adesão dos respondentes. Tais foram, respectivamente, a *‘clareza de indicadores e produtos’* com 70%, os *‘mecanismos de incentivo’* com 60% e a *‘disponibilidade orçamentária-financeira’* com 55% de concentração das opiniões. Fica claro, se comparado às demais categorias de análise, que existe uma orientação e um dimensionamento das respostas para os elementos onde há maior participação construtiva, interventiva e receptora dos chefes e representantes de equipe no AR.

Isso se explica devido ao fato de que são eles que exercem o papel de agentes definidores e monitoradores dos índices pactuados, gerindo direta ou indiretamente os recursos orçamentário-financeiros e sujeitando-se receptivamente ao pagamento do prêmio de produtividade, mecanismo de incentivo que se alia aos resultados alcançados. Chama-se atenção, mais uma vez, para o fato de que o item *‘alinhamento governamental’* ocupou apenas a quarta posição de importância e obteve um percentual relativamente baixo de 35% se comparado ao terceiro colocado, o que pode evidenciar uma precária preocupação dos respondentes com a relevância da perspectiva estratégica para a GpR.

Em último lugar, dá-se destaque às duas sugestões, cada uma de um grupo de respondente, contempladas na opção *‘outros’* e apresentadas como fatores primordiais de sucesso:

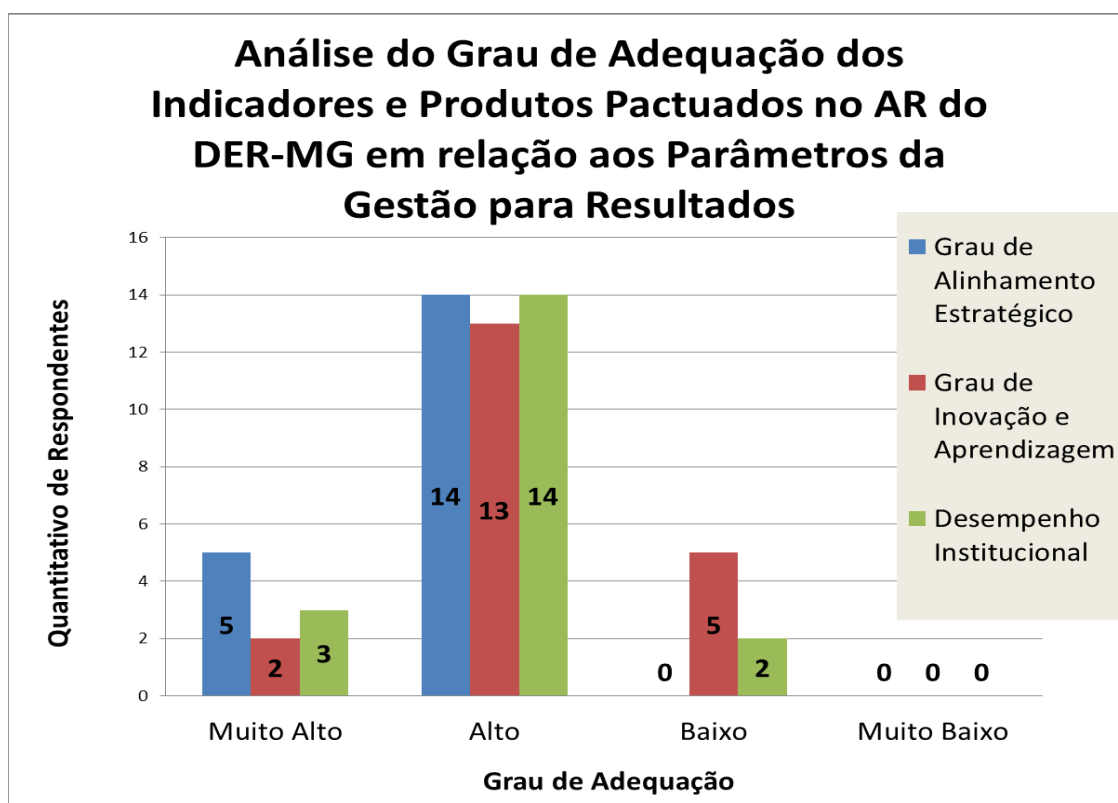
- Cumprimento das regras e diretrizes pactuadas em todas as instâncias, possibilitando previsibilidade das ações; e
- Renovação do quadro de pessoal da Autarquia.

Por fim, a quinta abordagem analítica teórica presente nessa seção ocupou-se, de forma complementar à leitura antecedente, em avaliar o nível de adequação dos índices pactuados no AR do DER-MG, levando-se em consideração, para tanto: o *‘grau de alinhamento estratégico’*, o *‘grau de inovação e aprendizagem’*, e o *‘desempenho institucional’*. Somado a isso, será discutido também o impacto dos resultados proporcionados pelo Acordo para as políticas públicas de transportes e obras.

O GRÁFICO 14 traz resultados que avaliam satisfatoriamente a adequação dos indicadores e produtos pactuados no Acordo de Resultados da entidade. Da totalidade de respondentes, 95% consideraram o grau de alinhamento estratégico dos índices entre *‘muito alto’* e *‘alto’*, 75% avaliaram que os indicadores e produtos pactuados produzem inovação e aprendizagem e 85% entenderam que os índices existentes interferem no

desempenho institucional. Dos itens de adequação verificados, o *grau de inovação e aprendizagem* e o *desempenho institucional* foram os únicos que receberam classificação na categoria ‘baixo’, sendo a maior concentração desse tipo de avaliação no primeiro, conforme se pode observar graficamente.

**Gráfico 14 - Análise do grau de adequação dos indicadores e produtos pactuados no AR do DER-MG em relação aos parâmetros da Gestão para Resultados**

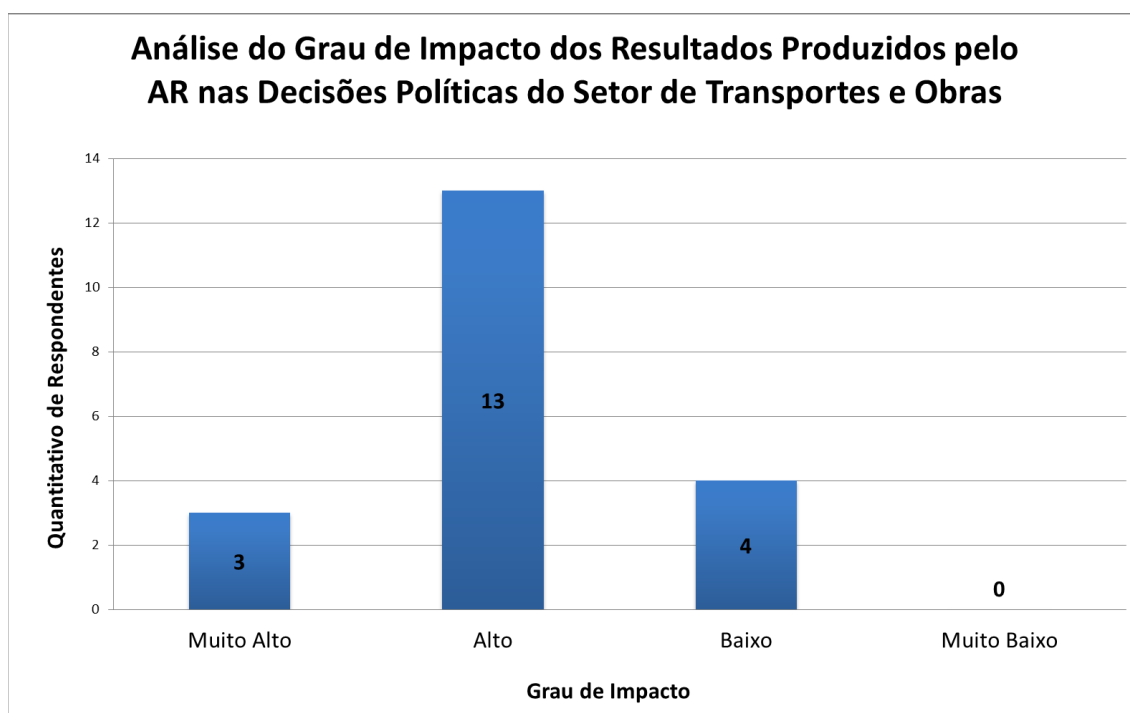


Fonte: Elaboração própria.

No tocante à avaliação do impacto dos resultados do modelo de gestão mineiro para as decisões políticas no setor de transportes e obras, as respostas apresentadas seguiram uma lógica com os resultados verificados até aqui, evidenciando uma percepção positiva dos pesquisados sobre o nível de interferência do instrumento no processo de construção de políticas públicas.

Como se pode ver no GRÁFICO 15, dentre os respondentes, 80% consideraram como ‘*muito alto*’ ou ‘*alto*’ o grau de impacto do Acordo de Resultados na política setorial – favorecendo assim a interpretação trazida por Serra (2008) de que na GpR o ‘firmar objetivos’ e o ‘perseguir resultados’ devem direcionar-se à proposição de mudanças sociais, normalmente pretendidas pelas políticas públicas traçadas.

**Gráfico 15 - Análise do grau de impacto dos resultados produzidos pelo AR nas decisões políticas do setor de transportes e obras**



Fonte: Elaboração própria.

#### **IV.3 – Acordo de Resultados no DER-MG: sugestões de melhorias, críticas, ressalvas**

As sugestões de melhorias, críticas e ressalvas foram apresentadas no questionário como questões abertas e opcionais, de maneira a não inibir o respondente, forçando-o a assumir por vezes posicionamentos que lhe fossem desconfortáveis. Nessa perspectiva, foram ao todo coletadas opiniões de 45% dos pesquisados. Em sua maioria, os respondentes apresentaram pontos de melhoria necessários ao mecanismo de gestão.

Dá-se ênfase a três opiniões que se convergiram ao mencionar os efeitos perversos que podem ser ocasionados pelo mecanismo de incentivo atualmente utilizado no Acordo de Resultados, o chamado prêmio de produtividade. As opiniões são manifestas a seguir:

*Respondente a: A experiência do DER ainda é tímida à orientação para resultados entendidos como efeitos. Embora tenha avançado no controle por produtos, continua pouco eficiente em processos. Uma questão que merece reflexão mais aprofundada é o pagamento do prêmio de produtividade que, embora motivador, interfere negativamente na qualidade das metas. As equipes preocupadas em não perdê-lo pactuam metas e produtos pouco desafiadores. A prática e o desenvolvimento da*

*Gestão por Resultados dependem da cultura interna do órgão e no caso do DER precisa ser ajustada.*

***Respondente b:** Houve grande aprimoramento do instrumento desde sua criação no sentido de permitir entregas relevantes para o órgão. Acredito que o Acordo deveria ser mais exigente, mais “imposto” do que acordado, dificultando a alcance da nota máxima para torna-lo mais desafiador, de forma inteligente. **Deve ser combatida a ideia de 14º salário, em detrimento de uma ferramenta de gestão.** (...)*

***Respondente c:** Atualmente, o Acordo de Resultados é visto por muitos funcionários da Autarquia como 14º Salário. Muitos o consideram como garantido, não vinculando o cumprimento de uma meta com o prêmio. Com isso, o não alcance da meta, com consequência na redução do valor recebido, é tido como penalidade, ao invés de benefício. Quando o recebimento do prêmio deixa de ser incentivo e passa a ser punição, a motivação diminui. **Seria interessante uma forma de desvincular o valor do prêmio com o salário.***

Merece destaque também a oportunidade de melhoria referente ao formato de construção do Acordo de Resultados dentro do DER-MG. A defesa que se faz é pela adoção de uma perspectiva construtiva mais participativa que priorize o diálogo, o debate, envolva um maior número de partícipes – expandindo à estrutura atual dos chefes e representantes de equipes - e dissemine o conhecimento no processo de criação dos índices e validação de metas, como relatado a seguir pelo respondente b:

***Respondente b -** O período de pactuação também deve se esforçar para alcançar todo o ano. É necessário fortalecê-lo, porém vejo um enfraquecimento no Estado como um todo. No DER/MG ele vem sendo aprimorado, mas um número reduzido de pessoas participa efetivamente. **O ideal é que se destinassem alguns dias de trabalho de toda a casa para a discussão e divulgação do Acordo, metas, indicadores e produtos.***

Outros aspectos processuais, não menos importantes, foram mencionados pontualmente, como: a necessidade de que as justificativas sobre o não alcance de metas fossem debatidas e avaliadas de maneira mais tempestiva e criteriosa, antes de se definir as notas finais de cada equipe; a demanda por maior liberdade de criação dos índices pactuados; e a vinculação necessária das metas definidas à disponibilização de recursos orçamentário-financeiros.

Um último comentário interessante e que encerra essa análise foi feito por um respondente que demonstrou claramente sua preocupação em garantir o alinhamento entre o contrato de gestão e a finalidade social da Autarquia. Entende-se que tal anseio

deve ser lido na pesquisa como um incentivo à gestão pública e ao próprio aprimoramento do Acordo de Resultados em si. Segue relato:

*Respondente d - O acordo deve sempre focar na conservação e melhoria das rodovias proporcionando mais conforto e segurança para o usuário também no transporte coletivo com um entendimento de excelência.*

## V - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados por esta pesquisa basearam-se em leituras objetivas, agregadas em alguns momentos a uma abordagem mais interpretativa dos dados, não isenta das impressões desta autora. A pergunta central que se buscava responder era em que medida o Acordo de Resultados instituído no DER-MG, no ano de 2008, alinhava-se aos preceitos teóricos envoltos à temática Gestão para Resultados, considerando para tanto a percepção dos servidores públicos, identificados aqui como representantes e chefes de equipes do AR.

Em linhas gerais, entende-se que o estudo pretendido cumpriu o seu papel, atestando que, na opinião dos servidores do DER-MG entrevistados, há um alinhamento do modelo de gestão mineiro à GpR, sob a experiência do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais, especialmente no que se refere: aos parâmetros informacionais presentes nos sistemas de monitoramento e na criação de ferramentas para obtenção de dados; à capacidade de prestação de contas; à ampliação das responsabilidades, compromissos e ações dos servidores públicos; à maturidade no controle de gestão; aos aspectos de flexibilidade, inovação e criatividade; e à capacidade de antecipação de problemas e proposição de soluções.

Além disso, a aceitabilidade e validação do AR na Autarquia, como um instrumento de gestão relevante, legítimo e agregador ao processo de criação de valor também foi verificada a partir das respostas fornecidas pelos pesquisados.

Algumas fragilidades, por sua vez, também puderam ser observadas. Dentre elas, destacam-se o insuficiente nível de conhecimento dos respondentes sobre o AR-marcado pela superficialidade na compreensão dos preceitos teóricos envoltos à temática, especialmente os termos ‘matriz de aderência’ e ‘mapa estratégico’ – e a precariedade de entendimento sobre o aspecto ‘alinhamento governamental’, evidenciando uma baixa preocupação dos opinantes com a perspectiva estratégica para a GpR.

De modo geral, considerando analiticamente os resultados, acredita-se ser necessária uma intervenção gerencial e administrativa do órgão central, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, na tentativa de rever o atual formato de incentivos aos servidores públicos e seus órgãos e entidades. Tal revisão deve-se dar no sentido de fortalecer a lógica de pactuação finalística, direcionando os interesses para o alcance de resultados precípuos à administração pública e à sociedade e, não, para fins individuais ou coletivos dos agentes públicos - por vezes, restritos à dimensão remuneratória.

Por fim, como não se poderia deixar de fazer, acredita-se ser importante sugerir o desenvolvimento de novas análises e estudos, direcionados para o campo da GpR, os quais:

(1) favoreçam e aprimorem a discussão sobre as reais contribuições e efeitos da GpR para a administração pública mineira;

(2) comparem e discutam os resultados obtidos nesta pesquisa, com outros observados em outros órgãos e entidades da própria administração pública estadual;

(3) discutam e explorem a evolução dos mecanismos informacionais, bem como de outros formatos de controle de gestão, desenvolvidos pós-institucionalização do AR na gestão pública de Minas Gerais;

(4) debatam sobre a relevância da participação social no modelo de GpR em prol do alcance de metas governamentais;

(5) explorem quantitativa e qualitativamente o grau de conhecimento detido e o nível de participação desejável dos servidores públicos do DER-MG no processo de construção, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados; e

(6) estabeleçam critérios de mensuração que avaliem o real grau de alinhamento estratégico e de intervenção do AR no desempenho institucional dos órgãos e entidades da administração pública estadual.



## APÊNDICE 1

### Especificações Metodológicas

As 22 equipes que compõem o Acordo de Resultados do DER-MG, nove localizadas na Sede da Autarquia, na Capital do estado, e 13 espalhadas pelo interior mineiro, foram priorizadas para fins da pesquisa.

Considerando os dois grupos investigados, ‘chefes’ e ‘representantes’ de equipes, o universo amostral totalizava 31 agentes públicos - 22 chefes e nove representantes (grupo presente apenas para auxílio às equipes da Sede).

Como critério de aceitação adotou-se a condicionante de se ter, pelo menos, 30% de respondentes do universo amostral (9 pessoas) participando do processo de coleta de dados. De forma bem-sucedida, a pesquisa contou com a colaboração de 20 dos 31 pesquisados possíveis. Dos questionários preenchidos, “12” deles foram respondidos pelos servidores públicos ocupantes da função ‘chefe de equipe’ e “8” pelos ocupantes da função ‘representante de equipe’.

Embora considerasse dois grupos distintos, o “chefe da equipe” e o “representante da equipe”, não se entendeu como necessária uma leitura diferenciada, por meio da aplicação de questionários diferenciados para cada grupo. Isso porque em todo o processo de construção, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados, os dois agentes atuam de forma unificada, alinhando-se sempre aos interesses e representação de sua equipe. As dimensões priorizadas podem ser conhecidas no quadro e no modelo de questionário aplicado, apresentados, nesta sequência, a seguir.

**Quadro 9 - Dimensões de Análise do Questionário**

DIMENSÕES DE ANÁLISE	ESPECIFICAÇÃO DA ANÁLISE
Parâmetros conceituais do Acordo de Resultados	O que é o Acordo de Resultados?
	Definições e percepções sobre a abrangência do mecanismo de gestão na estratégia governamental
Aplicação da teoria à prática	Verificação do alinhamento do AR, instituído no DER-MG, em relação aos principais preceitos teóricos envolvidos à temática ‘Gestão para Resultados’

DIMENSÕES DE ANÁLISE	ESPECIFICAÇÃO DA ANÁLISE
Efeitos do Acordo de Resultados na Autarquia	Entendimento dos diferenciais provocados pela instituição do instrumento de gestão na Autarquia
	Levantamento dos principais resultados
Conhecimento acerca do modelo de contrato de gestão adotado no DER-MG	<i>Conhecimento geral:</i> Percepção dos atores pesquisados sobre o grau de conhecimento detido pelos servidores públicos do DER-MG, de forma geral, em relação ao AR
	<i>Conhecimento específico:</i> Mensuração da abrangência do conhecimento dos atores pesquisados sobre o AR (principais finalidades, parâmetros básicos, etc)
Diferenças entre o ‘antes’ e o ‘depois da institucionalização do AR no DER-MG	Compreensão sobre as distinções, benéficas ou não, produzidas pelo mecanismo de gestão no DER-MG, comparando o ‘antes’ e o ‘depois’
Críticas, ressalvas e correções de rumo sobre o AR, enquanto mecanismo de gestão	Percepção crítica dos atores entrevistados sobre o desenvolvimento do Ar no DER-MG, ao longo dos últimos seis anos

Fonte: Elaboração própria.

## MODELO DE QUESTIONÁRIO

### PESQUISA SOBRE ACORDO DE RESULTADOS DO DER-MG

#### Instruções:

*Caro respondente Chefe ou Representante de Equipe,*

*Este questionário visa a coletar dados e informações que irão subsidiar a elaboração da monografia de conclusão do Curso de Especialização em Políticas Públicas da UFMG, cujo tema é o Acordo de Resultados (AR) no DER-MG. O principal objetivo é conhecer **sua opinião** sobre a evolução do Acordo de Resultados dentro do DER-MG, desde sua criação, no ano de 2008. Neste sentido, espera-se que você responda às questões com sinceridade, não tendo a preocupação em demonstrar seu grau de conhecimento dos documentos produzidos sobre o mesmo. Portanto, solicita-se que não sejam feitas, ao longo do preenchimento, consultas a documentos ou a própria internet e que você apenas emita sua opinião. Reitera-se que sua identidade será mantida em sigilo e que todos os resultados serão apresentados de forma generalizada e não individualizada.*

*Observe, por gentileza, as orientações de preenchimento, dispostas em cada questão. O tempo médio para preenchimento do documento é de 15 minutos. Solicitamos que, ao acabar de respondê-lo, encaminhe para os e-mails [robertamqueiroz@gmail.com.br](mailto:robertamqueiroz@gmail.com.br) ou [roberta.queiroz@der.mg.gov.br](mailto:roberta.queiroz@der.mg.gov.br).*

*Agradecemos, desde já, sua disponibilidade em contribuir com a pesquisa!*

<b>MARQUE COM UM 'X' O PAPEL DESEMPENHADO POR VOCÊ NO ACORDO DE RESULTADOS DE SUA EQUIPE.</b>	
(        ) REPRESENTANTE DA EQUIPE	(        ) CHEFE DE EQUIPE

1. Defina, em uma frase, o que você entende por 'gestão para resultados'. **Caso não saiba responder, deixe em branco** e vá para a questão seguinte.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Defina o Acordo de Resultados(AR) usando APENAS uma 'palavra' ou 'expressão'.

\_\_\_\_\_

3. Na sua opinião, qual o grau de importância do 'Acordo de Resultados' para a administração pública mineira? Marque a opção de resposta que mais se aproxima da sua opinião.

- a. Muito Alto
- b. Alto
- c. Baixo
- d. Muito Baixo

4. Qual sua opinião sobre as mudanças produzidas pelo AR na gestão do DER-MG pós-ano de 2008? Marque com a opção de resposta que mais se aproxima da sua opinião.

(        ) As mudanças foram MUITO FAVORÁVEIS para a gestão do DER-MG, influenciando positivamente o nível de desempenho, eficiência e eficácia da Autarquia na produção de resultados.

(        ) As mudanças foram POUCO FAVORÁVEIS para a gestão do DER-MG, com baixa influência no nível de desempenho, eficiência e eficácia na produção de resultados.

(        ) As mudanças foram INDIFERENTES para a gestão do DER-MG, não influenciando o nível de desempenho, eficiência e eficácia na produção de resultados.

(        ) As mudanças foram DESFAVORÁVEIS para a gestão do DER-MG, influenciando negativamente no nível de desempenho, eficiência e eficácia na produção de resultados.

5. Como você considera o seu conhecimento sobre o AR? Marque a opção de resposta que mais se aproxima da sua opinião.
- Muito Alto
  - Alto
  - Baixo
  - Muito Baixo

6. Marque a afirmação que mais se aproxima do seu conhecimento acerca dos ‘termos’ ou ‘expressões’ abaixo.

**a. Matriz de aderência**

Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.

O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.

Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.

Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

**b. Prêmio de produtividade**

Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.

O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.

Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.

Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

**c. Autonomias gerenciais**

Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.

O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.

Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.

Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

**d. Acordo de 1ª etapa**

Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.

O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.

Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.

Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

**e. Acordo de 2ª etapa**

Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.

O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.

Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.

Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

**f. Indicadores**

Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.

O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.

Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.

Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

**g. Produtos**

- Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.
- O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação sobre o seu significado.
- Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.
- Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

**h. Mapa estratégico (objetivos finalísticos e de apoio)**

- Tenho claro o significado da expressão e sei explicar muito bem suas características e sua relação com o AR.
- O termo é de meu conhecimento e poderia dar alguma explicação superficial sobre o seu significado.
- Já ouvi falar, mas não sei explicar o significado.
- Nunca ouvi falar e não sei o que significa.

7. De forma geral, como você avalia o nível de conhecimento dos servidores do DER-MG em relação ao AR? Marque a opção de resposta que mais se aproxima da sua opinião.
- Têm um nível MUITO ALTO de conhecimento sobre o AR e os indicadores e produtos pactuados, exercem sistematicamente controle e monitoramento sobre a execução dos índices, avaliando de forma contínua os riscos e propondo alternativas/sugestões de melhorias.
  - Têm um nível ALTO de conhecimento sobre o AR e os indicadores e produtos pactuados, exercem eventualmente algum controle e monitoramento sobre a execução dos índices, podendo ainda que, de forma descontinuada, avaliar os riscos e propor algumas alternativas/sugestões de melhorias.
  - Têm um nível BAIXO de conhecimento sobre o AR e os indicadores e produtos pactuados, não exercem controle e monitoramento sobre a execução dos índices e nem avaliam os riscos ou propõem alternativas/sugestões de melhorias.
  - Têm um nível MUITO BAIXO ou NULO de conhecimento sobre o AR, com dificuldade de entender ou sem entendimento algum sobre os indicadores e produtos pactuados, bem como sobre o processo de controle e monitoramento da execução dos índices, dos riscos e da possibilidade de proposição de alternativas/sugestões de melhorias.
8. Como você avalia o nível de conhecimento dos servidores de sua equipe sobre o AR? Marque a opção de resposta que mais se aproxima da sua opinião.
- Têm um nível MUITO ALTO de conhecimento sobre o AR e os indicadores e produtos pactuados, exercem sistematicamente controle e monitoramento sobre a execução dos índices, avaliando de forma contínua os riscos e propondo alternativas/sugestões de melhorias.
  - Têm um nível ALTO de conhecimento sobre o AR e os indicadores e produtos pactuados, exercem eventualmente algum controle e monitoramento sobre a execução dos índices, podendo ainda que, de forma descontinuada, avaliar os riscos e propor algumas alternativas/sugestões de melhorias.
  - Têm um nível BAIXO de conhecimento sobre o AR e os indicadores e produtos pactuados, não exercem controle e monitoramento sobre a execução dos índices e nem avaliam os riscos ou propõem alternativas/sugestões de melhorias.
  - Têm um nível MUITO BAIXO ou NULO de conhecimento sobre o AR, com dificuldade de entender ou sem entendimento algum sobre os indicadores e produtos pactuados, bem como sobre o processo de controle e monitoramento da execução dos índices, dos riscos e da possibilidade de proposição de alternativas/sugestões de melhorias.
9. Considerando a lista abaixo e a experiência do DER-MG, marque TRÊS fatores que você considera serem primordiais para o sucesso da implementação e consolidação do Acordo de Resultados da Autarquia.
- a.  Alinhamento com plano governamental
  - b.  Disponibilidade orçamentária-financeira
  - c.  Definição objetiva e clara de indicadores e produtos
  - d.  Existência de mecanismos de incentivos (premiação)



14. Dê sua opinião acerca da adequação dos indicadores e produtos pactuados atualmente por sua equipe, em relação aos parâmetros que se seguem.
- a. *Grau de alinhamento estratégico* (indicadores e produtos alinham-se à estratégia governamental a que o DER-MG encontra-se submetido).  
( ) Muito alto ( ) Alto ( ) Baixo ( ) Muito Baixo
  - b. *Grau de inovação e aprendizagem* (indicadores e produtos produzem inovação e aprendizagem para a Autarquia como um todo).  
( ) Muito alto ( ) Alto ( ) Baixo ( ) Muito Baixo
  - c. *Desempenho institucional* (indicadores e produtos interferem no desempenho da Autarquia como um todo).  
( ) Muito alto ( ) Alto ( ) Baixo ( ) Muito Baixo
15. Você tem alguma sugestão de melhoria, crítica ou ressalva em relação ao AR do DER-MG? Em caso de resposta afirmativa, deixe registrado nas linhas abaixo.

---

---

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional. In: PEREIRA, L. C. B. e SPINK, P. (Orgs). *Reforma do Estado e administração gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, p. 173-199, 1999.

BENNIS, Warren G. *Organizações em mudanças*. São Paulo: Atlas, 1976.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. Aprendizagem organizacional *versus* estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.23-44, abr./jun. 1981.

CASTRO, Raymundo Nonato de. Carta estratégica da reforma administrativa de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.3, n.2, p.95-107, jul./dez. 1969.

CUNILL GRAU, Nuria. A democratização da administração pública. Os mitos a serem vencidos. *Cadernos FLEM – Gestão Pública e Cidadania*, Salvador, v.8, p.13-60, 2005.

CUNILL, Grau; OSPINA, Bozzi, S. (eds), Evaluacion de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latino-americanas. Caracas, CLAD; AECI/MAP/FIIAPP. 2003

CASTELLS, Manuel. “Para o Estado-Rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação”. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; WILHEIM, J.; SOLA, L. (orgs). *Sociedade e Estado em transformação*. São Paulo: Editora da Unesp; Brasília: ENAP, 1999.

CINTRA, Antonio Octávio. ANDRADE, Luiz Aureliano Gama de. Planejamento e desenvolvimento: notas sobre o caso de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.10, n.2, p.221-240, abr./jun. 1976.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução: Lenke Peres. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DIAS, Ellen. Avaliação da consistência da estratégia de Governo. *Revista Gestão Minas - Construindo um novo tempo*, Belo Horizonte, Ano I, nº 3, p. 8-15, abr. 2008.

EMERY, Y. Lá gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idee aux défis de la réalisation, em *Télescope*, Vol. 12, nº3, Quebec, automne; <http://www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/Volemes12-15/Telv12n3resultats.pdf>. In: SERRA, Alberto. Modelo aberto de Gestão para Resultados no setor público. Natal, RN: SEARH/RN, 2008

FABRIS, Valério. Sessão carta ao leitor: A segunda geração do choque de gestão. *Revista Gestão Minas - Construindo um novo tempo*, Belo Horizonte, Ano I, nº 2, p.2, dez. 2007.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Altas, 2007.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo Tavares. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). *Cadernos BDMG*, Belo Horizonte, n.12, p. 1-64, abr. 2006.

JANN, Werner; REICHARD, Christoph (2002), “Melhores práticas na modernização do Estado”. *Revista do Serviço Público* 53(3):31-50.

MACEDO, Adriano; LOBATO, Breno. Empreendedores Públicos: profissionais de alto nível para administrar projetos estratégicos. *Revista Gestão Minas - Construindo um novo tempo*, Belo Horizonte, Ano I, n. 2, p. 4-8, dez. 2007.

MARINI, Caio. O Contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público*, Brasília, Ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez. 2002.

MINAS GERAIS. BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Minas Gerais do Século XXI volume 3 - Infraestrutura: sustentando o desenvolvimento. Belo Horizonte: Rona Editora, 2002. 318p.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.785 de 29 de novembro de 2011. Minas Gerais, Belo Horizonte, 29 nov. 2011. 44p.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.941 de 29 de março de 2012. Minas Gerais, Belo Horizonte, 29 mar. 2012. 18p.

MINAS GERAIS. Lei nº 17.600 de 1º de julho de 2008. Minas Gerais, Belo Horizonte, 1º jul. 2008. 30p.

MOORE, M. H., Criando Valor Público: Gestão Estratégica no Governo; tradução de P.G.Vilas-Bôas e Paula Vilas-Bôas Castro. Rio de Janeiro: Uniletras; Brasília, DF: ENAP, 2002.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, R; KONNO, N. SECI, *ba* and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. In: *Managing knowledge an essential reader*. London: Sage Publications, 2002.

ORMOND, Derry; LÖFFLER, Elke. A nova gerência pública. *Revista do Serviço Público*, Brasília, Ano 50, n. 2, abr./jun.1999.

PAES DE PAULA, Ana Paula. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 201 p.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes. *Choque de gestão em Minas Gerais (2003-2010) – manuscrito: um exemplo de inovação no setor público?* 2009. 244f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte.

SEPLAG. Acordo de resultados: Metodologia do Acordo de Resultados. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/modelo-de-gestao-do-acordo-de-resultados/metodologia>>. Acesso em 05 de fev. 2014a.

\_\_\_\_\_. Acordo de resultados: Prêmio por Produtividade. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/premio-por-productividade/a-evolucao-do-acordo-de-resultados-e-do-premio-por-productividade>>. Acesso em 11 de fev. 2014b.

SERRA, Alberto. *Modelo aberto de Gestão para Resultados no setor público*. Natal, RN: SEARH/RN, 2008

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Silvia Constant. Sentimentos, subjetividades e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M.(Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, p. 27-49, 2001

TROSA, Sylvie. *Gestão pública por resultados – quando o Estado se compromete*. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: Enap, 2001. Capítulos 1, 2 e 4.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, p. 98-102, 2001.

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

VILHENA, Renata *et al* (orgs). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006. 363p.

VILHENA, Renata *et al.* Uma agenda para o crescimento econômico e social. *Revista Gestão Minas - Construindo um novo tempo*, Belo Horizonte, Ano I, n. 1, p. 14-16, jul. 2007.

von KROGH, G.; ROOS, J. *Organizational Epistemology*. New York: St. Martin's Press, 1995.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR, Thomaz (coord.). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, p. 268-289, 2008a.