

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

FABIAN VIEIRA DE OLIVEIRA

***ACORDO DE RESULTADOS: METAS E RESULTADOS ESPECÍFICOS DA POLÍCIA
CIVIL (GESTÃO ANASTASIA) E A AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A
CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS.***

Belo Horizonte

2015

FABIAN VIEIRA DE OLIVEIRA

ACORDO DE RESULTADOS:

***METAS E RESULTADOS ESPECÍFICOS DA POLÍCIA CIVIL (GESTÃO ANASTASIA)
E A AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DE
RESULTADOS.***

Trabalho de apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação *Lato Sensu*) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Roberto Gonzalez Duarte

Belo Horizonte

2015

Ficha catalográfica

O48a
2015

Oliveira, Fabian Vieira de.
Acordo de resultados [manuscrito]: metas e resultados específicos da polícia civil (gestão Anastasia) e a avaliação dos colaboradores sobre a contratualização de resultados / Fabian Vieira de Oliveira . – 2015.
35f.; il.

Orientador: Roberto Gonzalez Duarte.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. II. Administração pública – Minas Gerais.
I. Duarte, Roberto Gonzalez. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
III. Título.

CDD: 658



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **Fabian Vieira De Oliveira**, REGISTRO Nº **2014676717**. No dia 03/11/2015 às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ACORDO DE RESULTADOS: METAS E RESULTADOS ESPECÍFICOS DA POLÍCIA CIVIL (GESTÃO ANASTASIA) E A AVALIAÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS.**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Roberto Gonzalez Duarte, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03/11/2015.

Prof. Roberto Gonzalez Duarte
(Orientador)

Profa. Renata Simões Guimarães e Borges

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

Theodore Roosevelt

RESUMO

O século XX trouxe grandes avanços para administração pública mundial. Após séculos de abusos e ineficiência, as disfunções tanto do modelo patrimonialista, quanto do modelo burocrático, ficaram ainda mais evidentes diante da disparidade em relação aos resultados alcançados pelo setor privado. As empresas que adotaram práticas modernas de gestão, passaram por um crescimento vertiginoso e rápida expansão de seu poder para além das fronteiras de seus países, tornando-se grandes transnacionais. Começou então, a partir da década de 1970, a tentativa de adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público. Os pioneiros nessa abordagem foram o Reino Unido e os Estados Unidos que adotaram a Administração gerencial. Essa nova abordagem da gestão pública sustenta que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas fossem também aplicados ao setor público. Na administração gerencial a estratégia volta-se: para a definição precisa dos objetivos; para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais, e financeiros; para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados; adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado e busca-se a eficiência com foco nos resultados estabelecidos. No Brasil destaca-se a experiência de Minas Gerais, que em 2003 implantou o choque de gestão. Nesse trabalho, analisar-se a por meio de um estudo de caso o Acordo de Resultados na polícia civil. O Acordo de resultados é ferramenta que busca alinhar os resultados à ação planejada, seu foco é definir metas e resultados a priori. O Acordo de Resultados deriva da administração por objetivos (APO) que surgiu ainda na década de 1950, a partir dos escritos de Peter Drucker e corresponde a uma espécie de contratualização de resultados em que governantes e gestores negociam com os objetivos a serem alcançados. É um sistema de administração que vincula objetivos e metas organizacionais com o desempenho individual, apregoa um sistema de remuneração variável, vinculado ao alcance dos resultados. Neste trabalho, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa. Nosso interesse é saber se realmente com esta metodologia a gestão para resultados implantada no Estado teve êxito em alcançar seus objetivos, principalmente em introduzir uma cultura voltada para resultados e, por conseguinte, qual a reação dos colaboradores a esta forma de gestão em todo este período.

Palavras-chave: Administração Gerencial, Administração Por Resultados, Acordo de Resultados.

ABSTRACT

The twentieth century brought great strides towards world government. After centuries of abuse and inefficiency, dysfunctions both the patrimonial model, as the bureaucratic model, they became even more evident given the disparity in relation to the results achieved by the private sector. Companies that have adopted modern management practices, experienced a rapid growth and rapid expansion of his power beyond the borders of their countries, making it big transnational. It began, from the 1970s, attempting to adapt and transfer the managerial skills developed in the private sector to the public sector. The pioneers in this approach were the United Kingdom and the United States that have adopted the managerial administration. This new approach to public management maintains that the management principles used in private companies were also applied to the public sector. In management administration to back up strategy: for the precise definition of goals; for the Administrator of autonomy guaranteed in the management of human, material and financial resources; to control or subsequent recovery of the results; additionally practice to managed competition within the state itself and seeks to focus efficiently on established results. In Brazil there is the experience of Minas Gerais, which in 2003 implemented the shock management. In this work, analyzing it through a case study the results of agreement on the civil police. The results of the Agreement is tool that seeks to align the results to the planned action, its focus is to define a priori goals and results. The Results Agreement derives from the management by objectives (APO) that has emerged in the 1950s, from the writings of Peter Drucker and corresponds to a kind of contracting results in which leaders and managers negotiate with the objectives to be achieved. It is a management system that links organizational objectives and goals with individual performance, proclaim a variable compensation system linked to the achievement of results. In this work, we chose a qualitative research. Our interest is whether really this methodology management for deployed results in the state was successful in achieving its objectives, mainly to introduce a results-oriented culture and therefore what the reaction of employees to this form of management throughout this period.

Keywords: Management Administration, Management by Results, Results Agreement.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Reforma da Administração Pública	11
2.2 Administração por Objetivos	13
2.3 O Acordo de Resultados	14
3. MÉTODO	17
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS / ENTREVISTAS.....	19
4.1 Apresentação dos Dados	19
4.2 Apresentação das Entrevistas.....	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
5.1 Análise das Entrevistas	28
5.2 Considerações do Autor.....	30
6. REFERÊNCIAS	33
7. ANEXOS	35

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, com o aumento dos índices de criminalidade e violência no Brasil, a segurança pública passou a ser um tema de grande importância para a sociedade e, conseqüentemente, um desafio para seus governantes. Para melhor retratar essa atmosfera de insegurança, pode-se observar a evolução dos indicadores de homicídios registrados em todo o território nacional. Em 2012 registrou-se 56.337 pessoas assassinadas no Brasil, 7% a mais do que em 2011. Esse número, quando comparado ao obtido em 2002, representa um crescimento de 13,4% de registros desse tipo de morte. O Brasil em comparação proporcional a outros 100 países fica na 7ª colocação entre os mais violentos, segundo dados do Mapa da Violência 2014.

Entre as ações implementadas pela administração pública para melhorar esse problema social destaca-se, no âmbito do governo federal, a SENASP (Secretaria Nacional de Segurança Pública), criada em 1997 com o objetivo de sanar problemas de coordenação e articulação entre os órgãos de Segurança Pública no país. Em 2000 é anunciado o 1º Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP), estruturado em quatro capítulos. No 1º capítulo foram elaboradas ações com ênfase no combate ao crime organizado, ao narcotráfico e implantação da política do desarmamento e controle de armas. No 2º capítulo foram adotadas ações cooperativas entre o governo federal e os governos estaduais, definindo medidas direcionadas à diminuição da violência urbana e rural, além da capacitação profissional e o reaparelhamento das polícias estaduais. No 3º capítulo foram abordadas medidas de caráter normativo. Por fim, no 4º capítulo o programa tratou de proposta destinada ao fortalecimento institucional e organizacional dos Estados para a implementação da segurança pública, consolidando uma base nacional de dados que estende para esses as informações do Programa Nacional de Justiça e Segurança Pública.

Com o objetivo de melhorar a qualidade dos dados e ampliar a sua disponibilidade, a SENASP lançou, em 2003, o Sistema Nacional de Estatística de Segurança Pública (SINEP), esse foi o marco inicial para o estabelecimento, em âmbito nacional, de um sistema de gestão voltado para resultados, uma vez que, com essas ações o governo federal se mostrou mais atencioso no monitoramento dos dados estatísticos e na implantação de políticas integradas que levam em consideração a complexidade de estabelecer políticas públicas de combate à criminalidade.

Entre as ações de Gestão de Segurança pública no âmbito dos estados federados, destaca-se a experiência de Minas Gerais que, em 2003, implantou o Choque de Gestão, esse

à época, passou a ser um modelo de gestão eficiente para restante do país. Segundo o Anuário Brasileiro, Minas Gerais foi o Estado com o maior investimento proporcional ao orçamento na área de segurança pública. Entre 2003 e 2013, foram destinados mais de R\$ 47 bilhões às ações de combate à violência.

Com o advento do Choque de Gestão o setor de segurança pública passou por uma grande reestruturação. A Secretaria de Estado de Segurança Pública e a Secretaria de Estado de Justiça e Direitos Humanos foram substituídas pela Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) que ficou responsável pela integração do planejamento estratégico do Estado à execução dos trabalhos pelos órgãos de Defesa Social. Outro grande marco na política de segurança pública no Estado foi a integração entre a Polícia Militar, Polícia Civil, Defensoria Pública, Corpo de Bombeiros Militares em Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP's). Os mais de 850 municípios mineiros foram divididos em 18 RISP's. Contudo, apesar da SEDS passar a orientar o comando das organizações policiais, contribuindo assim para um maior direcionamento estratégico entre esses órgãos, foi mantida a autonomia hierárquica de cada órgão, o que garantiu que os diretores das Polícias e Corpo de Bombeiros respondessem hierarquicamente ao chefe do poder executivo.

O surgimento do “Choque de Gestão” em Minas se deu em meio a um cenário de elevado déficit orçamentário, baixa qualidade dos serviços públicos prestados e funcionários públicos desmotivados. Primeiramente, o “Choque de Gestão” voltou suas ações ao reequilíbrio das contas do estado, através do ajuste fiscal, ajuste administrativo e a implantação de um novo modelo de administração gerencial orientada para resultados. É elaborado o PMDI (Programa Mineiro de Desenvolvimento integrado), que passa a ser o instrumento de planejamento estratégico do Estado e concentra suas ações em melhorar a estrutura e sua capacidade de prover, de modo mais efetivo, bens e serviços de melhor qualidade, observando a boa gestão financeira e gerando impactos positivos de suas ações para o cidadão.

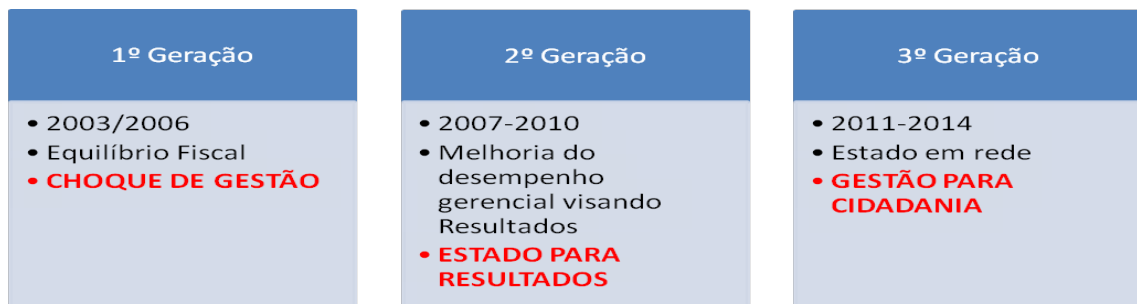


Figura 1. Fases do Choque de Gestão

O Acordo de Resultados, aprovado em 2003 pela ALMG, lei nº 14.694/03, foi implementado como uma das principais medidas do choque de gestão com vistas à maior eficiência e efetividade na execução de políticas públicas orientadas para o desenvolvimento econômico-social sustentável. Na 2ª geração evolutiva do choque de gestão, em 2007, é criado Programa Estado para Resultados (EpR), baseado no conceito de administração por contratos de gestão, esse foi o instrumento de efetiva implantação da gestão por resultados no Estado, proporcionando o alinhamento das ações dos órgãos da Defesa Social, ao planejamento estratégico governo, por meio do Acordo de Resultados.

O contrato de gestão de resultados é a ferramenta da administração gerencial que busca alinhar os resultados à ação planejada, seu foco é definir metas e resultados a priori. A administração concede autonomia e flexibilidade de gestão aos órgãos, faz o controle do atendimento da meta e realiza contrapartidas aos seus colaboradores diante dos resultados alcançados pela instituição e pelos colaboradores.

Em Minas Gerais foi estabelecido como contrato de gestão o Acordo de Resultados. Pactuado entre os órgão e entidades do poder executivo estadual, estabelece, por meio de indicadores e metas, quais compromissos devem ser entregues em conformidade com os objetivos estratégicos expressos na agenda do governo.

Essa nova metodologia de gestão tem como objetivos principais: a definição de prioridades representadas por indicadores e metas; a melhoria da qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade; o alinhamento do planejamento e das ações do acordado com o planejamento estratégico do governo a fim de viabilizar a implementação da estratégia; o aumento da transparência das ações das instituições públicas envolvidas; a facilitação do controle social sobre a atividade administrativa estadual; o auxílio na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes, órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos. O instrumento gerencial busca, além da integração do planejamento e execução, o alinhamento das instituições e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais.

Após a criação do programa EpR em 2007, o Acordo de Resultados passou por uma reformulação em 2008 através da lei nº. 17.600/08, que além de alterar a fonte de recursos e a sistemática para pagamento do prêmio por produtividade, estabeleceu a forma de elaboração, formalização, acompanhamento, avaliação, fiscalização, vigência, renovação, revisão e rescisão do Acordo de Resultados. Com a criação da 1ª (metas finalísticas) e 2ª etapas (metas por equipe), foram definidas as metas específicas por equipes (escolas, unidades

prisionais, hospitais, etc.). Com essa nova metodologia, o Acordo de Resultados objetivava também disciplinar aspectos relacionados à ampliação das autonomias gerenciais, orçamentárias e financeiras concedidas aos órgãos acordantes que conseguissem obter resultado satisfatório na consecução das metas acordadas.

O decreto estadual nº. 44.873, passou a tratar de forma mais detalhada a maioria dos aspectos que a lei nº. 17.600/08 abordava, acrescentando-o e aperfeiçoando-o. Com essas alterações o Acordo de Resultados assumiu a sua forma que vigorou até o final do governo Anastasia em 2014, permitindo-lhe definir por exemplo os objetos de pactuação da primeira e segunda etapa, a forma de divulgação e publicidade além das condições e procedimentos para pagamento do prêmio por produtividade.

O prêmio por produtividade, mecanismo de bonificação para os servidores que integrem as equipes dos órgãos/entidades acordantes, é uma maneira de incentivar, por mérito, os servidores que conseguissem alcançar resultados satisfatórios nas metas pactuadas. Contudo o pagamento do prêmio por produtividade não estava ligado simplesmente ao alcance das metas previamente pactuadas no Acordo de Resultados, ficando também condicionado ao alcance de resultado fiscal positivo no ano anterior pelo Estado.

A pactuação do contrato de gestão se dá por meio da assinatura do Acordo de Resultados entre o órgão e o Estado. O órgão ou entidade deve ser signatário da primeira e segunda etapa do Acordo de Resultados, o sistema ao qual o órgão ou entidade está vinculado deve possuir uma avaliação institucional satisfatória, ou seja, uma nota maior que 60% na 1ª etapa do Acordo de Resultados, que contempla os principais resultados que o governo deve entregar para a sociedade. Alcançado o objetivo da 1ª etapa o órgão ou entidade deve realizar a avaliação de desempenho individual permanente de seus servidores, nos termos da legislação vigente; sendo necessário ao servidor apresentar, pelo menos, 25% dos dias em efetivo exercício no ano anterior, para que pudesse receber o prêmio.

Com essa metodologia de gestão, em pouco tempo o Acordo de Resultados de Minas Gerais passou a ser o mais abrangente sistema de contratualização de resultados e avaliação institucional da administração pública brasileira, e o prêmio por produtividade o mais abrangente sistema de remuneração variável do setor público nacional.

Ano	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Percentual de órgãos/entidades com Acordos vigentes	10%	22%	34%	84%	89%	94%	94%

Figura 2. Abrangência do Acordo de Resultados e do Prêmio por Produtividade em Minas Gerais Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG

Tendo em vista o esforço do governo mineiro em implantar o choque de gestão e o Acordo de Resultados, é clara a busca pelo alinhamento dessa gestão a modelos administrativos mais modernos, são introduzidas práticas da administração gerencial que objetiva dar a administração pública uma dinâmica semelhante à administração privada. Com essa nova abordagem, optou-se pelo afastamento da gestão burocrática engessada por seus excessos de formalismos que invertem o foco da máquina pública para seus processos internos. A gestão por resultados trás para a administração uma visão mais holística de seu funcionamento. A organização deixa de ser abordada como um sistema fechado, com fim em si mesma, e volta sua atenção a efetividade de suas ações no atendimento à sociedade.

A importação do modelo de administração por resultado é uma clara tentativa de modernizar a administração pública. Todavia essa metodologia que surgira ainda na década de 1950, a partir dos estudos do americano Peter Drucker, atingiu seu ápice nos anos 1960 e 1970, sendo praticamente abandonada pelo setor privado na década de 1990. É importante ainda lembrar que essa metodologia teve seus pilares criticados na era da gestão pela qualidade por meio de princípios, como os de Deming, que preconizavam a eliminação slogans, exortações e metas para os empregados, e a eliminação as quotas numéricas (avaliar qualidade e não quantidade).

Diante do paradigma da ineficiência do setor público, ainda vigente em nossos dias, é interessante lançar o olhar sobre este modelo, que lista entre outros, o objetivo de implementar uma cultura voltada para resultados. Tendo em vista que a implementação do Acordo de Resultados é uma tentativa de mudança organizacional, nosso interesse é saber se realmente com esta metodologia a gestão para resultados implantada no Estado teve êxito em alcançar seus objetivos, principalmente em introduzir uma cultura voltada para Resultados e, por conseguinte, qual a reação dos colaboradores a esta forma de gestão em todo este período.

Este artigo é um estudo de caso, desenvolvido no âmbito da Polícia Civil, estruturado da seguinte forma: a) abordagem teórica contendo a conceituação de administração pública, abordagem do modelo gerencial, e da gestão por resultados, b) apresentação do método de pesquisa em que se desenvolveu o artigo, c) apresentação dos dados/entrevistas, e d) considerações finais, nas quais o autor alinha teoria aos dados e informações da pesquisa e, por fim, tece sua análise e considerações sobre os resultados alcançados pela pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Reforma da Administração Pública

Qual a finalidade da administração pública?. Com a evolução da sociedade esse questionamento passou a tomar maior importância na vida das pessoas, forçando a evolução da administração pública em seu caráter definidor. Hoje a administração pública pode ser definida como “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei” Granjeiro (2002, p. 23).

A administração é a ciência que trata das organizações sociais, para Granjeiro, a ideia central de administração é a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos previamente estabelecidos, ou seja, é a ação humana cooperativa com alto grau de racionalidade. O termo administração é utilizado tanto para designar funções de planejamento e direção, como para designar as atividades de execução. O administrador, por sua vez, é o profissional que atua nas organizações e exerce as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. A alta administração corresponde aos agentes com poder de decisão, que deverão tomar as decisões certas e a tempo, a fim de conduzir a organização ao alcance dos objetivos institucionais, ao crescimento e à sustentabilidade.

A administração pública compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade. Segundo Matias-Pereira (2009, p. 62) a administração pública é “o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas” e o principal dever do estado é realizar o bem comum na qual as suas principais vertentes que são o bem-estar, a segurança e a justiça. Para Bresser-Pereira (PDRAE, 1995), administração pública é todo o aparelho do estado pré-orientado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

No Brasil é possível identificar a evolução da administração pública em três modelos predominantes em diferentes períodos, são eles a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. Na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; a administração burocrática é aplicada no núcleo estratégico do

Estado e em muitas organizações públicas, mas práticas patrimonialistas de administração ainda são vistas nos dias de hoje (PALUDO, 2013).

Segundo Paula (2005, p. 22) “a partir da década de 1970, a tentativa de adaptar e transferir os conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o setor público começou a se tornar preponderante principalmente no Reino Unido e nos Estados Unidos”, essa nova abordagem alcançou seu ápice na década de 80 com a emergência da *New Public Management* ou Nova Administração Pública. A Nova Administração Pública é o conjunto de doutrinas administrativas, que orientaram as reformas realizadas na administração pública em nível mundial. Essa nova abordagem da gestão pública sustenta que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas fossem também aplicados no setor público.

Para Paludo (2013) o surgimento da administração pública gerencial foi reflexo de grandes mudanças no mundo, na sociedade, nas pessoas, assim como na economia das nações. O avanço das tecnologias proporcionou a competitividade das nações, a eficiência na administração e a busca por resultados se tornaram palavras de ordem. Para vencer a crise, o estado precisaria redefinir seu papel e profissionalizar sua gestão, padronizar os métodos administrativos e buscar maior eficiência para dar conta de atender às exigências da nova ordem mundial, e à expansão das funções econômicas e sociais do Estado.

A reforma gerencial busca a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas, em geral, oriundas da iniciativa privada. Passa a se concentrar nos resultados, nos fins pretendidos. Neste modelo de gestão a estratégia volta-se: para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados; adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais.

Segundo Donald Kettl (2001), “a ideia de reformar o setor governamental, no sentido de aprimorá-lo, é algo tão antigo como a própria ideia de governo”, porém, o esforço despendido nas décadas de 1970, 1980 e 1990, certamente, foram os maiores e mais significativos. Dois grandes fatores impulsionaram esses esforços: a democracia e a globalização. A democracia cobra eficiência, participação nas decisões e *accountability* governamental, a globalização traz as tecnologias da informação e da comunicação, além da competitividade. Às vésperas das grandes reformas, tanto as mundiais quanto a brasileira,

ganha destaque a afirmação de que “os estados encontravam-se com menos recursos e com menos poder”: a maioria dos governos não tinha mais como financiar seus déficits públicos.

Segundo Bresser-Pereira (2002), a reforma gerencial propôs como formas de *accountability*, a contratualização de resultados (contratos de gestão), a competição controlada (entre órgãos e entidades públicas) e o controle social. As reformas se tornaram indispensáveis: tanto no que se refere à promoção do desenvolvimento econômico num mundo globalizado, quanto ao bem-estar geral da sociedade de cada nação, com a prestação de serviços e a redução das desigualdades sociais.

2.2 Administração por Objetivos

A administração por objetivos (ou administração por resultados) surgiu ainda na década de 1950, com a publicação do livro *The practice of management* de Peter Drucker, e teve a contribuição de outros estudiosos e colaboradores, como: George Odiorne, John W. Humble, George Steiner, e Dale McConkey. É um sistema de gestão que vincula objetivos e metas organizacionais ao desempenho e desenvolvimento individual, apregoa um sistema de remuneração variável, vinculado ao alcance dos objetivos e metas. É um processo no qual gerentes e subordinados identificam objetivos e metas de comum interesse, definem os resultados a se alcançar e procuram especificar a contribuição de cada colaborador no alcance dos resultados esperados.

Para Drucker 2003, a maior vantagem da administração por objetivos é o autocontrole, pois esse sistema possibilita que os administradores, controlem o seu próprio desempenho, e para isso eles devem ter condições de medir desempenho e resultados obtidos em comparação com o planejado.

Para Odiorne (1965, p. 55):

Na administração por objetivos, os gerentes superiores e subordinados de uma organização em conjunto definem suas metas comuns, e especificam as áreas principais de responsabilidade de cada posição em relação aos resultados esperados de cada um, e utiliza essas medidas como guias para a melhor operação do setor e verificação da contribuição de cada um de seus membros.

No setor público a administração por resultado corresponde a uma espécie de contratualização dos serviços públicos em que governantes e gestores negociam com os

objetivos a serem alcançados. Se antes a burocracia preocupava-se com procedimentos internos e consigo mesma, essa nova metodologia deslocou seus esforços para os objetivos. A ênfase deixa de ser a eficiência e passa a ser a eficácia.

É uma clara tentativa de aperfeiçoar a administração pública, todavia essa metodologia que surgira ainda na década de 1950, atingiu seu ápice nos anos 1960 e 1970, sendo praticamente abandonada pelo setor privado na década de 1990.

Para Paludo (2013), as disfunções já conhecidas da experiência da iniciativa privada, dizem respeito à rigidez e inflexibilidade do modelo em relação aos objetivos que se presta a alcançar, visto que o cenário atual é de frequentes mudanças no ambiente e constantes inovações tecnológicas. Outra disfunção refere-se ao fato da administração por objetivos pressupor confiança entre seus membros, e a definição de objetivos e metas pouco contribui para aumentar essa confiança ou constituir um espírito de equipe. A terceira crítica considera que essa metodologia administrativa pode restringir os resultados: se os objetivos e metas forem fixados aquém do potencial, uma vez atingidos, perder-se-á o estímulo a perseguir maiores/melhores resultados.

É importante ainda lembrar que essa metodologia teve alguns de seus pilares criticados na era da gestão pela qualidade, um dos principais críticos do modelo foi W. Edwards Deming ele sustentava “que os funcionários tendem a colocar seu foco nos objetivos pelos quais serão julgados, podendo, portanto, direcionar seus esforços para a quantidade de produção e se afastar da qualidade” Robbins; Decenzo (2004, p. 61)

No Brasil a gestão por resultados está centrada nos “programas” do PPA, contudo a literatura aponta três modelos de gestão a orientar as ações em direção aos resultados, são elas: sistema orçamentário orientado para resultados; administração por objetivos e gestão pela qualidade.

2.3 O Acordo de Resultados

O contrato de gestão é uma vertente da administração por objetivos, nele as instituições firmam compromisso para o alcance de objetivos e metas e recebem um orçamento global para custear a realização das atividades. Um contrato de gestão tem duração mínima de um ano, ele estabelece objetivos e metas a serem atingidos pela instituição em determinado período de tempo, assim como os indicadores que permitirão mensurar seu desempenho na consecução dos compromissos pactuados no contrato. O contrato de gestão é

mais que um convênio, é um contrato de parceria – visto que os objetivos a serem perseguidos são comuns, seus vínculos são mais profundos e duradouros e seus recursos são garantidos mediante a inclusão direta no orçamento. O Acordo de Resultados é um compromisso pactuado entre o poder executivo e uma entidade pública da administração a ele subordinada/vinculada – ou entre o poder público e uma organização social. Nele a forma de controle deixa de ser meramente normativa (jurídicos, orçamentários), para concentrar-se nos fins, nos objetivos a serem alcançados.

No Brasil, o modelo de contratualização de resultados ganhou uma maior dimensão no âmbito federal a partir de 1995 com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (reforma gerencial do Governo FHC). Sua instrumentalização foi aprovada por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998 no art. 37, § 8º que diz que:

A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o Poder Público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre: I – o prazo de duração do contrato; II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes; III – a remuneração do pessoal.

Em Minas Gerais foi implantado o Acordo de Resultados, Duarte, Lemos, Marine e Martins (2006), detalham o processo de formulação, negociação, celebração e avaliação do Acordo de Resultados em Minas Gerais, que se dá por adesão ou indução. Na adesão os órgãos e entidades manifestam seu interesse e iniciam o processo de elaboração, já no caso de indução, os órgãos são induzidos a celebrar o Acordo de Resultados sendo selecionados segundo a importância estratégica para a realização dos projetos estruturantes do governo. O primeiro passo é a formulação dos indicadores e valores como metas. Este processo de formulação inclui as etapas de (a) construção de cadeia de valor, (b) do quadro de indicadores e metas (c), do plano de ação.

Em geral a negociação do Acordo de Resultados se dá a partir de um grupo formado por técnicos e dirigentes das partes envolvidas (acordado, acordante e SEPLAG). Após finalizada a minuta, esta deve ser aprovada respectivamente pela SEPLAG (Subsecretaria de Planejamento e Orçamento e Subsecretaria de Gestão) e pelo órgão acordante que é o contratante de todo o instrumento. O processo de negociação e formulação do Acordo é realizado de forma restrita à poucos colaboradores em geral das cúpulas das

instituições, isso pode levar a uma falta de participação e envolvimento, tornando essas decisões centralizadas. O acordo tem como finalidades:

- fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida com as políticas públicas e os programas governamentais;
- aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;
- aperfeiçoar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública, mediante instrumento caracterizado pela consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência;
- dar transparência às ações dos órgãos públicos e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa, mediante a divulgação, por meio eletrônico, dos termos de cada acordo e de seus resultados;
- racionalizar os gastos com custeio administrativo de forma a possibilitar maior destinação de recursos às atividades finalísticas do órgão ou entidade; • estimular e valorizar servidores por meio da implantação de programas de capacitação, da valorização e profissionalização;
- estimular o desenvolvimento e a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores (DUARTE et al, 2006).

Após as aprovações e o acordo celebrado, é formada uma comissão para acompanhamento e avaliação do acordo. Essa comissão será responsável por: acompanhar e avaliar os resultados; recomendar alterações necessárias, principalmente quando se tratar de alinhamento de indicadores, metas e resultados, recursos orçamentários e financeiros; recomendar a revisão, a repactuação, a suspensão ou a rescisão do Acordo de Resultados.

Na avaliação, são verificados o grau de comprometimento do quadro de Indicadores e metas e dos planos de ação e melhoria, a execução do acordo e a pertinência das metas.

Sobre o contrato de Gestão, Werner Jann e Christoph Reichard (2002), em seu estudo sobre as reformas gerenciais em nível mundial, afirmam que “os estudos disponíveis mostram que o modelo contratual sustenta e fortalece a efetividade e os níveis adequados de serviço e qualidade das agências governamentais”, destacam ainda uma mudança cultural oriunda da contratualização de resultados, em que os servidores preocupam-se mais com desempenho e efetividade. Cabe destacar ainda que os contratos de gestão, além de proporcionarem maior transparência, facilitam em muito a avaliação dos resultados.

3. MÉTODO

Com o objetivo de analisar a funcionalidade do Acordo de Resultados e a reação dos colaboradores da Polícia Civil à implantação e funcionamento do Acordo de Resultados, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa. Segundo Vieira, a pesquisa qualitativa “se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise de dados” (VIEIRA, 2006, p.17). A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.

“Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa” (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Devido à impossibilidade de realizar um estudo mais amplo sobre o tema optou-se por estudar o Acordo de Resultados no âmbito da Polícia Civil de Minas Gerais. Para Goldenberg, o estudo de um caso específico supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso. Adaptado da tradição médica, o estudo de caso é uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa, busca reunir o maior número de informações detalhadas, com o objetivo de aprender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

O levantamento dos dados foi feito da seguinte forma: primeiro foram levantados junto à SEPLAG e SIIP (Superintendência de Informações e Inteligência Policial) os contratos de gestão do período de 2011 a 2014, juntamente com os relatórios de avaliação anual de cada Acordo firmado pelos órgãos da Defesa Social. O documento Acordo de Resultados da 2ª etapa definia os indicadores e metas específicas para cada órgão, para a Polícia Civil ficou definido como principal indicador a quantidade de inquéritos e TCO's concluídos. Conseqüente foram levantados os relatórios de avaliação anual de cada período que compara o planejado com o realizado e da nota para as equipes na realização das atividades de acordo com o atendimento das metas.

Houve uma dificuldade em encontrar os acordos pactuados e as avaliações anuais, uma vez que os mesmos na data de pesquisa não estavam dispostos no sítio da SEPLAG, portanto foi necessário um contato direto com servidores da SEPLAG e da Polícia Civil que disponibilizaram essas informações.

Com os documentos relativos às metas acordadas na pactuação de resultados da 2ª etapa e dos resultados expressos na avaliação anual, optou-se por emparelhar estas informações de modo a facilitar a análise destes dados, porém este procedimento foi realizado apenas com os dados dos anos 2011, 2012, 2013, uma vez que, apesar de pactuado o Acordo de Resultados em 2014, não houve a avaliação desse período.

Para a aplicação da entrevista tinham-se duas dificuldades, a primeira devido ao tamanho da organização que abrange todo o Estado de Minas Gerais, e depois a pesquisa precisava atingir todos os níveis hierárquicos da PC. Certamente uma pesquisa com entrevista aberta e “in loco” não seria uma opção exequível, considerando ainda que esse tipo de entrevista torna-se mais burocrática com colaboradores de níveis hierárquicos mais altos, por necessidade de agendamento, além do deslocamento necessário. Portanto optou-se aplicar a entrevista por meio de um questionário com oito perguntas elaboradas de forma a dar liberdade dos colaboradores para expressarem suas opiniões e sentimentos de forma aberta.

O questionário, precedido de contato telefônico, foi enviado para mais 10 Departamentos, dentre os 18 de todo o Estado, para delegados, inspetores, chefes de cartório, e replicados nesses departamentos, conquanto muitos colaboradores que se comprometeram verbalmente com a participação na pesquisa não o fizeram. Entre outras coisas, houve até questionamento se não havia receio do resultado da pesquisa, foi preciso esclarecer que o trabalho era estritamente acadêmico e sem ligação com a instituição. Todavia, apesar da adesão menor do que a esperada, o tamanho da amostra foi satisfatório, pois a pesquisa conseguiu ser abrangente e retornou opiniões de agentes de todos os níveis hierárquicos, componentes do auto escalão, como delegados gerais de algumas Regiões Integradas de Segurança Pública, que participaram do planejamento do acordo, até servidores que trabalham nas delegacias, isso trouxe pontos de vista bem estruturados e enriqueceu o trabalho.

Colaboraram com essa pesquisa cinco delegados; três deles, chefes de departamento (Regiões Integradas de Segurança) que participaram da elaboração do último Acordo de Resultados assinado em 2014, e dois delegados coordenadores de departamentos. Nove investigadores; dentre estes dois Inspectores, e seis Escrivães; dentre eles dois chefes de cartório, totalizando uma amostra de 20 entrevistas.

A análise dos dados se fez por meio do alinhamento do planejado com o executado, para assim organizar, classificar e interpretar os dados coletados. Para a análise das entrevistas optou-se por uma breve revisão literária de Duarte, Lemos, Marine e Martins, 2006, por conseguinte, a percepção dos colaboradores a esta forma de gestão por resultados implantada na Polícia Civil e por fim o parecer do autor acerca das questões sobre o êxito do Acordo de Resultados em alcançar seus objetivos.

Em um cenário que cada dia mais emerge a necessidade de uma administração pública profissional e alinhada às mais modernas e eficientes técnicas de gestão, a discussão do tema se torna preponderante. Novos desafios estão sendo colocados aos gestores, é preciso otimizar os recursos públicos, fazer mais com menos. Esse trabalho se presta à análise do caso de Minas com a implementação da administração para resultados por meio do contrato de gestão, se presta a identificação do *gaps* para reflexão e futuras correções a fim encontrar um modelo apropriado e eficiente de administração pública que atenda as particularidades de nossa cultura.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS / ENTREVISTAS

4.1 Apresentação dos Dados

O Acordo firmado pela SEPLAG e órgãos da Segurança Pública do Estado de Minas Gerais estabeleceu, durante a gestão 2011-2014, indicadores e metas comuns para essas instituições. São eles: a diminuição da taxa de crimes violentos e taxa de homicídios (por 100 mil habitantes), além de metas específicas para Polícia Militar, Corpo de Bombeiros e Polícia Civil.

Neste período, apesar de pactuado um Acordo de Resultados para cada ano, somente os de 2011, 2012 e 2013 foram avaliados. No decorrer destes três anos foram pactuadas e avaliadas, através do Acordo de Resultados, 108 metas específicas de conclusão de inquéritos e termos circunstanciados de ocorrências para a Polícia Civil.

Conforme tabela 1, a seguir, pode-se observar que houve um alto grau de superação das metas estabelecidas, pois, das 108 metas em apenas em três ocasiões não se atingiu o estabelecido, mesmo assim por pequena diferença nos números. Percentualmente isso representa mais de 97% das metas alcançadas, o que constata alto nível de “eficiência” da Instituição, porém essa é uma análise superficial.

2.1 – QUADRO RESUMO DAS AÇÕES E INDICADORES

ATRIBUIÇÃO	COD	NOME DO INDICADOR / AÇÃO
Indicadores Gerais		
Polícia Militar, Corpo de Bombeiros e Polícia Civil	1	CRIMES VIOLENTOS
	2	HOMICÍDIOS CONSUMADOS
	3	CRIMES VIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO
Indicadores Específicos		
Corpo de Bombeiro	4	PRAZO DE ANÁLISE DO PSCIP (PROCESSO DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO E PÂNICO) PARA CONCESSÃO DE AUTO DE VISTORIA DO CORPO DE BOMBEIROS (AVCB)
	5	TEMPO DE RESPOSTA NO ATENDIMENTO ÀS OCORRÊNCIAS DE COMBATE A INCÊNDIOS E DE SALVAMENTO EM QUE HAJA VÍTIMAS HUMANAS EM SITUAÇÃO DE RISCO EM ÁREAS URBANAS SEDES DE FRAÇÕES DO CBMMG
Polícia Civil	6	INQUÉRITO POLICIAL CONCLUÍDO
	7	TERMO CIRCUNSTANCIADO CONCLUÍDO
	8	TEMPO MÉDIO DE CONCLUSÃO DOS LAUDOS PERICIAIS REFERENTES AOS CRIMES DE HOMICÍDIOS, CRIMES VIOLENTOS E CRIMES VIOLENTOS CONTRA O PATRIMÔNIO
Polícia Militar	10	TOTAL DE OPERAÇÕES
	11	ARMAS DE FOGO APREENDIDAS

Figura 3. Quadro de Indicadores e Metas Fonte: Acordo de Resultados 2º Etapa 2011

Comparativo metas estabelecidas e cumpridas pela Polícia Civil

Departamento	2011				2012				2013			
	INQUERITOS CONCLUÍDOS		TCO's CONCLUÍDOS		INQUERITOS CONCLUÍDOS		TCO's CONCLUÍDOS		INQUERITOS CONCLUÍDOS		TCO's CONCLUÍDOS	
	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta	Resultado
1º DPC/BELO HORIZONTE	14.544	19.667	13.296	38.263	5700	7146	7560	16212	8500	10447	16500	17662
2º DPC/CONTAGEM	5916	7249	6840	12742	6840	7304	7560	11631	8500	9513	11709	14481
3º DEPPC/VESPASIANO	5508	6874	6156	12775	5508	6156	6156	10462	8250	8389	10700	11147
4º DEPPC/JUIZ DE FORA	12852	15046	14364	21358	13224	14974	14616	18080	14500	15544	17500	18946
5º DEPPC/UBERABA	6120	7113	6840	8926	6384	7085	7560	9294	8000	8417	9500	9405
6º DEPPC/LAVRAS	6936	7766	7752	10049	6156	8040	6804	9027	8564	9464	9348	9896
7º DEPPC/DIVINOPOLIS	7752	8395	8664	15173	8208	8532	9072	13059	10000	10993	13500	14918
8º DEPPC/GOVERNADOR VALADARES	5304	6345	5928	9289	5928	5938	6552	8168	8000	8404	9000	9473
9º DEPPC/UBERLANDIA	7140	7380	7980	8815	7250	7702	8064	9044	8400	9968	9105	10427
10º DEPPC/PATOS DE MINAS	4228	4774	4788	7182	4332	4409	4788	5768	4500	4930	5807	6689
11º DEPPC/MONTES CLAROS	7548	7341	8436	9354	7548	7569	8568	9464	8250	8779	9600	10176
12º DEPPC/IPATINGA	12444	16550	13908	23138	13224	13870	14616	21032	15500	17316	21173	22396
13º DEPPC/BARBACENA	6936	7906	7752	10798	6840	7712	7560	10701	8000	8914	10100	10921
14º DEPPC/CURVELO	6324	7698	7068	14347	6612	6850	7308	10218	8500	9106	10100	10540
15º DEPPC/TEOFILO OTONI	6120	6261	6840	8836	5500	5909	6840	7541	7500	7904	8500	9177
16º DEPPC/UNAI	2448	2361	2736	3227	1824	2497	2016	3362	3800	4102	4000	4463
17º DEPPC/POUSO ALEGRE	8364	9521	9348	12121	8664	8975	9576	10936	1100	11339	12000	12415
18º DEPPC/POCOS DE CALDAS	9792	12502	10944	18952	9792	11315	10944	18819	12500	13868	18945	20228

Tabela 1. Metas estabelecidas e Cumpridas pela Polícia Civil.

4.2 Apresentação das Entrevistas

O Acordo de Resultados implantado no Estado de Minas Gerais tornou-se referência de contratualização de resultados na administração pública brasileira. Devido a sua metodologia de administrar em busca de resultados alinhados ao alcance da finalidade pública das instituições. O Acordo de Resultados passou a ser objeto de estudo de vários pesquisadores que lançaram seus olhares para as várias instituições e órgão que assinaram o contrato de gestão com a administração pública mineira. Apoiados pelos resultados positivos, vários estudos sobre Acordo de Resultados ratificaram o modelo de contratualização de resultados implantado no Estado como uma metodologia que traz eficiência para a administração pública.

Esse trabalho tem como objetivo trazer uma avaliação feita através do caminho inverso, externando o olhar de dentro para fora da instituição, que seria o Acordo de Resultados visto pelos olhos dos servidores. Por meio de uma análise das entrevistas, metas e indicadores específicos da Polícia Civil, nosso objetivo é externar o que é o Acordo de Resultados para os colaboradores, como ele é definido, quais suas vantagens e desvantagem. Para isso, nada melhor que o próprio agente, diretamente envolvido neste universo de gestão por resultados, para dizer como vê esta metodologia de gerenciamento para resultados.

Com o objetivo de medir o grau de conhecimento conceitual, perguntou-se: **“O que é o Acordo de Resultados?”**, **“Como ele é definido”**? Pode-se constatar que os policiais civis, de algum modo, sabem o que é o Acordo de Resultados, porém nem todos dominam o conceito. O domínio conceitual sobre o que é o Acordo de Resultados diminui à medida que se desce na cadeia hierárquica da instituição. Há uma boa abordagem e conceituação por parte de delegados e policiais com cargos mais altos, porém a conceituação vai sofrendo deformações em níveis operacionais. Muitas vezes nos níveis mais operacionais, a definição do Acordo é influenciada pelas disfunções do modelo, que por isso ganha um tom pejorativo e demonstra que há uma dissonância em diferentes níveis acerca do Acordo.

“O Acordo de Resultados é um instrumento gerencial de pactuação de resultados que estabelece, por meio de indicadores e metas, quais os compromissos que devem ser entregues em linha com os objetivos do governo. Define-se pela pactuação de metas em dois níveis, o primeiro geral apresentado pelo governo ao órgão e a segunda etapa pelo desdobramento dessa meta governamental para as equipes de trabalho internamente”. (Delegado Geral - Chefe responsável por uma RISP)

“O Acordo de Resultado, grosso modo, é a imposição, pela cúpula do governo, de metas de produtividade a serem alcançadas pelos trabalhadores da Administração Pública, (para) os servidores públicos de baixo escalão”. (Escrivão de Polícia)

Em seguida perguntou-se: **Qual é a sua avaliação sobre COMO o Acordo de resultados é estabelecido ?**. Percebe-se que uma parcela considerável dos entrevistados, não conhece a sistemática em que se dá o Acordo, restando-lhes por ignorância se abster da avaliação. Entretanto, entre os que responderam houve bastantes críticas à sistemática do Acordo de Resultados, sobressaltou a percepção negativa, várias críticas como a do investigador que disse:

“O pacto é estabelecido única e exclusivamente voltado para gerar números favoráveis para o governo, de forma a tentar mostrar uma boa gestão do executivo”.

Mas a crítica mais evidente ficou por conta da centralização do processo de elaboração do Acordo de Resultados em poucos agentes integrantes da cúpula da instituição e conseqüentemente a falta de participação de colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos, porém com maior conhecimento das atividades operacionais, com isso esses servidores veem as metas como imposição do Estado e da Chefia da Polícia, para eles a forma em que o Acordo está estruturado é centralizada na cúpula e impositiva. Essa visão é compartilhada até mesmo pelos delegados que participaram da entrevista e compõem o alto escalão hierárquico da Polícia Civil.

“O acordo é sempre apresentado de forma vertical para aqueles que, efetivamente, terão que cumprir as metas. Assim, falta participação dos servidores com vistas a balizar o seu estabelecimento”. (Delegado de Polícia)

“Avalio que somente a cúpula da Instituição promove o acordo de resultados sem a participação dos demais servidores do respectivo órgão”. (Delegado de Polícia)

Certamente esse processo centralizado de elaboração do Acordo de Resultados, traz impacto para o dia a dia da organização. Prossegue-se seguinte pergunta: **Como você avalia as metas contratualizadas pelo Acordo de Resultados para a Polícia Civil?**, Lembrando que os principais indicadores dizem respeito à quantidade de Inquéritos e TCO's

concluídos. Quanto aos indicadores e metas, duas críticas se destacam, uma referente às metas em descompasso com a estrutura da polícia, outra à escolha dos indicadores.

“No início eram exequíveis, mas após a diminuição do quadro de servidores, aumento da demanda, etc, houve um aperto na sua superação”. (Delegado de Polícia)

“Pela importância que os Delegados dão em produzir números em detrimento de ações de repressão ao crime, acredito que é uma ilusão tanto as metas quanto o modelo de segurança pública atual”. (Investigador de Polícia)

Também se citou, reiteradas vezes, a insatisfação com a escolha de indicadores quantitativos em detrimento de indicadores qualitativos para medir o desempenho da Polícia Civil, pois para os entrevistados elas comprometem a qualidade do serviço policial. Para alguns servidores as metas quantitativas alcançadas, conforme as estabelecidas, podem não revelar a melhoria do serviço prestado em si. Um investigador chega a revelar que em algumas situações pode acontecer de procedimentos mais complexos para serem feitos podem ser deixados de lado em detrimento a outros mais fáceis e rápidos, pois isso pode facilitar o alcance das metas estabelecidas.

“... preocupam-se com a produtividade (números) e não se importam com a qualidade. Isto faz com que o servidor trabalhe para cumprir metas, e dessa forma escolhe-se os casos mais fáceis de serem resolvidos (sem representação ou com desinteresse da vítima) e encaminha para a justiça. E os demais casos ficam aguardando (eternamente)”. (Investigador de Polícia)

Essa visão do que parece ser uma falha estratégica na escolha dos indicadores é percebida até mesmo no alto escalão da PC, veja o depoimento de um delegado responsável por uma RISP que participou da elaboração do Acordo de 2014.

“Entendo que deveria ser prioridade a qualidade e não a quantidade de procedimentos, principalmente porque nos casos de investigações complexas o sucesso das mesmas depende de tempo suficiente para a investigação. Exemplo nos casos de tráfico de drogas que não é classificado no rol dos crimes violentos, mas fomenta outros crimes”. (Delegado de Polícia)

Apesar de toda crítica a forma como o Acordo de Resultados é estabelecido e à escolha de seus indicadores e metas específicas para a Polícia Civil, a maioria dos entrevistados quando perguntada se: **“Sua equipe alcançou estas metas nos últimos quatro anos? (2011-2014)”**, afirma que as metas estabelecidas são cumpridas, isso confirma o levantamento feito a partir do Relatório de avaliação da 2º etapa que está na tabela 1, em que 97% das metas são alcançadas.

Contudo, para os colaboradores, apesar do alto índice de alcance das metas o modelo atual não trouxe impacto esperado na diminuição dos crimes violentos no estado.

“Sim (os resultados são alcançados), entretanto não conseguimos estabelecer uma ligação com a queda dos índices de criminalidade, na verdade, em alguns lugares, apesar da equipe ter alcançado a meta, os índices criminais cresceram”. (Delegado Geral - Chefe RISP)

Consequente, o esforço para o alcance das metas afeta a prestação de outros serviços não mensurados no Acordo de Resultados, ou geram maior foco em casos de menor complexidade como exposto anteriormente, casos mais complexos passam a ser deixados em 2º plano em detrimento a fechamento de Inquéritos e TCO's mais simples. Em seguida perguntamos: **Por que, em sua opinião, as metas foram alcançadas? Por que as metas não foram alcançadas?** Os entrevistados deixam claro que as metas são alcançadas pois há um direcionamento do trabalho para maior concentração de forças na realização das tarefas mensuradas pelo Acordo de Resultado, isso demonstra que realmente há um direcionamento organizacional para os resultados estabelecidos.

“O cumprimento acima da meta estipulada se justifica pelo esforço específico do Departamento no encaminhamento de procedimentos em tramitação, além do empenho dos Policiais Civis e demais servidores das unidades policiais para o cumprimento das metas estabelecidas”. (Delegado – Chefe de Polícia)

“Sim, mas quando você coloca metas no trabalho, leva as pessoas a realizarem apenas as metas”. (Investigador de Polícia)

Em seguida foi perguntado aos entrevistados: **Quais vantagens o Acordo de Resultados trouxe para a gestão da segurança pública em Minas Gerais e para a Polícia**

Civil? As opiniões são diversas, sendo difícil estabelecer um senso comum. Há os que não enxergam benefícios, em contrapartida há outros que acreditam que o Acordo de Resultados conseguiu introduzir na polícia um ambiente voltado para resultados, além de aumentar a transparência em questão de controles, e o comprometimento dos servidores:

“(Trouxe) Maior empenho das forças de segurança, maior celeridade na conclusão dos procedimentos, incentivo aos servidores, etc.”. (Investigador de Polícia)

“As demandas pelo trabalho investigativo têm sido atendidas, mediante a devida apuração das infrações penais a cargo dos Policiais Civis ali lotados, possibilitando a dissuasão da criminalidade tendo em vista uma maior certeza de punição. Permite ainda aferição da produtividade da Polícia Civil em termos de procedimentos de polícia judiciária”. (Delegado Geral de Polícia – Chefe RISP’s)

“Melhora na apresentação da estatística, no estabelecimento de alvos e direcionamento das ações de segurança pública”. (Delegado de Polícia – Coordenador)

Já quanto às desvantagens as críticas se firmam em sua maioria no modelo atual de mensuração da produtividade como está posto, o uso de indicadores quantitativos de Inquéritos e TCO’s é controverso, pois, segundo os servidores gera engessamento da atuação policial, visto que ataca prioritariamente as tarefas que serão pontuadas no Acordo, sem preocupação na criminalidade local. Para os servidores, o processo de negociação de metas não evoluiu, pois fixou suas bases no modelo quantitativo e agora na atual gestão estadual essa ferramenta está sendo deixada de lado.

“Passou a privilegiar o resultado quantitativo na produção de procedimentos de Polícia Judiciária com metas ousadas e com prazos apertados, em detrimento ao trabalho qualificado e criterioso exigível para uma investigação criminal eficaz”. (Delegado de Polícia)

Os colaboradores citam que o modelo de integração das forças de segurança vem se exaurindo com o passar dos anos. Para eles em um primeiro momento houve grande mobilização das instituições policiais e das equipes no alcance dos resultados, mas o modelo de mensuração e estabelecimento dos resultados não se aprimorou. O estabelecimento de

metas quantitativas em descompasso com a estrutura da instituição minou os esforços para as atividades mensuradas no acordo e conseqüentemente diminuiu a qualidade dos serviços de investigação e de outros serviços não mensurados no acordo, causando prejuízo a integração das forças de segurança do estado.

“Até o ano de 2012 foi bom, pois se faziam gestões para diminuição de criminalidades de locais com altos índices de delito; a partir de 2013 as Instituições Policiais começaram a se distanciar uma da outra e pararam de trabalhar no planejamento em conjunto, o que veio aumentar o índice de criminalidade”. (Delegado de Polícia)

“Num primeiro momento houve uma grande mobilização para o entendimento e cumprimento das metas estipuladas, trazendo ganhos significativos para a queda dos índices de criminalidade, principalmente nos primeiros anos. Com o passar do tempo a metodologia não evoluiu, não aprimorou, fazendo com que caísse no ostracismo, relegada a segundo plano e alvo de muitas críticas”. (Delegado de Polícia)

Por fim solicitamos que os entrevistados opinassem sobre quais alterações deveriam ser feitas para tornar o Acordo de Resultados mais eficiente e eficaz, por meio da pergunta: **Na sua opinião quais alterações deveriam ser feitas para tornar o Acordo de Resultados mais eficiente e eficaz?** Os servidores indicaram, a) melhorar os indicadores, trocando os atuais por outros mais adequados, b) aumentar a participação de servidores com mais conhecimento sobre o trabalho (tornar o processo de pactuação mais democrático e participativos), c) melhorar a estrutura da Polícia (Recurso Humanos e Estruturais), nesta ordem de importância.

À medida que a entrevista foi se desenvolvendo, intensificou-se o descontentamento e reprovação dos indicadores escolhidos para medir a produtividade da Polícia Civil, várias críticas ao modelo de mensuração foram tecidas em várias respostas às diversas perguntas, alguns inclusive citam que o modelo de contratualização de resultados não evoluiu desde sua implantação. Percebe-se uma clara necessidade de aprimoramentos do Acordo, no que diz respeito à escolha principalmente dos indicadores ou os resultados que deverão ser entregues, os colaboradores sugerem a troca de indicadores quantitativos por qualitativos.

“Deixar de estipular as metas quantitativamente e sim qualitativamente, inclusive com avaliação do serviço público pelo cidadão. Dessa forma teríamos um atendimento ao público mais descente, humano, respeitável e digno de ser bem remunerado, de ser gratificado”. (Investigadora de Polícia)

Outro ponto muito criticado foi a centralização da elaboração do pacto na cúpula da instituição, os colaboradores acreditam que muitas vezes as metas estabelecidas não refletem a realidade operacional da instituição, pois as experiências e opiniões dos executores são excluídas nesse processo de desenvolvimento do pacto.

“As metas são estabelecidas por pessoas alienadas ao processo de prestação ou produção do serviço”. (Investigador de Polícia)

“Geralmente os números e as metas a serem alcançados são estabelecidas por pessoas que não possuem o conhecimento técnico de cada área a ser avaliada, fixando assim números muitas vezes errôneos ou acima das reais condições de trabalho de cada instituição”. (Investigador de polícia)

Para esses servidores a adoção de um modelo mais participativo seria um grande aprimoramento ao Acordo de Resultados.

“Acredito que o Acordo de Resultado se tornaria mais eficaz com a adoção de publicidade das discussões em torno das metas a serem estabelecidas e abertura para participação nos debates, dos diferentes representantes das carreiras policiais, notadamente aqueles da ponta da cadeia produtiva”. (Escrivão de Polícia)

Os entrevistados apontam ainda o *déficit* de recursos humanos e estruturais que a instituição atravessa, com a estrutura aquém da necessária para o alcance das metas, os servidores que estão em atividade sofrem um impacto maior com a cobrança e pressão por resultados o que muitas vezes pode causar efeitos negativos até mesmo na saúde dos colaboradores; argumentam:

“... a Polícia Civil não disponibiliza dos recursos humanos e materiais, indispensáveis para alcançar as metas, gerando um desgaste físico e mental, com

afastamento de servidores para tratamento de saúde e aposentadoria antecipada, gerando defasagem no quadro de pessoal”. (Escrivã de polícia)

Por esse motivo os colaboradores sugerem adequação da estrutura e do efetivo para melhor desenvolvimento da atividade policial.

“Maior investimento para os recursos humanos e materiais; Rever e aumentar o número de vagas disponíveis para os cargos Policiais...” (Escrivã de Polícia).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Análise das Entrevistas

Em conformidade com o objetivo deste trabalho, por meio de uma de análise qualitativa de conteúdo sistematizada em classificar e interpretar os dados coletados e as entrevistas a respeito do Acordo de Resultados na Polícia civil procurou-se refletir sobre a funcionalidade e percepção da gestão por resultados, através da visão interna dos colaboradores. Para facilitar a externalização das ideias, buscou-se classificar e interpretar os dados coletados a respeito do Acordo de Resultados na Polícia civil, para enfim saber se realmente com esta metodologia, a gestão para resultados implantada no Estado teve êxito em alcançar seus objetivos (eficiência, eficácia e efetividade), e introduzir uma cultura voltada para resultados e, por conseguinte, analisar a reação dos colaboradores a esta forma de gestão em todo este período. Optou-se por uma breve revisão literária simétrica às respostas dos entrevistados, concluída com o parecer do autor sobre as questões da pesquisa, vale ressaltar que o resultado deste trabalho busca ser uma interpretação destas questões a partir do ponto de vista dos colaboradores da organização.

Duarte et al (2006, p. 98), definem o Acordo de Resultados como, “instrumento de pactuação de resultados mediante negociação entre dirigentes de órgão e entidades do poder executivo, bem como gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico e de supervisão”. Com essa definição fica claro que o processo de elaboração é realmente centralizado no alto escalão do governo e da instituição e ocorre de forma verticalizada. Tendo em vista os depoimentos aqui contidos, pode-se concluir que os colaboradores têm interesse em participar deste processo, pois entendem que com suas

experiências poderiam ajudar a chegar a indicadores e metas mais adequados a atividade institucional.

Ainda sobre os indicadores e metas Duarte et al (2006) explicam que estes são selecionados depois de construída a cadeia de valor e devem cobrir de forma abrangente as áreas de resultados finalísticos da organização e refletir, sempre que possível, as três dimensões do seu desempenho (eficiência, eficácia e efetividade). O estabelecimento de metas deve ser realista e desafiador. Certamente é questionável se as metas, da forma como foram colocadas, realmente estão atendendo às três dimensões. Efetividade é o impacto que essas ações geram na sociedade e seria o indicador mais adequado à finalidade não só da Polícia civil mais de todos os órgãos do Estado. Pode-se concluir, a partir das entrevistas, que os colaboradores não enxergam o alcance das metas estabelecidas como capazes de trazer efetivas contribuições à realidade que está posta.

Para Duarte et al (2006), a experiência vem demonstrando que o grande desafio dos Acordos de Resultados continua sendo a definição do que realmente são os resultados da instituição. É preciso concentrar os esforços no sentido de aperfeiçoar a experiência, e para isso seria necessário aumentar o envolvimento dos acordantes no processo.

Duarte et al (2006), citam como vantagens do Acordo de Resultados o alinhamento das organizações governamentais com o planejamento estratégico do governo, o aumento da oferta e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, o aperfeiçoamento e o controle da gestão pública, maior transparência nas ações dos órgãos públicos, racionalização dos gastos com custeio administrativo, estímulo e valorização dos servidores, desenvolvimento de sistema de avaliação de desempenho individual dos servidores. Pode-se inferir das entrevistas que, de alguma forma, o Acordo de Resultados introduz dentro da organização uma “orientação” voltada resultados. Todavia, tendo em vista a gestão de resultados como ferramenta de mudança cultural, podemos distinguir que “orientação para resultados” se difere de “cultura para resultados”, isso porque a orientação é imposta, o que faz com que a sua abordagem possa ser passageira. É questionável a força que este modelo de gestão, na forma que está estabelecido, exerce na efetiva implantação de uma cultura voltada para resultados, a forma impositiva das metas parece ser um ponto negativo, pois os colaboradores parecem ter uma dificuldade em adotar ou se sentir envolvidos por essa atmosfera. Quanto à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, conforme descritos pelos autores como uma das vantagens do acordo de resultados, é algo que não pode ser evidenciado pelo menos na visão dos colaboradores. Ao contrário desse pressuposto pode-se evidenciar uma sensação de redução na qualidade dos inquéritos e TCO's produzidos.

Quanto a reação dos colaboradores ao Acordo de Resultados, parece haver um descontentamento e até certo desânimo com o modelo implantado. É unânime entre os colaboradores a discordância da metodologia de funcionamento do programa. Apontando erros estratégicos na escolha de indicadores e metas, os colaboradores percebem que os resultados entregues no Acordo de Resultados não geram o impacto desejado na sociedade, e entendem estar trabalhando para outros objetivos que não o serviço relevante à sociedade. Em alguns depoimentos é possível perceber até mesmo certa frustração com a forma que o Acordo de Resultados vem sendo gerido. O modelo que surgiu com grande clamor, não se desenvolveu e não se melhorou com o tempo, carece de adaptação principalmente no debate, escolha e aferição dos indicadores e metas que realmente reflitam um melhor desempenho institucional no alcance de resultados que atendam à eficiência, eficácia e a efetividade.

Apesar do alto índice de atendimento das metas estabelecidas, pode-se inferir que o Acordo de Resultados não cumpriu seus objetivos devido a falhas no desenvolvimento e adequação da metodologia de trabalho às reais necessidades de atendimento da população. Erros, como verticalização na elaboração do Acordo, impossibilitaram a criação de um ambiente envolvente que possibilitasse sinergia, além da estagnação do modelo diante de um cenário dinâmico.

5.2 Considerações do Autor

A instituição passou por grandes mudanças desde a implantação do novo modelo de gestão, até então a polícia civil dividia seus esforços entre a atividade investigativa e outros serviços como a guarda de presos em suas delegacias por todo o Estado. As reformulações que foram feitas após o Acordo de Resultados deram maior autonomia, e um contorno mais visível ao papel de polícia judiciária, uma vez que houve por parte do governo um redirecionamento das forças policiais para a produção de serviços voltados à atividade investigativa.

Especificamente na Polícia Civil, o Acordo de Resultados de forma geral foi primeira experiência de gestão voltada para resultados. Antes disso, apenas o Detran e o departamento de homicídios de Belo Horizonte iniciaram debates, definições de metas e reuniões de cobrança de resultados, com o apoio de uma empresa de consultoria externa, porém esse processo não se estendeu a outros departamentos tampouco teve continuidade.

Fazendo uma retrospectiva é fácil observar que o Acordo de Resultados além de inaugurar na instituição uma cultura de mensuração de desempenho, proporcionou um

aumento real no volume quantitativo de inquéritos e TCO's concluídos e relatados. Antes disso não havia um trabalho voltado a medir a produtividade dos servidores e nem mesmo da instituição de uma forma efetiva, não havia controle estatístico, o que limitava o conhecimento da instituição sobre ela mesma. Com relações a outras instituições, como a PM que já trabalhava orientada por metas antes mesmo do Acordo de Resultados, pode-se concluir que essa abordagem de trabalho orientado para resultados na PC ainda engatinha.

Entre os entrevistados, parece haver um consenso que a mensuração da produtividade com foco quantitativo na produção de inquéritos e TCO's não é mais adequada às atuais demandas da população e não atende efetivamente o papel da instituição na sociedade. Considerando que a instituição saiu do zero, é inegável a importância do que o Acordo de Resultados já fez até então, porém não se pode relutar em dar um passo à frente e evoluir.

É preciso ampliar o debate para se chegar a indicadores mais adequados que atendam aos três aspectos de desempenho. O Acordo de Resultados é um passo inicial, uma vez que introduz nas instituições uma administração orientada para resultados, todavia, como todo bom planejamento, precisa ser revisto e melhorado ciclicamente, proporcionando a melhoria contínua.

Existem alguns indicadores que já despontam com potencial para futura mensuração mais adequada da atividade de polícia judiciária, como exemplo pode-se citar a taxa de elucidação. A taxa de elucidação é um indicador que sintetiza a efetividade do processo investigativo, mede o percentual de inquéritos abertos que tiveram o autor do crime identificado e provas recolhidas. Teoricamente, esse indicador exigiria um trabalho mais apurado na elaboração dos inquéritos e tco's, o objetivo não seria apenas relatar e produzir números, e sim produzir dentro de um padrão adequado de qualidade, identificando autores e colhendo provas. Indicadores como este, serviriam exatamente para combater o viés puramente quantitativo na mensuração das metas, o que causa uma redução da qualidade na prestação do serviço policial, problema evidenciado nas entrevistas.

Todavia a implantação de indicadores desse tipo esbarra em outro problema evidenciado nas entrevistas que é falta de estrutura adequada. Atualmente a instituição registra um déficit de pelo menos 7.746 servidores, isso representa 44,21% dos 17.517 servidores previsto pela Lei Orgânica (Lei Complementar 129/2013).

Portanto, após o diagnóstico apresentado por meio desse estudo de caso, pode-se concluir que a administração para resultados implantada no Estado por meio do Acordo de Resultados, apesar de ter contribuído para orientar a administração para mensuração de

resultados, é prática já superada no setor privado e em países mais avançados na discussão da administração pública. É preciso elevar a administração para patamares mais avançados, como a busca pela qualidade total e pela excelência. Para isso os administradores públicos precisam ampliar a visão de negócio do Estado, limitada hoje á prática política e não sustentável de produzir números a qualquer custo, mesmo que estes não gerem real impacto para a solução problemas de interesse público.

6. REFERÊNCIAS

BRASIL. “Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.” Disponível em:http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 2 jul. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. “Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público”, v. 47, n. 1, p. 7-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. “Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina”. In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jan.-mar. 2002.

-----, Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reformado Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

DUARTE, K., LEMOS, C., MARINI, C., MARTINS, H.F. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas de Gestão Públicas para o desenvolvimento*. Cap. 6. Belo Horizonte: UFMG. 2006.

GERAES – GESTÃO ESTRATÉGICA DOS RECURSOS E AÇÕES DO ESTADO. Iniciativa do Governo do Estado de Minas Gerais para gerenciar e organizar as iniciativas de melhora no Estado, por meio de Projetos Estruturadores. <http://www.geraes.mg.gov.br>>. Acesso em: 14 de julho de 2015.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisas qualitativas em ciências sociais*. 8. ED. Rio de Janeiro: Record. 1997.

GRANJEIRO, J. Wilson. *Administração Pública*. 10a. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

GRANJEIRO, J. Wilson. *Administração Pública*, 12a ed. Brasília: Westcon, 2006.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser s SPINK, Peter K. (orgs). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Tradução de Carolina Andrade. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

VIEIRA, M. M. F. *Por uma (boa) pesquisa qualitativa em administração*. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.(Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. *Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, A. P. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PALUDO, A. *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO. Belo Horizonte: Governo do Estado de Minas Gerais, 2003.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. p. 58 - 62.

JANN, Werner; REICHARD, Christoph. “Melhores práticas na modernização do Estado”. *Revista do Serviço Público*. Brasília: Enap, jul.-set. 2002.

7. ANEXOS

Anexo 1 Entrevista

O que é o Acordo de Resultados? Como ele é definido"?

Qual é a sua avaliação sobre COMO o Acordo de resultados é estabelecido?

Como você avalia as metas contratualizadas pelo Acordo de Resultados para a Polícia Civil?

Sua equipe alcançou estas metas nos últimos quatro anos (2011-2014)?

Por que, em sua opinião, as metas foram alcançadas? Por que as metas não foram alcançadas?

Quais vantagens o Acordo de Resultados trouxe para a gestão da segurança pública em Minas Gerais e para a Polícia Civil?

Quais desvantagens o Acordo de Resultados trouxe para a gestão da segurança pública em Minas Gerais e para a Polícia Civil?

Em sua opinião quais alterações deveriam ser feitas para tornar o Acordo de Resultados mais eficiente e eficaz?