

Acordo de resultados e comitê de resultados: contribuição da gestão estratégica para o desenvolvimento mineiro

Karen Christine Dias Gomes¹

Raphael Caldeira de Sales²

Artigo recebido em 28/11/2014 e aprovado em 10/12/2014.

SUMÁRIO: 1 Introdução • 2 Tratamento metodológico • 3 Desenvolvimento, gestão pública e gestão para resultados: conceitos e significados • 4 O acordo de resultados e o comitê de resultados como contribuição da gestão pública para o desenvolvimento do estado de Minas Gerais • 5 Considerações finais • 6 Referências

RESUMO: Considerando conceitos de desenvolvimento que não o limitem ao seu caráter econômico, concorda-se com os postulados que relacionam desenvolvimento a expansão de liberdades. Assim, pode-se dizer que, à luz dos processos da reforma administrativa mineira, a equipe de Gestão Estratégica contribui para o desenvolvimento do Estado pela sua participação na seleção, definição de metas e pactuação dos indicadores para o Acordo de Resultados, que devem refletir parâmetros de desenvolvimento estabelecidos pelo instrumento de planejamento estratégico. Nesse contexto, apresentam-se desafios de priorização de indicadores representativos de todas as Redes de Desenvolvimento Integrado; de pactuação de metas desafiadoras e exequíveis; e de estabelecimento de indicadores finalísticos para órgãos de área-meio. Ademais, a Gestão Estratégica contribui para o desenvolvimento do Estado a partir da seleção de pauta e organização do Comitê de Resultados, indicando para a alta gestão os gargalos das ações estratégicas desenvolvidas e auxiliando no cumprimento dos planos de ação estabelecidos.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento • Gestão Pública • Acordo de Resultados • Comitê de Resultados

¹ Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

² Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

Acordo de Resultados and Comitê de Resultados: The strategic management contribution to Minas Gerais development

CONTENTS: *1 Introduction • 2 Methodological treatment • 3 Development, public management and management to results: concepts and meanings • 4 Acordo de resultados and comitê de resultados as a contribution to the development of the Minas Gerais state • 5 Closing remarks • 6 References*

ABSTRACT: Considering development concepts that are not limited to its economic character, we agree with the postulates that relate development to the expansion of freedoms. Thus, it can be said that, in light of the processes of Minas Gerais administrative reform, the Strategic Management team contributes to the development of the State by their participation in the selection, goal setting and covenant of the indicators for the Acordo de Resultados, which should reflect the development parameters set by the instrument of strategic planning. In this context, it presents challenges in prioritizing representative indicators of all “Redes de Desenvolvimento integrado”; for agreeing on challenging and achievable goals; in defining indicators for management area; In addition, the Strategic Management contributes to the State's development from the agenda selection and organization of the “Comitê de Resultados”, indicating to the top management the problems of the strategic actions developed and assisting in the execution of the established action plans.

KEYWORDS: Development • Public Management • Acordo de Resultados • Comitê de Resultados

Acuerdo de resultados y comité de resultados: contribución de la gestión estratégica para el desarrollo minero

SUMÁRIO: *1 Introdução • 2 Tratamento metodológico • 3 Desenvolvimento, gestão pública e gestão para resultados: conceitos e significados • 4 O acordo de resultados e o comitê de resultados como contribuição da gestão pública para o desenvolvimento do estado de Minas Gerais • 5 Considerações finais • 6 Referências*

RESUMEN: Considerando los conceptos de desarrollo que no se limiten a su carácter económico, se pone de acuerdo con los postulados que relacionan el desarrollo a la expansión de libertades. Así, se puede decir que, a la luz de los procesos de la reforma administrativa minera, el equipo de Gestión Estratégica contribuye para el desarrollo del Estado por su participación en la selección, definición de metas y acuerdo de los indicadores para el “Acuerdo de Resultados”, que deben reflejar los parámetros de desarrollo establecidos por el instrumento de planificación estratégica. En ese contexto, se presentan desafíos de priorización de indicadores representativos de todas las “Redes de Desarrollo Integrado”; de acuerdo con metas desafiantes y exequibles; y con la definición de indicadores finales para los órganos del área-medio. Además, la Gestión Estratégica contribuye para el desarrollo del Estado a partir de la selección de pauta y organización del “Comité de Resultados”, indicando para la alta gestión los estrecheces de las acciones estratégicas desarrolladas y auxiliando en el cumplimiento de los planes de acción establecidos.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo • Gestión pública • Acuerdo de resultados • Comité de resultados

1 Introdução

Ao longo dos anos 1990, a administração pública federal se propôs a realizar uma reforma administrativa do Estado, tendo como uma de suas orientações a evolução para uma administração pública “gerencial”, na qual se aplicariam conceitos de eficácia e de eficiência, de controle de resultados e de descentralização em direção ao cidadão (BRASIL, 1995, p.7) de forma a, dentre outros objetivos, “aumentar sua [do Estado] ‘governança’, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas” (BRASIL, 1995, p.11).

Nesse contexto, a administração pública do Estado de Minas Gerais se propôs, a partir de 2003, a desenvolver um processo de reforma administrativa que ficou conhecido como “Choque de Gestão”, o qual visava à modernização da gestão pública mineira, de acordo com Corrêa (2007). Entre 2007 e 2010, desenvolveu-se uma Segunda Geração desse Choque de Gestão, voltada para a focalização de resultados mais concretos a serem entregues à população mineira. Por fim, a partir de 2011, deu-se início à Terceira Geração desse Choque de Gestão, cujas bases seriam a Gestão para a Cidadania e a construção de um Estado em Rede. Ressalta-se que as bases desses modelos, quais sejam qualidade do gasto público, equilíbrio fiscal e foco nos resultados se mantiveram ao longo da sucessão de gerações do Choque de Gestão (VILHENA;LADEIRA, 2012, p. 4).

Uma das principais ferramentas utilizadas nesse processo foi a perspectiva do planejamento estratégico da ação estatal baseada em resultados. Para isso, percebe-se o fortalecimento do instrumento que materializa tal planejamento estratégico, qual seja o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI). Observa-se que a própria Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, no parágrafo único de seu artigo 154 dispõe que “o plano plurianual e os programas estaduais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado e submetidos à apreciação da Assembleia Legislativa” (MINAS GERAIS, 1989). Ao longo de todas as gerações do Choque de Gestão no Estado de Minas Gerais, percebe-se que o PMDI se torna mais forte enquanto postulador de grandes diretrizes estratégicas, das quais diversas outras ações se desdobram.

Em sua atual versão, PMDI 2011-2030, a estratégia de desenvolvimento foi organizada em Redes de Desenvolvimento Integrado, sendo que a noção de rede se propõe a superar os problemas de setorialização e ineficiência na obtenção de resultados, pressupondo a integração de perspectivas heterogêneas, em arranjos que otimizem esforços para fins comuns, ou seja; a organização em redes dos atores inseridos direta ou indiretamente na

atividade governamental, potencializa os esforços e conhecimentos de cada um, de forma cooperativa e integrada, em prol de um mesmo objetivo.

Em rede, o Estado passa a atuar de forma transversal, estabelecendo laços com diferentes setores da sociedade, no sentido de responder às demandas, resolver problemas e propor estratégias customizadas de desenvolvimento (MINAS GERAIS, 2011, p.62).

Para cada uma das 11 Redes de Desenvolvimento Integrado estabelecidas pelo PMDI, foram estabelecidos objetivos estratégicos, indicadores e metas para 2015, 2022 e 2030. Para o alcance das metas de longo prazo, são estabelecidas metas e entregas anuais, pactuadas num instrumento de contratualização de resultados conhecido como Acordo de Resultados, um dos objetos de estudo do presente trabalho, e monitoradas em diversos níveis organizacionais, dos quais o Comitê de Resultados, também aqui estudado, se destaca como instância de monitoramento estratégico das ações selecionadas como promotoras dos resultados pactuados.

Nesse sentido, de maneira geral, o presente trabalho objetiva contribuir para a discussão a respeito do papel da gestão pública na promoção do desenvolvimento. Especificamente, pretende-se levantar os conceitos teóricos relativos a desenvolvimento, sua relação com a gestão pública e sua aplicação na gestão para resultados; apresentar o contexto institucional-legal atualmente vivido pelo Governo do Estado de Minas Gerais no que tange a práticas modernas de gestão pública e gestão para resultados; e analisar e refletir a respeito da contribuição que a Gestão da Estratégia Governamental Mineira oferece ao desenvolvimento do Estado a partir da celebração do Acordo de Resultados e da realização de reuniões de Comitê de Resultados.

Para isso, além desta Introdução, este artigo se organiza na Seção 2 - Tratamento Metodológico, em que são registradas as técnicas de pesquisa científica utilizadas na tentativa de responder os problemas e atingir os objetivos da presente pesquisa; Seção 3 – Gestão Pública, Desenvolvimento e Gestão para Resultados: conceitos e significados, na qual são discutidos os apontamentos teóricos e legais que possibilitam a contribuição da gestão pública para o desenvolvimento de Minas Gerais; Seção 4 – O Acordo de Resultados e o Comitê de Resultados como contribuição da Gestão da Estratégia Governamental Mineira para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, em que são relatadas as observações realizadas e as reflexões extraídas a partir da lotação dos autores como servidores da unidade administrativa central responsável pelo Acordo de Resultados e pelo Comitê de Resultados; Seção 5 – Considerações Finais, na qual são sintetizados os resultados obtidos, tecidas algumas conclusões a que se foi possível chegar e sugeridos assuntos para novas pesquisas suscitados pelo trabalho; além da indicação das Referências Bibliográficas utilizadas.

2 Tratamento metodológico

A partir da classificação de Gil (2001), citada por Schnitman (2011), pode-se dizer que, no que tange aos objetivos, o presente trabalho se aproxima melhor de uma pesquisa descritiva, já que tem por finalidade observar, descrever e analisar as contribuições que a Gestão da Estratégia Governamental Mineira oferece para o desenvolvimento do Estado ao conduzir a elaboração e o monitoramento do Acordo de Resultados e a realização do Comitê de Resultados.

Quanto aos procedimentos, o presente trabalho utilizou a técnica da análise de documentação indireta, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2007), tem o “intuito de recolher informações [...] sobre o campo de interesse” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 62) e pode ser feita por meio de pesquisa documental, a partir da qual documentos escritos ou não constituem fontes primárias de coleta de dados; ou por meio de pesquisa bibliográfica, a qual, como fonte secundária de dados, “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” (MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 71). Nesse sentido, foi realizada pesquisa bibliográfica a respeito do quadro teórico em que este estudo se baseia, levantada e apresentada na Seção 3. Já a pesquisa documental se baseou em documentos oficiais que dizem respeito a atos da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, os quais incluíram leis, decretos e resoluções que compõem o aparato institucional-legal do Estado mineiro, também apresentados na Seção 3. Além disso, são analisadas as Minutas do Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2014, cujas observações e reflexões estão registradas na Seção 4.

Em relação à coleta de dados, pode-se dizer que o presente trabalho é fruto da observação participante. Marconi e Lakatos (2011) entendem que esse instrumento “implica a interação entre investigador e grupos sociais, (...) [coletando dados] diretamente do contexto ou situação específica do grupo” (MARCONI; LAKATOS, 2011, p. 279). Isso porque os fatos aqui relatados e as reflexões deles suscitados foram possibilitados pelo fato de os autores serem servidores lotados no Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos, de Processos e do Desempenho Institucional (NCGeraes) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG), que tem sua finalidade definido pelo Decreto nº 45.794, de 02 de dezembro de 2011, artigo 27:

Art. 27. O Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional tem por finalidade realizar a gestão da estratégia governamental, mediante o planejamento, a gestão, a coordenação e o monitoramento das ações governamentais, visando à eficiência e à eficácia na Administração Pública, competindo-lhe:

I - desenvolver, implementar, gerir e monitorar instrumentos de contratualização de resultados;

(...)

III - desenvolver, implementar, gerir e monitorar o processo de avaliação de desempenho institucional, por meio dos acordos de resultados, de forma a oferecer à sociedade instrumentos objetivos de mensuração do desempenho dos órgãos e entidades;

(...)

VI - coordenar, compatibilizar e avaliar a operacionalização das Redes de Desenvolvimento Integrado a partir das ações dos programas estruturadores, projetos e processos, e propor alternativas de correção e redimensionamento das restrições, riscos e dificuldades identificados;

(...)

XII - contrastar diferenças entre a trajetória esperada e a real, identificando oportunidades de melhoria no que realmente pode impactar os programas estruturadores, projetos, processos e ações governamentais e auxiliar na resolução de problemas que exijam articulação entre mais de uma unidade, com a gestão estratégica desses programas, projetos, processos e ações; (MINAS GERAIS, 2011).

Nesse sentido, os autores possuem participação ativa na elaboração, negociações de pactuação, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados dos órgãos e entidades pelos quais é responsável e na organização e realização das reuniões de Comitê Resultados desses órgãos e entidades.

Dessa forma, na Seção 3, são apresentados os conceitos e discussões da literatura a respeito do assunto com o qual o presente trabalho se identifica. Na Seção 4, são relatadas as observações realizadas e as reflexões extraídas a partir da lotação dos autores como servidores da unidade administrativa central responsável pelo Acordo de Resultados e pelo Comitê de Resultados. Por fim, na Seção 5, são sintetizados os resultados obtidos, tecidas algumas conclusões a que se foi possível chegar e sugeridos assuntos para novas pesquisas suscitados pelo trabalho.

3 Desenvolvimento, gestão pública e gestão para resultados: conceitos e significados

A fim de cumprir os objetivos propostos pelo presente trabalho, contextualizar os apontamentos teóricos em que a pesquisa se baseia e fundamentar as observações e reflexões extraídas a partir da observação participante dos autores enquanto servidores envolvidos na pactuação e monitoramento do Acordo de Resultados e na realização de reuniões de Comitê de Resultados, faz-se necessário o registro e a discussão de conceitos e do contexto institucional-legal.

Um dos conceitos mais importantes a serem alinhados é o do próprio desenvolvimento. Veiga (2008) apresenta importantes contribuições a essa discussão ao apresentar, contrapondo, duas respostas simples relativas aos conceitos sobre o que é desenvolvimento. O autor indica que a primeira delas conceitua o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico, tendo como indicadores principais aqueles relacionados à renda ou ao Produto Interno Bruto, além de suas respectivas variações *per capita*.

Ainda segundo Veiga (2008, p. 17), “a segunda resposta fácil é a de afirmar que o desenvolvimento não passa de reles ilusão, crença, mito, ou manipulação ideológica”, ou seja, quimérico. Isso porque, para alguns autores citados por Veiga (2008, p.21), “qualquer mobilidade ascendente na hierarquia de riqueza da economia capitalista mundial” seria excepcional; ou porque, citando Rivero (2002), “são os gurus do mito do desenvolvimento que têm uma visão quantitativa do mundo. Ignoram os processos histórico-culturais, o progresso não-linear da sociedade, as abordagens éticas, e até prescindem dos impactos ecológicos” (RIVERO, 2012 *apud* VEIGA, 2008, p. 22-23).

Nesse contexto, opta-se por concordar com Veiga (2008, p.18), na busca por um “caminho do meio”, ao “tentar explicar que o desenvolvimento nada tem de quimérico nem pode ser amesquinhado como crescimento econômico”. E tal caminho é apontado por Veiga (2008) como originário da obra de Amartya Sen (1998), a partir da qual “a expansão da liberdade é vista (...) como o principal fim e o principal meio do desenvolvimento” (VEIGA, 2008, p.34).

Nesse sentido, Sen (1998) postula que “o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência de Estados repressivos” (SEN, 2000, p.18). Ressalta-se que o autor inclui “governos e autoridades locais, partidos políticos e outras instituições cívicas, sistema educacional e oportunidades de diálogo e debate abertos” como algumas das instituições com papéis vitais no processo de desenvolvimento (SEN, 2000, p.23). O autor admite que “nossas oportunidades e perspectivas dependem crucialmente de que instituições existem e do modo como elas funcionam” (SEN, 2000, p.168), além de postular que “no contexto dos países em desenvolvimento, a necessidade de iniciativas de política pública na criação de oportunidades sociais tem importância crucial” (SEN, 2000, p.169).

A partir disso, cabe indagar o papel da gestão pública para a promoção de um desenvolvimento sustentável, para além do reducionismo do crescimento econômico, mas que considere a promoção de liberdades substantivas. Uma tentativa de resposta a essa indagação

pode ser obtida a partir de Audi (2009), já que a autora indica que parte das respostas à pergunta “Qual o Estado que precisamos para garantir o desenvolvimento sustentável do País?” pode ser obtida a partir da Agenda Nacional de Gestão Pública, que “traz um conjunto de iniciativas que refletem, no plano da gestão pública e de seu aparato de Estado, as diretrizes gerais de um projeto de desenvolvimento para o País” (AUDI, 2009, p.6). Para o presente estudo, destaca-se que essa Agenda apresenta como um de seus temas de discussão a Qualidade da Política Pública, identificando como alguns de seus problemas

a prestação de serviços padronizados e de baixa qualidade. A busca de qualidade no serviço público vem sendo objeto de diversas iniciativas institucionais. No entanto, a burocracia resiste em internalizá-la como meta permanente. (...) [E a] inexistência de critérios e parâmetros mínimos para o estabelecimento da gestão por resultados (BRASIL, 2009, p.11).

E sugerindo como soluções

gasto público eficiente, orientado e vinculado ao planejamento e à avaliação de resultados. (...) Que tanto instituições públicas como privadas proporcionem suporte a programas de desenvolvimento de lideranças com foco em resultados. (...) Romper as barreiras entre as diversas comunidades de práticas – empresários, consultores, dirigentes, burocratas e usuários – para que a qualidade das políticas públicas passe a ocupar o centro do debate político do país. (...) [E] Vincular os instrumentos orçamentários anuais aos resultados exigidos pelos planos plurianuais (BRASIL, 2009, pp.11-12).

Nesse contexto, no caso do Governo do Estado de Minas Gerais, observa-se que, desde 2003, tem sido realizado um processo de reforma administrativa que ficou conhecido como Choque de Gestão. Vilhena e Athayde (2005, p.1) entendem que o Choque de Gestão tem “como finalidade conferir ao Estado maior eficiência e efetividade na execução de políticas públicas” a partir da adoção de medidas “necessárias à resolução de problemas de ordem fiscal e à adequação da máquina pública à nova realidade”. Os autores apontam que essas medidas incluíram a perseguição do Déficit Zero, a fim de promover os ajustes fiscais necessários, tendo como uma de suas molas a integração das unidades administrativas de planejamento, gestão e finanças, contribuindo para que as ações planejadas fossem condizentes com as condições financeiras; o estabelecimento de uma carteira de projetos estruturadores, que traduziriam a estratégia perseguida, Tornar Minas o melhor Estado para se viver, à qual se deu o nome de GERAES, Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado; a inclusão de princípios de produtividade e meritocracia na gestão de pessoas; e a introdução de mecanismos de contratualização de resultados para avaliação do desempenho institucional.

A partir de 2007, deu-se início à Segunda Geração do Choque de Gestão. De acordo com Vilhena e Ladeira (2012), essa segunda etapa do Choque de Gestão tinha como principal diretriz

a definição e a busca de resultados com a consolidação de práticas de acompanhamento de projetos e definição de ferramentas para aumentar o foco nos resultados a serem alcançados. Esta agenda de gestão visava consolidar e aprimorar as conquistas da fase anterior, mas o objetivo maior era a melhoria do desempenho gerencial, tendo como desafio a introdução de ferramentas de planejamento capazes de aferir resultados e fortalecer o alinhamento das ações com a estratégia (VILHENA; LADEIRA, 2012, p. 1).

Tal diretriz se baseou no modelo chamado Estado para Resultados. Segundo Souza (2012), citando Neves e Melo (2008),

o objetivo máximo do Estado para Resultados era garantir aos destinatários da ação governamental a prestação de serviços públicos de alta qualidade e com menores custos, ou seja, com qualidade fiscal e gestão eficiente é possível construir um Estado que opera de acordo com os resultados demandados pela sociedade e que os produz ao menor custo (NEVES; MELO, 2008 *apud* SOUZA, 2012, p. 9).

Para isso, foram estabelecidas Áreas de Resultado, definidas como

as “áreas focais”, onde serão concentrados os melhores esforços e recursos, visando às transformações e melhorias desejadas na realidade vigente [...] [às quais cabe] detalhar quais serão os objetivos estratégicos específicos, as ações e os resultados finalísticos que deverão ser perseguidos pelo Governo de Minas [...] [e cuja função] é organizar as transformações almejadas, de forma qualitativa e quantitativa, em relação aos principais componentes da estratégia (MINAS GERAIS, 2007, p. 27).

Souza (2012, p. 10) afirma que “para cada área de resultados foi definido um rol de objetivos estratégicos e resultados finalísticos, alvos da intervenção de uma carteira de Projetos Estruturadores”. O instrumento que ligava Áreas de Resultados, indicadores finalísticos, projetos estruturadores e demais itens que traduziriam os resultados perseguidos pela administração pública estadual era o Acordo de Resultados, entendido por Souza (2012, p.10) como “um instrumento que promovesse maior alinhamento e aderência das políticas setoriais com a agenda de governo, incorporando as áreas de resultado, seus objetivos, projetos, indicadores e metas. Dessa forma, ele seria um instrumento de contratualização de resultados e da política de incentivos”.

Apesar de todos os avanços alcançados pela introdução desses novos instrumentos de gestão, a partir de 2011, percebeu-se que havia espaço para novas evoluções. A resposta do governo estadual de Minas Gerais foi a implementação da Terceira Geração do Choque de Gestão, “cujo enfoque é a Gestão para a Cidadania, com a manutenção das bases dos modelos

anteriores: equilíbrio fiscal, qualidade do gasto público e foco nos resultados” (VILHENA;LADEIRA, 2012, p. 4). Segundo os autores,

A Gestão para a Cidadania propõe a reestruturação da forma como são alinhadas as estruturas do Estado, com a instituição do conceito de redes transversais e intersetoriais para execução de programas; a horizontalização e flexibilização das estruturas organizacionais; o desenvolvimento de formas de participação da sociedade civil organizada; a regionalização das estratégias e metas das políticas públicas; (...) (VILHENA;LADEIRA, 2012, p. 4).

Considerando que os próprios autores ressaltam que o foco nos resultados é uma das bases do modelo gerencial adotado nas gerações do Choque de Gestão e que foi mantido ao longo de suas sucessões, cabe apresentar as discussões a respeito da Gestão para Resultados e o contexto do Acordo de Resultados. Pode-se dizer que a Gestão para Resultados se encontra no âmbito dos argumentos e práticas gerenciais que tentam lidar com os desafios de modernização da administração burocrática e são conhecidos como *New Public Management* (NPM). De acordo com Terto e Pereira (2013, p.3), essa Nova Gestão Pública (NGP) agrega “a aplicação ao campo da gestão pública de “ganhos teóricos” da nova economia política e da ciência política, traduzidos, por sua vez, em políticas de gestão pública identificadas com posições partidárias (relevante conteúdo ideológico)”. Essa posição se torna mais clara a partir da citação de Drechsler por Carneiro e Menicucci (2011): “A característica principal da NPM é a ênfase que atribui a valores e normas econômicas, sinalizando para a incorporação de princípios e mecanismos de mercado na organização e funcionamento do Estado, em sintonia com a visão do neoliberalismo” (DRECHSLER *apud* CARNEIRO e MENICUCCI, 2011, p. 23).

Por sua vez, Gomes (2009, p. 7) contribui para essa discussão argumentando que “a partir da crítica ao modelo burocrático, no qual haveria um excessivo apego às regras e procedimentos, a NGP defende a flexibilização dos meios e a orientação da organização e dos agentes públicos para o alcance de resultados”.

Ao estudar novas práticas administrativas bem sucedidas implementadas por Estados que passaram por reformas gerenciais baseadas na Nova Gestão Pública, Jann e Reichard (2002, p. 36) apontam que:

“a lógica da descentralização, do gerenciamento de contratos centrado no desempenho e no monitoramento de resultados” é um dos resultados mais explícitos, tendo sido implementados com mais sucesso na relação entre os ministérios e as instituições a eles subordinadas — estabelecendo uma “nova lógica de atuação no governo central, que tenta deixar para trás o clássico controle político/burocrático e a função de supervisão e avançar em direção a

novas formas de agencificação e contratualização (JANN; REICHARDS, 2002, p. 36).

É nesse contexto teórico que se inclui o Acordo de Resultados, celebrado entre os órgãos da administração pública mineira. A partir de materiais preparados para capacitações internas, pode-se entender o Acordo de Resultados como um instrumento de pactuação de resultados que estabelece, por meio de indicadores e metas, os compromissos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais perante a estratégia governamental. Em contrapartida, são concedidas aos acordados autonomias gerenciais e, em caso de desempenho satisfatório, pagamento de Prêmio de Produtividade aos servidores, como incentivo. Tal prática de gestão tem sua utilização justificada por motivos como melhorar a qualidade e eficiência dos serviços públicos prestados à sociedade; alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo, viabilizando a implementação da estratégia; dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual; auxiliar na implementação de uma cultura voltada para resultados, estimulando, valorizando e destacando servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos; dentre outros.

O marco legal da política de contratualização de resultados em Minas Gerais foi iniciado pela lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003. O artigo 2º dessa lei, em seu inciso I e em seu parágrafo único, traz o entendimento do que é o Acordo de Resultados; já o artigo 4º, com todos os seus incisos, apresenta seus objetivos:

Art. 2º Para os fins desta Lei, entende-se por:

I - Acordo de Resultados aquele celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão;

Parágrafo único. O Acordo de Resultados de que trata o inciso I do caput será formalizado mediante instrumento que especifique as metas de desempenho, os prazos de cumprimento e os padrões de controle preestabelecidos e terá por contrapartida o enquadramento do órgão ou da entidade em normas especiais, mais flexíveis, estabelecidas em leis ou atos infralegais, aplicáveis unicamente aos órgãos e às entidades que mantenham fiel cumprimento do Acordo.

(...)

Art. 4º O Acordo de Resultados terá como objetivos fundamentais:

I - aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade;

II - estimular, valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram o seu papel individual, institucional ou social;

III - aperfeiçoar o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública, mediante instrumento caracterizado pela consensualidade, objetividade, responsabilidade e transparência;

IV - fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, compatibilizando a atividade desenvolvida com as políticas públicas e os programas governamentais;

V - 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;

VI - aperfeiçoar as relações de cooperação, supervisão e fiscalização entre o acordante e o acordado;

VII - promover o desenvolvimento e a implantação de modelos de gestão flexíveis, vinculados ao desempenho institucional, propiciadores do envolvimento dos seus agentes e dirigentes no aperfeiçoamento dos serviços prestados (MINAS GERAIS, 2003).

Já o Comitê de Resultados pode ser entendido a partir da contribuição de Silva, Martins e Gomes (2013, p. 3), que o conceituam como uma reunião em que se encontram todos os gestores de determinada pasta governamental “com o objetivo de mitigar problemas de execução de políticas públicas e o produto desta ferramenta de alinhamento é o chamado Plano de Ação”, tendo como pauta informações produzidas pelo monitoramento do Portfólio Estratégico e dos demais itens pactuados no Acordo de Resultados de determinados conjunto de órgãos denominados Sistemas Operacionais (SILVA; MARTINS; GOMES, 2013, p.9). Ressalta-se que “ações elencadas [no Plano de Ação] deverão ser adotadas para auxiliar o alcance das metas do Acordo de Resultados, bem como deliberar estratégias de intervenção” (SILVA; MARTINS; GOMES, 2013, p.4).

Dessa forma, fica apresentado o contexto teórico e institucional-legal em que se baseia a contribuição da Gestão da Estratégia Governamental Mineira para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais por meio do Acordo de Resultados e do Comitê de Resultados. Parte-se, agora, para a análise prática dos instrumentos de contratualização de resultados praticados pelo Governo do Estado de Minas Gerais e do atual formato do Comitê de Resultados.

4 O Acordo de Resultados e o Comitê de Resultados como Contribuição da Gestão Pública para o Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais

A partir da análise das Minutas do Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2014 disponíveis no *site* da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais e da observação participante nos processos de sua negociação, pactuação, monitoramento e avaliação, percebe-se que as próprias Redes de Desenvolvimento Integrado, às quais cada indicador pactuado no Acordo de Resultados está explicitamente vinculado, são coerentes

com uma visão ampliada acerca de desenvolvimento, de acordo com os postulados de Veiga (2008) e Sem (2000). Afinal, são 11 Redes de Desenvolvimento Integrado, sendo apenas uma relativa a desenvolvimento econômico, ainda assim acrescido do qualificador “sustentável”. Além dela, outras três apresentam o termo “desenvolvimento” em sua denominação, mas relacionando-o a outras formas de “expansão das liberdades”, quais sejam Rede de Desenvolvimento Social e Proteção, Rede de Educação e Desenvolvimento Humano e Rede de Desenvolvimento Rural. Por fim, as sete outras redes, apesar de não explicitarem o termo “desenvolvimento”, contribuem para a evolução do Estado de Minas Gerais rumo a esse desenvolvimento que abrange as diversas áreas de necessidades da sociedade, sendo elas as Redes de Atenção em Saúde; de Cidades; de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz; de Infraestrutura; de Identidade Mineira; de Ciência, Tecnologia e Inovação; de Defesa e Segurança.

A partir da observação participante, pode-se afirmar que grande parte dos indicadores a serem pactuados e das metas a serem propostas é fruto da negociação ativa dos servidores do NCGeraes em parceria com o Núcleo de Avaliação, Análise e Informação, unidade administrativa do Escritório de Prioridades Estratégicas responsável pela apuração e proposição inicial de metas para os indicadores finalísticos a serem pactuados nos Acordos de Resultados de 1ª Etapa. Percebe-se a realização de intensas discussões a respeito dos indicadores que devem ser inseridos nos instrumentos de contratualização, permeáveis também às definições políticas de priorização de acompanhamento. Também se discutem intensamente as metas a serem atribuídas a esses indicadores, que devem refletir o quanto se deve avançar em cada um no curto prazo, ou seja, no ano de pactuação, para se atingirem as metas de longo prazo, atualmente previstas para os anos de 2015, 2022 e 2030; que devem levar em consideração as condições da realidade vivida e das expectativas também de curto prazo, em especial no que tange à disponibilidade de recursos para investimentos; e que devem obedecer à diretriz geral de que precisam ser desafiadoras e exequíveis, isto é, nem tão fáceis a ponto de não demandarem esforço para o cumprimento, nem tão difíceis a ponto de serem percebidas como impossíveis pelos agentes públicos, que nem se mobilizariam para o seu alcance.

Nesse contexto, nota-se certa dificuldade em negociar avanços contínuos nas metas dos indicadores (sendo que entende-se por avanço a melhoria nas metas de acordo com a polaridade do indicador, ou seja, aumento em caso de indicador “maior melhor” ou redução no caso de “menor melhor”). Isso porque, dos trinta e cinco indicadores pactuados nos Acordos de Resultados de 1ª Etapa em 2014, além de dois indicadores da Rede de Governo

Integrado, Eficiente e Eficaz que sempre têm a pactuação da máxima meta disponível, apenas dezesseis tiveram avanços significativos em relação ao valor de referência (significativo aqui entendido com alterações de mais de 3 pontos percentuais para mais ou para menos); treze tiveram metas que representam avanços “didáticos”, ou seja, avanços pouco representativos; e quatro não tiveram nenhum avanço. Nos casos dos indicadores sem avanços ou com avanços apenas didáticos, reconhece-se o papel da Gestão da Estratégia Governamental Mineira em interpretar a realidade e perceber o ponto em que estes indicadores de fato atendem à regra de serem desafiadores e exequíveis; porém, é preciso estar atento para não deixar escapar as chances de incentivar o avanço do desenvolvimento pleno do Estado por medo dos impactos políticos negativos que o não cumprimento de uma determinada meta pode trazer.

Ainda nesse âmbito, reconhece-se o esforço de se simplificar os documentos resultantes das negociações de pactuação, de forma que traduzam de maneira clara quais são as entregas esperadas de cada conjunto de órgãos e entidades, observando-se a seleção, dentre os indicadores arrolados no PMDI 2011-2030, daqueles que de fato comporão os documentos de pactuação. Porém, a simplificação não pode tornar a contratualização de resultados algo simplista. Ou seja, é preciso atenção por parte da Gestão da Estratégia Governamental Mineira para escolher os indicadores mais representativos de cada Rede de Desenvolvimento Integrado, sem deixar de lado o monitoramento e talvez a alternância de pactuação, nos próximos acordos de resultados, dos demais indicadores arrolados no PMDI, que, mesmo sem estarem contratualizados em determinado ano, fazem parte de uma lei estadual e têm metas a serem cumpridas.

Nesse sentido, observa-se a ausência da pactuação de indicadores referentes à Rede de Cidades. O PMDI 2011-2030 apresenta quatro indicadores para essa Rede, quais sejam, Percentual de domicílios em aglomerações subnormais, Percentual de domicílios com inadequação fundiária, Índice de Desenvolvimento Tributário e Econômico e Déficit habitacional (MINAS GERAIS, 2011, p. 108). De acordo com a organização dos órgãos e entidades da administração pública mineira em Sistemas Operacionais, esses indicadores deveriam aparecer no Acordo de Resultados do Sistema de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana. Porém, este Sistema pactuou apenas indicadores relativos à Rede de Atenção em Saúde. Não se está negando a importância das políticas de saneamento básico para o desenvolvimento, mas é necessário que a Gestão da Estratégia Governamental Mineira contribua para o avanço, também, nos aspectos relativos às políticas habitacionais, efetivando os direitos à moradia digna a partir da inclusão de indicadores

relativos a esse assunto no rol de indicadores pactuados como forma de mensuração e incentivo ao desenvolvimento do Estado de Minas Gerais.

Por outro lado, destaca-se a presença, ainda que tímida, da busca pela intersectorialidade de algumas políticas públicas, sendo que quatro dos trinta e cinco indicadores pactuados em 2014 são compartilhados entre dois ou mais sistemas operacionais, quais sejam: (i) Índice de Cumprimento do Programa de Reestruturação e Ajuste Fiscal do Estado de Minas Gerais (PAF), de responsabilidade dos Sistemas de Finanças e de Planejamento e Gestão; (ii) Participação de Minas Gerais nas ocupações criadas e formalizadas no Brasil, compartilhado entre Escritório de Prioridades Estratégicas e os Sistemas de Desenvolvimento Econômico e de Trabalho e Desenvolvimento Social; (iii) Percentual de alunos do 3º ano do Ensino Fundamental no nível recomendável de leitura (rede estadual) – PROALFA, compartilhado entre o Escritório de Prioridades Estratégicas e o Sistema de Educação; e (iv) Taxa de crimes violentos (por 100 mil habitantes), de responsabilidade do Escritório de Prioridades Estratégicas e o Sistema de Defesa Social.

Ademais, chama a atenção a existência de cinco dos vinte e dois Acordos de Resultados celebrados que não incluem a pactuação de indicadores de resultados finalísticos, aqui entendidos como métricas para o desenvolvimento, quais sejam a Advocacia Geral do Estado; a Controladoria Geral do Estado; a Ouvidoria Geral do Estado; o Sistema de Casa Civil e Relações Institucionais; e a Secretaria-Geral de Governo. É compreensível que, para tais órgãos e entidades, por executarem políticas típicas de “área-meio”, não seja fácil vislumbrar correlação direta entre sua atuação e indicadores que reflitam o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Porém, pode-se compreender que a adequada execução das atividades que são de sua competência se reflete no bom desempenho dos indicadores pactuados nos Sistemas Operacionais identificados como “área-fim”. Dessa forma, entende-se que cabe avaliar a possibilidade de incluir, sim, indicadores de resultados finalísticos nos Acordos de Resultados desses órgãos e entidades, priorizando aqueles que melhor reflitam o foco de sua atuação em determinado ano ou inserindo metas do tipo “Média das notas dos indicadores de resultado finalísticos”.

Por fim, ressalta-se a existência de diversas fontes externas de comprovação da apuração dos indicadores pactuados no Acordo de Resultados de 1ª Etapa em 2014. Por um lado, observa-se que alguns órgãos questionam as metodologias, base regional ou de dados para a apuração, periodicidade, dentre outros aspectos dessas pesquisas, por entenderem que não refletiriam todo o esforço que seus servidores empenham para o alcance dos resultados propostos. Cabe aos representantes do NCGeraes e do Escritório de Prioridades Estratégicas

analisar esses questionamentos e incluí-los como limites do indicador ou absorvê-los no momento de pactuação das metas. Por outro lado, a utilização de fontes externas confere aos indicadores e às suas apurações um tom de independência e veracidade, minimizando os riscos de manipulação dos dados ou da forma de expressá-los para benefício próprio, seja em termos de marketing do setor público, seja no que tange ao Prêmio de Produtividade a que o desempenho nos instrumentos de contratualização pode estar associado.

Por sua vez, observa-se que, uma vez pactuados os Acordos de Resultados, os servidores públicos que compõem o NCGeraes e a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES) contribuem para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais por meio da realização do Comitê de Resultados, a instância máxima do atual modelo de monitoramento dentro da Gestão para Resultados. Isso porque cabe aos servidores do NCGeraes relacionar um monitoramento intensivo dos itens pactuados nos Acordos de Resultados de 1ª Etapa em reuniões mensais. A partir dessas reuniões, é organizado o Comitê de Resultados, cujo formato atual, em regra, se refere à identificação de gargalos, para a cuja superação os representantes da alta gestão, em conjunto com os técnicos da Gestão da Estratégia Governamental Mineira, atuam, dentre outras formas, a partir do estabelecimento de Planos de Ação. Cabe aos servidores do NCGeraes/SUGES identificar e selecionar esses problemas, organizar a apresentação e monitorar o desenvolvimento das ações estabelecidas nos Planos de Ação, contribuindo para a solução dos gargalos relativos aos itens pactuados no Acordo de Resultados, que, grosso modo, são o desdobramento do Planejamento Estratégico mineiro, que objetiva ao desenvolvimento do estado.

5 Considerações finais

A partir dos conceitos teóricos e do contexto institucional-legal levantados, do tratamento metodológico utilizado e dos dados analisados, pode-se dizer que, ao se tratar de desenvolvimento, é preciso evitar os entendimentos que o reduzam aos conceitos econômicos ou que o julguem tão ilusório a ponto de ser inalcançável. Nesse sentido, é possível afirmar que, num contexto de reforma administrativa conhecido como Choque de Gestão, tendo como uma de suas bases a Gestão para Resultados, o Estado de Minas Gerais tem se preocupado em estabelecer metas, sistemas de incentivos e recompensas e instrumentos de contratualização de resultados que visam a um desenvolvimento integrado entre as várias áreas de interesse da sociedade.

Dessa forma, observa-se a contribuição da Gestão da Estratégia Governamental Mineira para o desenvolvimento do Estado de Minas Gerais, no que tange à sua atuação via Acordo de Resultados, na medida em que são negociados os indicadores incluídos nos instrumentos de contratualização de resultados e suas metas; em que há preocupação, ainda que tímida, pelo compartilhamento de responsabilidades por indicadores intersetoriais; em que são selecionadas fontes de comprovação externas à própria administração pública estadual; e em que as próprias Redes de Desenvolvimento Integrado, estabelecidas pelo instrumento de planejamento estratégico mineiro e às quais os indicadores são pactuados expressam a preocupação com o avanço do desenvolvimento em diversos eixos, tanto econômicos quanto de superação das privações de liberdade.

Por outro lado, ressalta-se a necessidade de que esses membros componentes da gestão pública estadual estruturem formatos de negociação que permitam vencer desafios como, dada a impossibilidade de pactuação de todos os indicadores arrolados no PMDI, a seleção dos indicadores a serem efetivamente pactuados, preferencialmente tendo todas as Redes de Desenvolvimento Integrado representadas; o monitoramento dos indicadores não contratualizados; o fortalecimento da diretriz de que as metas a serem pactuadas para os indicadores devem ser exequíveis e ao mesmo tempo desafiadoras, evitando pactuação de metas com pouco ou nenhum avanço; e a forma de pactuação de indicadores para órgãos e entidades que realizam atividades típicas de “área-meio”, de forma que o seu desempenho satisfatório reflita o desempenho satisfatório de órgãos e entidades que executam atividades típicas de “área-fim”.

Por sua vez, no que diz respeito à realização do Comitê de Resultados, pode-se dizer que a contribuição da Gestão da Estratégia Governamental Mineira está em selecionar os principais gargalos para deliberação dos componentes da alta gestão do Estado de Minas Gerais, monitorando a execução dos planos de ação gerados. Nesse caso, sugere-se que os servidores responsáveis pela preparação das reuniões tenham clareza a respeito das prioridades de governo a fim de abordarem questões relevantes, cuja solução gerará impactos relevantes na sociedade.

Por fim, ressalta-se que o escopo do presente trabalho se limitou a analisar os indicadores pactuados no Acordo de Resultados de 1ª Etapa em 2014, ficando como sugestão de trabalho futuro a comparação da presente pactuação com anos anteriores. Além disso, pode ser relevante o levantamento e a análise de séries históricas dos indicadores pactuados que busquem explicitar o caminho do desenvolvimento trilhado pelo Estado de Minas Gerais. No limite, fica o desafio de se elaborar um indicador do tipo “número índice” que expresse em

um só parâmetro diversas áreas em que se busque o desenvolvimento, atualmente explicitados por indicadores dispersos.

6 Referências

AUDI, Patrícia. **A gestão pública e o desenvolvimento sustentável no Brasil**. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental: Res Pvblica. Vol. 8, No. 1 - Jan/Jun 2009, p.5-7. Disponível em: <http://www.anesp.org.br/userfiles/file/respvblica/respvblica_8_1.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2014.

BRASIL. **Agenda Nacional da Gestão Pública**. Brasília: Imprensa Oficial, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/091207_SEGES_agenda_gestao.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

CARNEIRO, Ricardo. MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. **Gestão Pública no Século XXI: As reformas pendentes**. Brasília Texto para discussão n° 1686. Brasília: IPEA, Dezembro, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1686.pdf>. Acessado em: 10 abr. 2014.

CORRÊA, Izabela Moreira. **Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 41 n. 3, p. 487-504, maio/jun., 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2014.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2009. Tese, doutorado – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/producaoAcademica/tese_EduardoGranha.pdf>. Acesso em: 27 out. 2013.

JANN, Werner. REICHARD, Christoph. **Melhores práticas na modernização do Estado**. Revista do Serviço Público, ano 53, n. 3, jul-set 2002, p.33-52. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=2637>. Acesso em: 15 out. 2013.

LADEIRA, Leonardo Carvalho. **A lacuna da participação democrática no modelo de gerenciamento estratégico do governo do Estado de Minas Gerais**. Monografia (Curso Superior em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Orientador: Flávia Brasil. Belo Horizonte, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAS GERAIS. **Agenda de melhorias – Caminhos para inovar na gestão pública**. [S.l.], 2012. Disponível em:

<http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/apresentacoes_institucionais/agenda-de-melhorias.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2013.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989**. Disponível em:

<<https://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdfs/ConstituicaoEstadual.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.794, de 2 de dezembro de 2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em:

<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45794&comp=&ano=2011>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

MINAS GERAIS. **Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003**. Disciplina a avaliação de desempenho institucional, o Acordo de Resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/avaliacao_desempenho/legislacao/lei_14694.html>. Acesso em: 27 out. 2013.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2011-2030**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em:

<http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/pmdi/pmdi_2011_2030.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

SCHNITMAN, Ivana. **Módulo de metodologia do trabalho científico**. [S.l.], 2011. Disponível em:

<<http://pt.scribd.com/doc/50218032/22/CLASSIFICACAO-DA-PESQUISA>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS. **Acordos Celebrados**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em:

<http://www.planejamento.mg.gov.br/images/documentos/acordos_celebrados.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2014.

<<http://planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados>>. Acesso em: 19 maio 2014.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução: Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, L.A.M. MARTINS, A.C. GOMES, K.C.D. **O Comitê de Resultados do Governo do Estado de Minas Gerais como instância de alinhamento estratégico**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, Brasil, 16 a 18 de abril de 2013. Disponível em: <<http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/043-O-COMITÊ-DE-RESULTADOS-DO-GOVERNO-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS-COMO-INSTÂNCIA-DE-ALINHAMENTO-ESTRATÉGICO.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2014.

SOUZA, Clarissa Alves Vieira de. **O “Estado para Resultados” (EpR) e o “Modelo de Excelência da Gestão” (MEG): perspectiva comparada**. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012. Disponível em: <http://www.choquedegestao.mg.gov.br/ckeditor_assets/attachments/475/modelo_de_excelencia_da_gesto.pdf?1366139810>. Acesso em: 23 jun. 2013.

TERTO, Daniela Cunha. PEREIRA, Raphael Lacerda de Alencar. **A Nova Gestão Pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira**. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0121.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2013.

VEIGA, José Eli da. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Garamond Ltda, 2008.

VILHENA, Renata. ATHAYDE, Luiz Antônio. **Choque de gestão na administração pública**. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Disponível em: <http://www.choquedegestao.mg.gov.br/ckeditor_assets/attachments/406/0053151.pdf?1366139809>. Acesso em: 23 jun. 2013.

VILHENA, Renata Maria Paes de. LADEIRA, Leonardo Carvalho. **Gestão para a cidadania: estratégia e prioridades do governo de Minas**. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/estadorede/governo/estado-em-rede/518518-estado-em-rede-documentos-e-publicacoes/0/5366>>. Acesso em: 08 abr. 2014.