

GESTÃO DE PORTFÓLIO NO SETOR PÚBLICO: UMA EXPERIÊNCIA DAS POLÍTICAS DE TRABALHO E EMPREGO NO ÂMBITO DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Resumo

O presente artigo visa, a partir de uma análise teórica sobre a evolução dos modelos administrativos ao longo dos séculos XX e XXI, examinar as possibilidades e limites surgidos com a aplicação da gestão de portfólio em um órgão finalístico do Estado de Minas Gerais. Parte-se da constatação de que a organização do executivo estadual possui uma trajetória de reformas administrativas gerenciais incompletas, que encontraram grandes desafios devido à sua centralização nos órgãos de gestão, em detrimento da disseminação nos órgãos de execução. Mais ainda, cada modelo administrativo não substitui o anterior, mas sim complementa-o apresentando ganhos incrementais. Assim, a implantação de ferramentas gerenciais nas áreas finalísticas pode ser capaz de produzir a capacidade de resposta necessária para permitir a evolução dos modelos organizacionais, em prol de uma gestão não somente mais eficaz, como também mais participativa e democrática. O estudo de caso ora analisado mostra o processo de construção de uma metodologia de gestão de portfólio e alguns de seus principais aspectos, apontando para possibilidades de estudo futuros.

Palavras-Chave: Reforma administrativa do setor público; Ferramentas de gestão; Portfólio de projetos.

1. Introdução

Atualmente, entende-se que a esfera de implementação das políticas públicas é composta por atores individuais e coletivos capazes de influenciar e alterar substancialmente os resultados esperados pelas decisões tomadas democraticamente. Mais ainda, entende-se que a forma com que tal esfera organiza-se tem um papel fundamental na dinâmica tomada pela ação governamental, podendo esta conduzir a resultados mais ou menos exitosos do ponto de vista da eficiência e da eficácia, mas também, e de forma igualmente relevante, do ponto de vista democrático. É dizer que, ao fim e ao cabo, o modelo organizacional fornece o pano de fundo para que o corpo técnico - político-administrativo – conduza, com maior ou menor grau de sucesso, a vontade democrática dos representantes da população. Tal vontade advém de uma série de esferas legítimas, a saber: gabinetes eleitos/indicados do executivo, conselhos, conferências, leis, participação direta, entre outros. Como consequência, espera-se hoje da gestão pública, arranjos de gestão capazes de lidar e reproduzir a deliberação entre Estado e sociedade, tornando efetivamente reais os seus resultados.

O presente artigo visa analisar um modelo de gerenciamento de projetos, processos e ações de políticas públicas implementado no âmbito da Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego (SPTE) da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE), do ponto de vista do desenho de gestão por ele criado, bem como seu potencial e limitações para, enquanto ferramenta de gestão, agregar eficácia, eficiência e efetividade às ações implementadas. Tal análise será realizada à luz do modelo organizacional vigente no Estado de Minas Gerais. Para tanto, partir-se-á de uma contextualização dos grandes arranjos organizacionais existentes no âmbito da administração pública, situando o aparato estatal mineiro em tal contexto, a partir do movimento de reforma implementado no período 2003 a 2014.

O objetivo deste artigo é apresentar o modelo de gerenciamento de portfólio desenvolvido pela Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego, apresentando os resultados até então alcançados e as expectativas para a continuidade da sua implementação.

O trabalho conta com revisão bibliográfica acerca do desenvolvimento dos modelos gerenciais na gestão pública, bem como sobre gestão e priorização de projetos e gestão de portfólio. Também traz uma análise panorâmica da reforma administrativa implementada em Minas Gerais, conhecida como Choque de Gestão, baseada na revisão da literatura e documental, para entender como se desenvolveu o gerenciamento de projetos no estado. A análise da experiência da Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego baseou-se no estudo da evolução da metodologia de planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação de projetos, a partir de pesquisa documental e observações dos envolvidos.

2. Modelos de Gestão Pública e o Estado de Minas Gerais (2003 a 2014)

Os modelos de gestão pública definem a estrutura organizacional e alguns aspectos chave sobre o processo de tomada de decisões e sua implementação no âmbito do aparato estatal, tais como o fluxo de informação, publicidade, *accountability*, capacidade para lidar com problemas complexos, tipo de racionalidade predominante, entre outros. Ao longo da história, três modelos de organização público-estatal se tornaram paradigmáticos, a saber: (i) o modelo burocrático tradicional; (ii) o modelo gerencial (ou *new public management*); e (iii) o modelo deliberativo.

2.1.O modelo burocrático tradicional

Para Weber, o modelo de burocracia ideal é uma das consequências mais significativas do processo de racionalização do pensamento inerente às sociedades modernas. Trata-se de um fenômeno organizacional cuja reprodução se deu de forma rápida e crescente em diversos domínios da sociedade. Nas palavras do próprio autor: “o desenvolvimento da moderna forma de organização coincide em todos os setores com o desenvolvimento e contínua expansão da administração burocrática” (WEBER, 1978, p. 24).

Em linhas gerais, esse aspecto racional é garantido por algumas características fundamentais inerentes ao tipo ideal de burocracia. Tais características podem ser sintetizadas da seguinte maneira: (i) trata-se de uma organização contínua de cargos, delimitados por normas; (ii) cada cargo ou função possui uma área específica de competências e obrigações diferenciadas como parte de uma sistemática divisão do trabalho; (iii) a organização dos cargos obedece ao princípio da hierarquia, no qual cada cargo inferior está sob o controle e supervisão do superior; (iv) a aplicação dos cargos e das normas que regulam seus exercícios pretende-se plenamente racional, o que implica a necessidade de especialização e qualificação técnica; (v) não há apropriação pessoal do cargo pelo ocupante; e (vi) todos os atos administrativos, normas e decisões são formulados e registrados em documentos, inclusive os provenientes de acordo oral (WEBER, 1978 e 1982).

Pode-se perceber, portanto, que a estrutura burocrática ideal apoia-se substancialmente na obediência a regras impessoais que regem atividades padronizadas e rotineiras. É o cumprimento das regras que garante ao funcionário qualificado o correto exercício de sua função. Ademais, é a formulação puramente racional das regras que assegura que o exercício de cada função obtenha um resultado ótimo. Dessa forma, a concepção weberiana do exercício do poder assume uma fundamentação eminentemente racional-legal (WEBER, 1982 e 2006b).

A organização baseada no estrito cálculo e planejamento *a priori*, que é traduzido na forma de normas e regras impessoais, confere à burocracia uma imagem semelhante a uma máquina cujos resultados são previsíveis e estáveis. Em outras palavras, a eficiência da burocracia advém de sua capacidade de desumanizar progressivamente os negócios humanos, bem como de sua pretensão em eliminar quaisquer influências extraorganizacionais. Esse fenômeno de crescente impessoalização e objetivação das relações humanas, que elimina sentimentos, emoções e paixões, leva Weber a cunhar o termo “gaiola de ferro”, referindo-se à supremacia cada vez maior e definitiva da racionalidade técnico científica como destino do mundo (WEBER, 1982).

Finalmente, percebe-se também que a esfera de tomada de decisões reduz-se em proporção inversa à quantidade de normas postas que regem o exercício de cada função. Assim, é possível pensar que, em uma burocracia, os níveis hierárquicos superiores possuem maior poder de decisão do que os níveis hierárquicos inferiores, concentrando as situações deliberativas a uma reduzida cúpula de dirigentes. Em casos em que a organização é pública, tais dirigentes são na maioria das vezes líderes eleitos, prescindindo de qualificação técnica, uma vez que a legitimidade para a ocupação do cargo advém não do saber científico, mas sim da soberania popular. A cúpula de dirigentes, portanto, é a responsável por estabelecer os fins da organização ou do *bureau*. (WEBER, 1978).

Entretanto, mesmo um sistema aprimorado de normas é incapaz de prever *a priori* todas as possibilidades do real. Dessa forma, ainda que em menor frequência, os funcionários hierarquicamente inferiores também se deparam com situações não previstas pelas regras existentes, com as quais eles devem lidar tomando decisões discricionárias. A solução da teoria clássica para tais situações é, conforme nos ensina ROURKE (1979), que a

discricionariedade administrativa do quadro técnico estende-se apenas às decisões sobre os **meios** para se alcançar os fins definidos legitimamente pela cúpula da organização. Uma miríade de críticas, entretanto, pode ser elencada a respeito da concepção tradicional de burocracia, sobretudo no tocante à sua eficiência e capacidade de lidar com informações. Tais críticas podem ser categorizadas em cinco grandes eixos temáticos, a saber: (i) relativas ao controle normativo procedimental, que acaba por criar um ritualismo em que as normas meio preponderam sobre os resultados institucionais, tornando os *bureaus* frequentemente autoreferentes; (ii) relativas aos tipos de burocratas, que fogem do ideal weberiano impessoal, interagindo com as normas existentes segundo seus próprios interesses; (iii) relativas ao fluxo de informações, que sofre uma série de barreiras devido à assimetria *agente x principal* impedindo a cúpula de conhecer os pormenores da execução; (iv) relativas ao processo de elaboração de políticas públicas, sujeitas a pressões, barganhas e negociações não democráticas com o aparato burocrático; e (v) relativas ao método de enfrentamento dos problemas, frequentemente baseado em uma racionalidade instrumental, analítica, baseada na especialização que individualiza as causas e as combate separadamente, mas que falha ao lidar com problemas complexos e transversais (BRESSER PEREIRA, 2006; PRZEWORSKI, 2006; DOWNS, 1994; DRYZEK, 1994; ROURKE, 1976)

Diante dos diversos motivos expostos, surgiu a partir da segunda metade do século XX, sobretudo em países como os Estados Unidos e Inglaterra, um sentimento antiburocrático que via os Estados Nacionais como *bureaus* demasiadamente grandes, lentos, ineficientes, pouco flexíveis e excessivamente apegados a normas. Aliado a esse sentimento, fortalecia-se a crença de que a iniciativa privada era detentora do modelo ideal de gestão. Em um contexto de crise econômica decorrente de ambos os choques de petróleo ocorridos na década de 70, diversos Estados passaram por severas crises fiscais e de governabilidade, o que resultou em uma transferência de parte de seu poder para o setor privado e na proposição da substituição do modelo burocrático tradicional pelo Estado gerencial. Estava armado o cenário que permitiu a vitória dos conservadores na Grã-Bretanha (com Margareth Thatcher) e dos republicanos nos Estados Unidos (com Ronald Reagan), grupos que contestavam o consenso social que servia de sustentação para o Welfare State. Da crise do modelo burocrático surgiu o modelo gerencial, também conhecido como *New Public Management* ou Nova Gestão Pública (ABRUCIO, 2006).

2.2.O modelo gerencial

A reforma da Administração Pública surgida inicialmente nos anos 70 e 80 é considerada por muitos como um marco da emergência de um novo paradigma administrativo global. Tal paradigma prescreve um modelo de administração mais ágil, capaz de responder às demandas de forma rápida e flexível, preocupado com a realização de entregas eficientes e efetivas à sociedade e com o controle e *accountability* baseados nos resultados obtidos. Trata-se de uma maneira de administrar a coisa pública voltada para a priorização de ações estratégicas e amplamente apoiada em mecanismos desenvolvidos para a gestão privada, reduzindo o tamanho e otimizando o custo do Estado. Este passa a gerenciar diretamente apenas alguns assuntos essencialmente públicos, estabelecendo parcerias com a iniciativa privada em alguns serviços, entendidos como públicos não-estatais, ou mesmo privatizando inteiramente outros. (ABRUCIO, 2006 e 2007; BRESSER PEREIRA, 2006; KETTL, 1996; POLLITT e BOUCKAERT, 2002).

Entretanto, é interessante ressaltar que nem mesmo no contexto mais propício à reforma gerencial obteve-se um consenso amplo sobre o escopo de suas possibilidades e aplicações. Diversas críticas surgiram às propostas reformadoras. Tais críticas acabaram por ser incorporadas e depuradas pelo próprio movimento da reforma, dando origem a

três novos rumos: (i) o gerencialismo puro, que se amparou amplamente no corte de gastos, nos ajustes do tamanho estatal, nos instrumentos de racionalização orçamentária e nos mecanismos de aferição de desempenho; (ii) o *consumerism*, que buscou agregar ao modelo anterior os mecanismos de contratualização de resultados e a avaliação dos cidadãos entendidos enquanto consumidores de políticas públicas; e, finalmente, (iii) o *public service orientation (PSO)*, cujas principais preocupações se davam em relação a conceitos como a transparência, participação social, *accountability*, embora mais tratado como modelo teórico do que convertido em experiências práticas (ABRUCIO, 2006).

Todos os três modelos, apesar de constituírem efetivamente novos caminhos para a reforma gerencial, não objetivavam, em absoluto, um retorno ao paradigma administrativo anterior. Ao contrário, a Nova Gestão Pública, enquanto modelo de administração orientador do Estado gerencial propõe a superação da ineficiência e inefetividade da burocracia weberiana tradicional por meio do *downsizing* do aparato público e da adoção do controle baseado nos resultados, tanto para as ações estatais, quanto para a aferição do desempenho individual ou de uma equipe de funcionários. Para realizar essa tarefa, devem ser utilizados uma miríade de mecanismos de gestão privada, baseados no funcionamento do mercado. Nesse cenário, cresce o papel das carreiras estratégicas e da função do gestor enquanto liderança, em um viés progressivamente profissionalizante da gestão pública (ABRUCIO, 2006 e 2007).

Sem embargo, da mesma forma como surgiram fortes críticas à burocracia por parte dos principais teóricos da *New Public Management*, algumas críticas contundentes lembram estes mesmos teóricos de que existem diversos elementos de continuidade entre ambos os modelos (POLLITT E BOUCKAERT, 2002; BRUGUÉ, 2009). De acordo com essa linha de pensamento, o modelo gerencial é, em verdade, uma continuidade do modelo burocrático em vários de seus elementos, sobretudo na permanência da estrutura departamentalizada, hierarquicamente apoiada em figuras centrais, em um ambiente interno competitivo que inibe a cooperação intersetorial e cuja eficiência derivava da capacidade do papel de expertos, em que pese a tentativa de superação do ritualismo pela mensuração dos fins da organização. Diante dessa constatação, surgiu nos últimos anos a concepção de que a reforma administrativa iniciada na década de 70 não é um processo acabado, senão que em permanente construção. Tais reformas devem se voltar para questões que envolvam a complexidade da gestão pública, como, por exemplo, a integração dos aspectos técnicos e políticos (PAULA, 2005). Visa-se, ao fim e ao cabo, o desenvolvimento de uma gestão capaz de prover respostas complexas às demandas complexas da sociedade, interagindo positivamente com a dinâmica democrática (PAULA, 2005; BRUGUÉ, 2009).

2.3.O modelo deliberativo

Manuel Castells (2005) analisa o mundo no alvorecer do século XXI marcado por uma transformação multidimensional derivada da globalização da economia e da comunicação, da informacionalização crescente da sociedade e do reforço às identidades locais. Trata-se de um período ao mesmo tempo criativo e conflituoso, no qual se constrói a dinâmica do Estado, cada vez mais caracterizado pela crise do Estado nação e pela emergência do Estado rede (CASTELLS, 2005).

O Estado rede é, para o autor, uma transformação no Estado Nação, que perde progressivamente sua soberania, isto é, seus poderes, seja frente à sua dependência cada vez maior dos mercados econômicos internacionais, seja frente ao movimento de descentralização e abertura à participação política. As necessidades crescentemente complexas da sociedade, aliadas ao já imperativo ajuste fiscal, demandam arranjos de

gestão a um só tempo eficientes, efetivos, participativos e inclusivos. Para alcançar esses objetivos, o Estado necessita atuar de forma coordenada, tanto interna quanto externamente.

Em que pese a inexistência de uma construção concreta capaz de superar os desafios postos ao Estado contemporâneo, o modelo da Administração Deliberativa figura como mais uma etapa evolutiva das reformas administrativas, oferecendo algumas diretrizes básicas. Segundo Brugué, os eixos nos quais se sustentam a Administração Pública Deliberativa são transparência, relacionamento coordenado, liderança e atuação em redes (BRUGUÉ, 2009).

Em linhas gerais, percebe-se que os modelos de gestão democrática agregam aos movimentos reformistas gerenciais uma concepção político-valorativa, embora adicionem também grandes desafios de gerenciamento. Tratam-se de modelos ainda em construção, para os quais há poucas experiências concretas, levando a crer que os argumentos aqui elencados constituem, mais que nada, bases de um pensamento ainda a ser estruturado para permitir sua concretização enquanto atuação estatal. Sem embargo, a concepção dos movimentos de reforma gerencial enquanto um contínuo de modelos que se sobrepõem de forma complementar, em detrimento da visão etapista muitas vezes veiculada, é o ponto chave capaz de permitir uma gestão que combine diversos elementos de modo a, de fato, lograr êxito na realização dos resultados institucionais e democráticos. Uma vez delineados teoricamente os modelos de gestão existentes, e reforçando a perspectiva de que as reformas são incrementais, é necessário saber em que medida essas dinâmicas se inter-relacionam na vida real. Para efeito do presente artigo, interessa analisar brevemente em que medida os modelos estão combinados na estrutura organizacional e no *modus operandi* do Estado de Minas Gerais, que vive uma contínua reforma administrativa desde os anos de 2003 até os dias atuais.

2.4.A experiência mineira

O Estado de Minas Gerais, desde o ano de 2003, vem sofrendo uma série de reformas administrativas incrementais, mas que também podem ser entendidas como um único movimento reformista contínuo. Os objetivos dessas ações foram modificando-se e somando-se ao longo dos anos, conforme se pode perceber pela análise dos três Planos Mineiros de Desenvolvimento Integrado (PMDI), elaborados durante o período que se estende desde 2003 até os dias atuais. O primeiro destes instrumentos preconizava fortemente a estratégia denominada “Choque de gestão”, baseada no equilíbrio das contas fiscais e no enfoque na gestão para resultados (MINAS GERAIS, 2003). Já o PMDI elaborado em 2007 trouxe um reforço dessa última estratégia, criando um modelo que se tornou conhecido como “Estado para Resultados” (MINAS GERAIS, 2007). Finalmente, no ano de 2011, desenharam-se as bases para a complementação da gestão orientada para resultados através da busca de uma “Gestão para a cidadania”, incluindo alguns aspectos políticos na estrutura administrativa governamental (MINAS GERAIS, 2011a). Tal complementação, no entanto, foi em grande medida frustrada não chegando a alcançar, até o presente momento, os objetivos propostos;

A proposta do Choque de gestão buscou aumentar a efetividade e eficiência do Estado a partir de um ajuste fiscal que preconizava o déficit zero, a integração do planejamento estratégico com o planejamento orçamentário e a definição de uma carteira de projetos prioritários, com acesso privilegiado a recursos e monitoramento intensivo realizado com técnicas de gestão adaptadas da iniciativa privada.

Com base nos resultados alcançados pela estratégia do Choque de gestão, no ano de 2007 foi elaborado um novo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, renovando a visão de futuro do Estado de Minas Gerais até o ano de 2023. Para alcançar e dar materialidade

à visão estabelecida, a saber, “tornar Minas Gerais o Melhor Estado para se Viver” (MINAS GERAIS, 2007, p. 16), o PMDI 2007-2023 desdobrava-se em seis estratégias setoriais interligadas: (i) perspectiva integrada do Capital Humano; (ii) investimento e negócios; (iii) integração territorial competitiva; (iv) sustentabilidade ambiental; (v) rede de cidades; e (vi) equidade e bem-estar. De modo a garantir a efetividade na execução dessas estratégias, o PMDI apontava a necessidade de operar a partir de um aparelho estatal eficiente, capaz de traduzir o investimento nos gastos governamentais em resultados efetivos e mensuráveis para a sociedade mineira. Assim, a sétima e última estratégia setorial consistia no Estado para resultados, amparado nos pilares da qualidade fiscal e da qualidade e inovação em gestão pública.

No tocante aos aspectos gerenciais, as medidas introduzidas pelo Estado para resultados, além da criação dos indicadores finalísticos, manteve o conceito de atuação estratégica, ampliando a carteira de projetos estruturadores de 31 para 57 ações prioritárias; reforçou o conceito da carreira estratégica dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental; criou uma nova carreira estratégica, a dos Empreendedores Públicos; e reforçou a metodologia de aferição e cobrança de resultados.

Finalmente, o aprimoramento da metodologia de aferição e cobrança por resultados, responsável pela suposta auto revelação das equipes, motivando-as a desempenhar seu trabalho de maneira eficiente e eficaz, além da elaboração dos indicadores finalísticos e do acompanhamento dos projetos estruturadores, estabeleceu os mecanismos da Agenda Setorial e dos Indicadores de Racionalização do Gasto e Melhoria do Desempenho. Juntas, essas quatro dimensões de monitoramento passaram a integrar o Acordo de Resultados, 1ª Etapa, pactuado entre SEPLAG e órgãos executivos. Após essa etapa de contratualização, cada órgão deveria desdobrar suas metas por equipes, compondo o Acordo de Resultados, 2ª Etapa.

No ano de 2011, o PMDI trouxe uma estratégia inovadora de participação social, o chamado “Estado em Redes”, talvez para combater a centralização dos instrumentos e da tomada de decisão dos anos anteriores. Sem embargo, a própria criação da estratégia ficou adstrita à cúpula governamental e sua implementação se deu à margem das discussões na Assembleia Legislativa, por meio de Lei Delegada.

A referida Lei estava previsto o “modelo de Administração Transversal de Desenvolvimento” composto por 10 redes de desenvolvimento integrado, além de Comitês Temáticos, Fóruns Especializados em Políticas Públicas, Conferências Participativas de Políticas Públicas, entre outros (MINAS GERAIS, 2011d, arts 3º, 4º e 5º). Também constava na Lei delegada a criação das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI).

Entretanto, o que se viu nos últimos anos no Estado de Minas Gerais foi um desmonte das estruturas de gestão de redes, governança e participação montadas no início de 2011. Por razões ainda não analisadas que fogem ao escopo do presente trabalho, os comitês setoriais deixaram de se reunir e o Projeto Estado em Redes deixou de figurar como ação presente no portfólio prioritário, tendo seu orçamento reduzido até o corte integral dos recursos. Até mesmo o instrumento de contratualização denominado *Acordo de Resultados* sofreu certa despriorização por parte do órgão central, que passou a monitorar apenas os indicadores que compunham a 1ª etapa. Alguns princípios ligados ao controle das contas e ao *déficit zero* também foram amplamente abandonados.

Diante disso, pode-se afirmar que o Estado de Minas Gerais, no período de 2003 a 2014 consolidou um ajuste fiscal e realizou avanços gerenciais expressivos, embora ambos se mostraram frágeis devido à não institucionalização de elementos que impossibilitassem a retomada de práticas já superadas. Assim, para efeitos do presente artigo, considerar-se-á o aparato administrativo de Minas Gerais como uma estrutura burocrática

departamentalizada, com alguns avanços gerenciais sobretudo no tocante à definição de uma estratégia clara expressa em um portfólio de projetos prioritários monitorados pelo órgão central, porém em grande medida adstritos a ele, permanecendo a centralização como característica marcante do modelo de gestão. Uma estrutura, portanto, que não logrou avançar no âmbito da implementação de um planejamento de fato participativo nem na consolidação de estruturas de diálogos e governança capazes de realizar os complexos resultados almejados na estratégia definida.

Em que pese os avanços gerenciais estabelecidos no âmbito do estabelecimento de resultados finalísticos, definição e monitoramento da estratégia, sobretudo adstritos ao órgão central, acredita-se que ainda falta ao Estado de Minas Gerais o desenvolvimento de capacidades gerenciais nos órgãos finalísticos, capazes de tornar mais eficaz e eficiente o processo de alcance dos resultados propostos. Talvez a criação de tais habilidades seja um dos elementos chave para a retomada dos movimentos de reforma administrativa iniciados em 2003 e que tiveram no período de 2011 a 2014 uma estagnação, não conseguindo avançar para um modelo de fato democrático. Isso porque a ampliação da capacidade tática operacional das áreas finalísticas poderia permitir maior dedicação do quadro de gestores técnico políticos e os respectivos gabinetes no estabelecimento de diálogos e na estruturação de canais de participação, aos quais conseguiriam dar efetiva resposta. Evidentemente esse fator não é o único, nem talvez o mais relevante, senão apenas mais um avanço necessário para desenhar as bases que conduziriam o Estado nos rumos inicialmente traçados pelo plano de longo prazo e que, ao menos no tocante à ampliação da participação social, parece permanecerão inalterados com a mudança de projetos políticos de governo, como recentemente ocorreu no ano de 2015.

3. O Desenvolvimento dos Instrumentos de Gestão: cadeia de valor, gestão e priorização de portfólio no Setor Público

Os avanços gerenciais presentes nos modelos administrativos descritos, sobretudo na Nova Gestão Pública, pressupunham o desenvolvimento de algumas ferramentas de gestão, em grande medida importadas da administração privada, mas adequadas à lógica do setor público. Em que pese o fato de que tais avanços, em Minas Gerais, ficaram restritos em larga escala ao órgão central, o presente artigo traz a experiência de um setor finalístico que, no ano de 2014, logrou incorporar com algum grau de sucesso, elementos de gestão no âmbito das políticas públicas implementadas. Tais instrumentos foram, sobretudo, a Cadeia de Valor e a Gestão e Priorização de Portfólio.

Tendo como contexto a globalização contemporânea, no qual as transformações são disseminadas rapidamente e dispersadas num ritmo cada vez mais acelerado, tanto as organizações do setor público, quanto do setor privado vêm enfrentando desafios para manterem sua sustentabilidade e ainda alcançarem desenvolvimento com saldo financeiro positivo. Porém, para a sua concretização, enquanto organização eficaz e com performance satisfatória, ela precisa aprender a otimizar seus recursos, fazendo o uso ótimo deles, e a combinar frequentemente o equilíbrio entre as variáveis (capital humano, conhecimento gerado, tecnologia utilizada, etc.) necessárias para o alcance dos resultados predeterminados. Nesse sentido, “[...] a Cadeia de Valor é um instrumento que proporciona a coordenação dos esforços necessários para o surgimento das vantagens competitivas pretendidas.” (TORRES, *et al.*, 2013, p.7)

Conforme Torres, et al, (2013) temos que:

[...] a Cadeia de Valor pode ser definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação de todas as atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo,

sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações. (TORRES, *et al.*, 2013, p.7)

Em outras palavras, a Cadeia de Valor é o mapeamento objetivo dos processos e projetos necessários para que a organização atinja seus objetivos, entregando aos seus principais destinatários, o valor proposto. Conhecer a cadeia de valor é, portanto, condição fundamental para que a organização e seus servidores saibam a finalidade de cada tarefa cotidianamente desenvolvida e, sobretudo no âmbito do setor público, qual é a verdadeira transformação pretendida. Entretanto, tão essencial como o pleno conhecimento e internalização da Cadeia de Valor, é sua implementação, isto é, fazer com que ela torne-se realidade. Para tanto, é necessária outra ferramenta de gestão, a saber, o gerenciamento de portfólio.

Entende-se por Portfólio um conjunto de projetos ou programas gerenciados de maneira coordenada com o propósito de alcançar objetivos estratégicos previamente definidos. É válido ressaltar que, conforme o *Guia PMBOK*, um projeto é um esforço temporário, com início e término definidos, direcionado para o desenvolvimento de um produto, serviço ou resultado específico, diferentemente de processo, por estar vinculado à procedimentos já existentes para a realização da tarefa e a produção de resultado (produtos/serviços) e à rotina. Ademais, programa pode ser definido como “[...] um grupo de projetos relacionados gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente [...]” (PMI, 2008, p.15).

A partir das décadas de 80 e 90, as áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D), principalmente, destacaram-se pelas primeiras aplicações dos modelos de portfólio de projetos (*PPM – Project Portfolio Management*), apesar do campo de gestão de portfólio ter concretizado seus movimentos inaugurais nos anos 50 (através dos modelos de portfólio financeiro). Especificamente na década de 90, a gestão de projetos começou a ocupar um lugar de destaque no ambiente organizacional privado, uma vez que a disponibilidade restrita de recursos permanecia como realidade e esperava-se que os projetos estivessem ordenados conforme os objetivos da firma. O *PPM* destacou-se então como um elemento fundamental e determinante na performance satisfatória, no longo prazo, das estratégias das organizações; um componente motor na melhoria do controle sobre os projetos e que está diretamente vinculado aos cargos da alta hierarquia ocupados por tomadores de decisões-chave (CASTRO; CARVALHO, 2010).

Sintetizando, o gerenciamento ou gestão de portfólio parte da seleção dos projetos que constituirão o portfólio, com posterior monitoramento da execução dos projetos, até os procedimentos de readequação, priorização e a reavaliação devido a possíveis alterações no planejamento estratégico vigente. Pinheiro (2013) indica como essencial a inclusão dos seguintes critérios para a gestão do portfólio de projetos: (i) identificar oportunidades; (ii) alinhar as oportunidades às estratégias; (iii) avaliar recursos e capacidades requeridas; (iv) desenvolver e refinar o portfólio de acordo particularidades encontradas; e (v) a gestão, propriamente dita, do portfólio. É importante salientar que o sucesso isolado em projetos eventuais, sob a perspectiva dos parâmetros escopo, prazo, recurso orçamentário disponível e qualidade, não é exclusividade ou premissa para o alcance da eficácia na estratégia organizacional (PINHEIRO, 2013 apud ROCHA; NEGREIROS, 2009). Dessa maneira, a gestão coesa e integrada do portfólio de projetos é que proporcionará a superação dos desafios estratégicos, sendo esses últimos, força motriz na promoção de mudanças e na condução à maximização de valor e de benefícios mais amplos para o negócio da organização (PMI, 2008).

Paralelamente, no âmbito da Administração Pública, observa-se que, raramente são atestados impactos satisfatórios e incrementais, sejam tanto sobre uma realidade, quanto

sobre um público-alvo; ou que, esporadicamente, resultados de qualidade são alcançados em políticas públicas isoladas, bem como em projetos-processos que não sejam fundamentalmente finalísticos. Cenário esse que destaca a importância de um processo de seleção de propostas que comporão um portfólio, capaz de desencadear alterações no planejamento e execução do produto/serviço.

Há pouco tempo o setor público passou a incorporar como prática a disseminação de diretrizes e políticas de gestão e otimização de processos que orientam e subsidiam a promoção de ações nos órgãos e entidades, principalmente as vinculadas ao Executivo, visando a racionalização de empenho na busca de melhores resultados (TORRES, *et al.*, 2013). Isto é, apenas recentemente área pública passou a adotar as boas práticas em gerenciamento de portfólios, por ser uma ferramenta de governança determinante na transformação de escopos planejados em resultados (entregas); na otimização de recursos, escassos no setor público por natureza; na redução de situações inesperadas provenientes de uma ineficaz gestão de riscos, de modo a proporcionar maior eficiência à gestão de projetos. Ademais, tal necessidade de incorporação ao setor público foi impulsionada pelo caráter crescente de exigência dos cidadãos por serviços de qualidade e por políticas públicas adequadas (PESTANA; VALENTE, 2010).

Em um processo de definição da carteira de projetos, a priorização é um método corriqueiro na Administração Pública e de importância considerável, visto que o aparato governamental lida recorrentemente com a otimização do orçamento – mecanismo que requer responsabilidade na sua gestão - com projetos complexos (envolvendo aquisições, aspectos técnicos singulares, demandas de execução rápida) ou similares entre si, atestando duplicidade de esforços, e tudo isso inserido em um ambiente que exige agilidade e transparência nas suas ações (Justiça Federal, 2011). Diferentemente da gestão de múltiplos projetos não coordenados ou centralizados, a gestão de portfólio viabiliza uma perspectiva de longo prazo, incluindo a alocação de recursos entre a cartela de projetos, a seleção e a priorização, visando “[...] ordenar projetos viáveis por prioridade” na instituição (PESTANA; VALENTE, 2010, p. 12). Espera-se que durante a priorização de projetos, os seguintes critérios sejam incluídos: (i) consideração da estratégia da instituição; (ii) flexibilidade na priorização, visto que mudanças estratégicas compõem o dinamismo no ambiente organizacional; (iii) consideração das sinergias satisfatórias ou insuficientes entre os projetos do portfólio (PINHEIRO, 2013).

Diante dos argumentos aqui elencados, é razoável dizer que a definição do Valor de uma organização pública, bem como a implementação de um portfólio de projetos capaz de tornar esse valor real para a sociedade, são instrumentos gerenciais fundamentais para alcançar eficiência e efetividade nas políticas públicas implementadas e, por conseguinte, nos resultados estratégicos propostos. Evidentemente não se advoga aqui que os instrumentos gerenciais constituem qualquer panaceia no âmbito dos infindáveis desafios do setor público, tal como nos lembram recorrentemente as precisas críticas elencadas ao modelo gerencial. Entretanto, ao permitirem maior clareza em relação aos resultados de uma organização, bem como ao definir-se objetivamente os critérios sob os quais a priorização de projetos será realizada, tais ferramentas acabam por abrir espaço para uma participação mais efetiva nas políticas públicas setoriais e integradas, bem como, se utilizados de maneira adequada e com tais objetivos, ampliar a um só tempo legitimidade democrática e a capacidade de ação dos órgãos governamentais.

4. Descrição do processo de implementação da gestão e priorização de portfólio na SPTE

Em 2011, como se viu, foram criadas as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação, as AGEIs, vinculadas diretamente aos respectivos Chefes de Estado e tecnicamente à Secretaria de Estado Planejamento e Gestão, SEPLAG. As AGEIs buscam alinhar a estratégia do Governo às ações setoriais, além de promoverem a inovação e a gestão eficaz dos órgãos em que se localizam. Com autonomia para propor projetos de inovação e monitorando os resultados para a gestão governamental, a AGEI da então Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego (SETE) levantou a necessidade de aperfeiçoar a gestão dos projetos do órgão, buscando melhorar a eficácia não somente dos Projetos Estratégicos, mas também de outros projetos importantes para a Secretaria, tanto voltados diretamente para a sociedade quanto para melhoria institucional do órgão. Iniciou-se então, consoante à Gestão de Projetos no Governo do Estado, o desenvolvimento de uma Metodologia de Gestão de Projetos da SETE, que auxiliasse na execução de todas as suas políticas públicas, levando benefícios que mudassem a vida do cidadão mineiro.

Em 2013, seguindo as mudanças iniciadas pela AGEI, a então Superintendência de Formação e Qualificação para o Trabalho (SFQT), responsável pela execução de diversas ações da Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego, iniciou um processo de implementação de práticas gerenciais a fim de aumentar controle e mensuração de seus resultados. À época, o esforço se concentrou no acompanhamento no nível de tarefas por projeto, coordenadas pelos respectivos diretores, formando um grande plano de ação da Superintendência. Pontualmente, havia um esforço no planejamento de alguns projetos de forma mais aprofundada. Para isso, foi utilizado um formulário para abertura e formalização de novos projetos, intitulado “Termo de Abertura de Projetos”, ou TAP, que buscava consolidar os principais elementos constituintes de um projeto, formatando escopos de atuação em ações correlacionadas e formalizando objetivos, justificativas e resultados almejados com cada agrupamento de ações identificados. O resultado destas ações foi a formação de um portfólio que contava com vinte e três projetos, porém sem critérios pré-definidos de priorização e seleção, carecendo de um rumo estratégico e coesão de suas etapas internas.

Com a realização da reforma administrativa no Governo de Minas Gerais, no final do ano de 2013, a Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego (SETE) foi extinta e incorporada à Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE). Dessa forma, a Subsecretaria de Trabalho e Emprego (SUBTE) passou a constituir-se pela Superintendências de Gestão do Atendimento ao Trabalhador (SGAT), responsável por gerir a estrutura das unidades de atendimento ao trabalhador, e a Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego (SPTE), responsável por planejar, formular e coordenar estratégias e ações para implantação das políticas públicas de trabalho, emprego e renda, bem como promover a inclusão social e autonomia do cidadão mineiro. De forma específica, a SPTE possui quatro diretorias vinculadas, a saber: Diretoria de Política de Emprego (DPE); Diretoria de Educação para o Trabalho (DET); Diretoria de Geração de Renda (DGR); e Diretoria de Apoio à Participação Social (DAPS).

O amadurecimento para o desenvolvimento e uso das ferramentas criadas na SFQT possibilitou, mais tarde, em 2014, que a SPTE, formada na sua quase totalidade pela equipe da extinta SFQT, aprimorasse a constituição e avaliação do seu portfólio de projetos, bem como construísse o seu modelo de gerenciamento de portfólio. O modelo de gerenciamento em questão foi construído, então, a partir da avaliação dos projetos vinculados às diretorias que compunham a SPTE e com a contribuição de ferramentas da AGEI. No contexto de transição de governo em que a equipe se encontrava, a reavaliação do seu portfólio se mostrou oportuna. Nesse momento era necessário, tanto apresentar os projetos e processos da SPTE de forma clara aos líderes que empossariam no ano

seguinte, como também selecionar aqueles que poderiam ser mais atraentes operacional, político e socialmente.

O portfólio inicial da SPTE, que nessa época já constava com 43 projetos e processos, foi então submetido a critérios de priorização com o objetivo de elencar os projetos que mais estariam aderentes aos objetivos institucionais da Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego, considerado os fatores que influenciavam a unidade no contexto fiscal e de transição política do estado de Minas Gerais. Os critérios para análise seguem:

Critério de Avaliação	Classificação	Parâmetro da Restrição	Critério de Avaliação	Classificação	Parâmetro da Restrição
Nivelamento Estratégico			Aprendizado e Crescimento		
Alinhamento com estratégias/diretrizes	Verificar quão bem os projetos estão vinculados às estratégias/diretrizes da SEDESE, SUBTE e SPTE.	Quanto maior (>) melhor	Impacto na Capacidade dos colaboradores	Identificar os tipos de competências desenvolvidas com o projeto ou a partir do uso do seu produto pelos envolvidos com o projeto.	Quanto maior (>) melhor
Urgência para o negócio	Verificar quão urgentes são as execuções dos projetos.	Quanto maior (>) melhor	Impacto em Capacidade Organizacional	Identificar as dimensões organizacionais impactadas pelo projeto.	Quanto maior (>) melhor
Impacto nos objetivos estratégicos	Verificar quão suficientes são os projetos para o alcance dos objetivos estratégicos da SEDESE, SUBTE e SPTE.	Quanto maior (>) melhor	Impacto em Capacidade Tecnológica	Identificar as ferramentas tecnológicas impactadas pelo projeto.	Quanto maior (>) melhor
Perspectiva Financeira			Probabilidade política de sucesso		
Necessidade de recurso	Verificar quão necessário é a necessidade de recursos para executar o projeto.	Quanto menor (<) melhor	Retorno político do projeto	Avaliar possibilidades de retorno político.	Quanto maior (>) melhor
Viabilidade de operacionalização do recurso existente	Verificar quão viável é operacionalização dos recursos para executar o projeto.	Quanto maior (>) melhor	Impacto na imagem do governo	Avaliar impacto na imagem do governo com execução do projeto.	Quanto maior (>) melhor
Processos Internos			Probabilidade técnica de sucesso		
Impacto na Excelência Operacional	Verificar o impacto para a redução dos custos, despesas e/ou investimentos envolvidos na operação, tempo para entrega dos produtos da SPTE envolvidos nos projetos, bem como melhoria da qualidade dos mesmos, e o impacto na estrutura de processos existente.	Quanto maior (>) melhor	Complexidade do Projeto	Verificar a complexidade do projeto no tocante a estrutura e tecnologia envolvida.	Quanto maior (>) melhor
Foco no Beneficiário	Classificar o impacto que o projeto proporciona na base do público alvo do segmento proposto.	Quanto maior (>) melhor	Disponibilidade de Recursos envolvidos no projeto (pessoas)	Definir a disponibilidade de recursos (pessoas e infraestrutura) para o projeto.	Quanto maior (>) melhor
Impacto na Sustentação Institucional	Classificar a importância do projeto na manutenção da política de trabalho e emprego impactada.	Quanto maior (>) melhor	Disponibilidade de Recursos envolvidos no projeto (conhecimento)	Avaliar disponibilidade de conhecimento para o projeto.	Quanto maior (>) melhor
Impacto na Inovação	Classificar o impacto nos resultados que a inovação gerada pelo projeto fornecerá às políticas de trabalho e emprego.	Quanto maior (>) melhor	Disponibilidade de Recursos envolvidos no projeto (infraestrutura, inclusive tecnológica)	Avaliar disponibilidade de infraestrutura para o projeto.	Quanto maior (>) melhor
Impacto na Integração das Políticas Públicas de Trabalho e Emprego	Classificar o impacto do projeto para integração das políticas públicas de trabalho e emprego.	Quanto maior (>) melhor	Coerência do ciclo do projeto com o ciclo de governo	Avaliar compatibilidade do ciclo de execução do projeto com o ciclo temporal do governo.	Quanto maior (>) melhor
Perspectiva de Resultado					
Relevância e satisfação para o público alvo	Verificar quão bem os projetos estão vinculados à satisfação e relevância para o público alvo da SUBTE.	Quanto maior (>) melhor	Grau de participação popular	Verificar quão participativo é a elaboração e condução do projeto.	Quanto maior (>) melhor
Relevância da meta física para os resultados da subsecretaria	Verificar quão bem os projetos estão vinculados às metas físicas da SUBTE.	Quanto maior (>) melhor	Possibilidade de impacto para o público	Verificar quão impactante o projeto é para seu público alvo.	Quanto maior (>) melhor

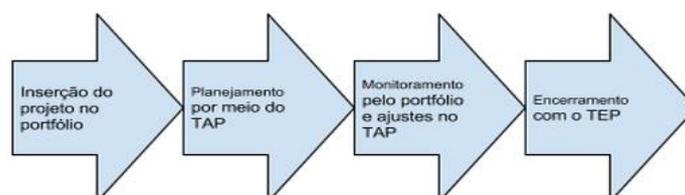
Vale ressaltar que a priorização levou em conta a Cadeia de Valor desenhada anos antes para a estrutura da Subsecretaria de Trabalho e Emprego, que preconizava que um dos processos chave, além do atendimento ao cidadão, é a gestão adequada dos projetos de políticas públicas. Assim, após a aplicação dos critérios de priorização aos projetos da SPTE, elencou-se treze projetos prioritários, cujo modelo de gerenciamento focaria suas análises e teriam prioridade de apresentação à nova direção do Governo. Para os projetos priorizados, além das diretrizes de elaboração de cronogramas mais detalhados, foram adotados os procedimentos de acompanhamento semanal das ações e monitoramento por Gráfico de Gantt. O foco do monitoramento é o de possibilitar maior intervenção do

gestor da SPTE e do gerente do projeto nas ações em desenvolvimento, a fim garantir sua execução conforme planejado e corrigir prontamente os desvios observados. Ressalta-se também como benefício do monitoramento intensivo dos projetos prioritários a melhor gestão da informação, munindo o gestor da SPTE de status atualizados dos projetos e facilitando a comunicação com o gabinete da Secretaria. Para os demais projetos, foi adotado o monitoramento mensal das ações.

O modelo de gerenciamento ainda determina que todos os projetos possuam elaborado o documento TAP. Por meio da ferramenta de portfólio passou-se a ser possível monitorar os elementos presentes no TAP, dando coesão ao escopo e possibilitando um processo de monitoramento mais preciso e objetivo.

4.1.Procedimentos e ferramenta de Gestão

Dos elementos de suma importância para a melhoria de práticas gerenciais, podemos elencar três principais, alguns já citados nas seções anteriores, a saber: (i) procedimentos padronizados de gerenciamento; (ii) ferramentas padronizadas; e (iii) envolvimento da liderança. No momento atual das ações de melhoria da gestão da Superintendência, os procedimentos de gerenciamento dos projetos podem ser divididos em três etapas:



O primeiro procedimento para se iniciar um projeto era sua inserção na ferramenta de portfólio, a ser explicada mais abaixo. Dessa forma, era possível observar sua execução dentro de tudo que estava sendo realizado, avaliar se havia projetos em excesso e qual equipe estava realizando mais ações. Além disso, era colocado ao líder da equipe as entregas principais do projeto, como tempo, custo e objetivo final. Tal alinhamento permitia tanto formalizar as entregas principais quanto dar certa autonomia ao gerente.

O segundo procedimento era planejar o projeto seguindo critérios padronizados por meio do formulário TAP. Sua elaboração, de responsabilidade do líder da diretoria respectiva, era validada com o Superintendente detalhando mais os itens contidos no portfólio, determinando com mais exatidão o que deveria ser entregue ao longo do projeto.

A partir do terceiro procedimento, o projeto passava a ser executado de forma plena e autônoma pelo diretor de equipe. Semanalmente eram monitoradas as entregas do Ciclo de Vida dos projetos prioritários, e mensalmente de todos os projetos. Caso algum projeto necessitasse de revisão do TAP, este era modificado e o documento ganhava uma nova versão.

Ao final do projeto, era elaborado o Termo de Encerramento de Projeto, documento que formalizava sua conclusão, além de outros ganhos.

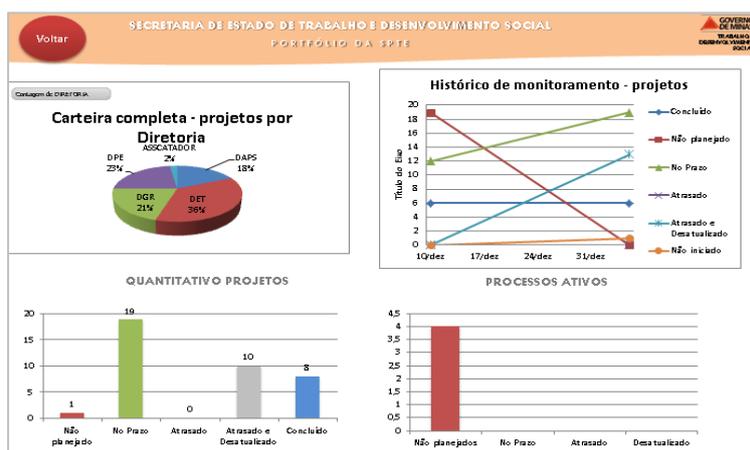
4.2.Ferramentas de Gerenciamento

Serão descritas abaixo as ferramentas padronizadas de gerenciamento. A ferramenta de gerenciamento de portfólio pretendia, através de uma solução simplificada, precisar informações a fim de que seja possível tomar a decisão correta para executar os projetos adequados aos fins da organização. Com isso, a tomada de decisões tornou-se mais ágil e a maximização do valor do portfólio ocorreu em sintonia com os objetivos estratégicos da SEDESE, o Modelo de Atuação da Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego, bem como a sua Cadeia de Valor.

A ferramenta compilou uma série de projetos e processos em um único portfólio com objetivos comuns de resultado, por isso foram classificados dentro de programas, que constituíam os principais eixos de atuação de cada equipe setorial. Além de otimizar a alocação ajustada de recursos do setor, o acompanhamento do portfólio permitiu gerir o alcance dos resultados no presente e a tendência de alcance dos resultados projetados no futuro.

A partir de um monitoramento periódico, a ferramenta era capaz de, automaticamente, indicar conforme os prazos postos qual o Status dos projetos-processos. Se estavam “Em execução” eram classificados em “No prazo”, “Atrasado”, “Atrasado e Desatualizado”, “Não Planejado” (caso não possuíssem TAP ou Diagrama de Escopo elaborado ou elaborado, porém não validado pela liderança). Se estavam “Concluídos” ou “Não iniciados”, o status correspondente era o de “Inativo”.

Como ponto forte desta ferramenta, pode-se salientar a infraestrutura para relatórios. A partir da alimentação de dados ao longo da ferramenta, produzia-se automaticamente um Relatório compilado sobre o gerenciamento. Através de gráficos e tabelas sincronizadas, era possível uma visualização rápida, objetiva e crítica dos projetos-processos da Superintendência, com seus respectivos históricos de monitoramento, status comparados, controle de projetos ativos, percentual de trabalho em execução por setor, bem como percentual de distribuição de responsabilidades por diretor e sua equipe. Abaixo, segue uma imagem exemplificativa do Relatório.



Cabe ressaltar, finalmente, um dos pontos mais essenciais na aplicação destes procedimentos: o envolvimento da liderança além dos técnicos. Os resultados esperados nas ações implementadas visavam atingir melhores resultados por meio do entendimento das ações da Superintendência com controle preciso das metas atingidas, questões que envolvem as atribuições mais naturais de um gerente. Diante da necessidade de se usar estes meios para atingir melhores resultados, o entendimento e a construção coletiva destes processos pelas lideranças e técnicos levou a uma rápida mudança da cultura gerencial com baixas resistências por parte dos integrantes das equipes, situação que dificilmente aconteceria caso as gerências não adotassem o mesmo modelo de gestão.

5. Considerações Finais

O presente artigo apresentou um modelo de gestão e priorização de portfólio aplicado na Superintendência de Políticas de Trabalho e Emprego da SEDESE, no ano de 2014. Tal modelo foi baseado na utilização de ferramentas do setor gerenciais do setor privado adaptadas à realidade e ao contexto do setor público, mais especificamente ao contexto

do Executivo Estadual de Minas Gerais. Como resultados, observou-se, a partir da implementação e internalização da ferramenta, uma maior compreensão da equipe em relação aos objetivos finalísticos das políticas públicas implementadas, sobretudo através da ferramenta da Cadeia de Valor, bem como maior organização e conhecimento sobre os principais meios para atingir tais objetivos, a saber, os projetos definidos como prioritários. Esse cenário permitiu maior autonomia aos líderes das equipes, bem como ampliou a eficiência para o alcance de resultados, ainda que tais ganhos não estejam atualmente mensurados.

Diante do exposto, propõe-se que a incorporação de ferramentas gerais no âmbito das áreas finalísticas é fundamental para garantir que o Estado de Minas Gerais, enquanto organização, consolide uma reforma administrativa gerencial para a qual se propõe desde o ano de 2003. É dizer, não basta que os aspectos gerenciais fiquem restritos aos órgãos de controle, pois tal situação irá gerar uma diferença de linguagem cada vez mais ampla entre estes e os órgãos que executam de fato as políticas finalísticas, sujeitos a todo tipo de intempérie advindo do contato cotidiano com a sociedade. Nesse sentido, um dos esforços principais deve ser o do amplo apoderamento das equipes sobre ferramentas que lhe possibilitem conhecer seus resultados e os principais meios para alcançá-los, ao invés de um fortalecimento eterno das estruturas de monitoramento e controle.

Finalmente, como sugestões de estudos futuros, propõe-se que tais ferramentas, se usadas de modo adequado, podem auxiliar os órgãos finalísticos a possuírem maior *accountability* e capacidade de ação, permitindo um planejamento de fato participativo e democrático. Em outras palavras, propõe-se que é possível, na devida condução técnica e política, a continuidade da reforma gerencial para modelos deliberativos e democráticos de gestão. Muito antes de constituírem-se uma ruptura, os modelos administrativos podem complementar-se para promover mais transparência, participação e resultados legítimos para a sociedade.

Referências Bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. IN: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. IN: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BRUGUÉ, Quin. Una Administración que habla es una administración que piensa. IN: Participación ciudadana...para una administración deliberativa. Zaragoza, Dirección General de Participación Ciudadana, Departamento de Presidencia, Gobierno de Aragón, 2009.

CASTELLS, Manuel. Globalización, desarrollo y democracia: Chile en el contexto mundial. Santiago: Fondo de Cultura Económica, 2005.

CASTRO, Henrique Gonçalves de; CARVALHO, Marly Monteiro de. *Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso*. **Prod.**, São Paulo, v. 20, n. 3, Sept. 2010. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132010000300002&lng=en&nrm=iso)

65132010000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 Jan. 2015.

DOWNS, Anthony. Inside Bureaucracy. Waveland Press, Inc: Prospect Heights, 1994.

- DRYZEK, John S. Discursive Democracy: politics, policy and political science. Cambridge University Press: Cambridge, 1994
- ELSTER, Jon. Peças e Engrenagens das Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.
- MINAS GERAIS. Decreto n. 46.576, de 6 de agosto de 2014. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 15 de janeiro de 2015.
- MINAS GERAIS. Lei n. 21.077, de 27 de dezembro de 2013. Altera as Leis Delegadas n° 179, de 1° de janeiro de 2011, que dispõe sobre a organização básica e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado, e n° 180, de 20 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 05 de maio de 2014.
- OLSON, Mancur. La lógica de la acción coletiva. IN: Diez textos básicos de ciencia política. Barcelona: Editora Ariel, 2001.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e possibilidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PESTANA, C. V. S; VALENTE, G. V. P. Gerenciamento de projetos na administração pública: da implantação do escritório de projetos à gestão de portfólio na Secretaria de Estado de Gestão de Recursos Humanos do Espírito Santo. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 3., 2010, Brasília. *Anais...* Brasília, 2010.
- PINHEIRO, Marcelo Torres. Processo customizado de priorização aplicado na seleção de políticas públicas estratégicas de gestão alinhadas à gestão para resultado governamental. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília. *Anais...* Brasília, 2013.
- PMI. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK*. 4. ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2008.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional. Revista do Serviço Público / Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Ano 53, n. 3 (jul-set/2002). Brasília: ENAP, 2002.
- PZREWORSKI, Adam. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal. IN: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- ROCHA, M. H. P.; NEGREIROS, L. A. *Alinhamento estratégico e o gerenciamento do portfólio de projetos nas organizações*. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 5., 2009, Niterói. *Anais...* Niterói, 2009.
- ROURKE, Francis E. Bureaucracy, Politics, and Public Policy. Boston: Little, Brown and Company, 2nd edition, 1976.
- ROURKE, Francis E. Bureaucracy, Politics, and Public Policy. Boston: Little, Brown and Company, 2nd edition, 1976.
- TORRES, Maria Cristina Gonçalves, et al. *Cadeia de valor: os benefícios do alinhamento entre a estratégia governamental e a operacionalização de seus processos*. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., 2013, Brasília. *Anais...* Brasília, 2013.
- WEBER, Max. Burocracia. In: WEBER, Max. Ensaios de Sociologia. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 1982, p. 229-277.
- _____, Max. Os fundamentos da construção burocrática: uma construção do tipo ideal. IN: CAMPOS, Edmundo [Org.]. Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 4ª edição, 1978.
- _____, Max. Política como vocação. IN: WEBER, Max. Ciência e política: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2006.