

Leon Nunes Goulart

**O MG PLANEJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E
TRANSPARÊNCIA DAS AÇÕES DE GOVERNO**

Belo Horizonte

2016

Leon Nunes Goulart

**O MG PLANEJA COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO, MONITORAMENTO E
TRANSPARÊNCIA DAS AÇÕES DE GOVERNO**

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Belo Horizonte

2016

Goulart, Leon Nunes.

G694m O MG Planeja como instrumento de planejamento, monitoramento e transparência das ações de governo / Leon Nunes Goulart. – Belo Horizonte, 2016.

68 p.

Monografia (Curso Superior em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

Referência: 61-66

1. Planejamento estratégico – Minas Gerais. 2. Administração pública – Minas Gerais. 3. MG Planeja. 4. Accountability – Minas Gerais. I. Dufloth, Simone. II. Título.

CDU 35.001.7(851.1)

Leon Nunes Goulart

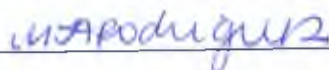
O MG planeja como instrumento de planejamento, monitoramento e transparência das ações de governo.

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Banca Examinadora



Simone Cristina Dufloth, orientadora



Maria Isabel Rodrigues, examinadora



Claudio Burian, examinador

Belo Horizonte, 6 junho de 2016.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus misericordioso;

À minha família pela compreensão;

À Fundação João Pinheiro que me deu oportunidade de fazer esse curso, ao apoio de seus coordenadores, professores, funcionários;

À minha orientadora Professora Simone Dufloth pelo incentivo, dedicação e paciência imprescindíveis.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização deste trabalho.

“Concedei-nos Senhor, serenidade necessária, para aceitar as coisas que não podemos modificar, coragem para modificar aquelas que podemos e sabedoria para distinguir umas das outras.”

RESUMO

A gestão governamental, na atualidade, tem se voltado cada vez mais para a aproximação com o cidadão. A questão da participação popular é de suma importância para a democratização do planejamento na administração pública. Disso depreende-se a utilização de ferramentas gerenciais, tais como: o planejamento estratégico para efetividade das políticas públicas, das metas e ações de governo, além de mecanismos que ampliam a disseminação de informações governamentais para a sociedade. Diante de tais necessidades, foi lançado um novo sistema, que é também um site, denominado "MG Planeja". O MG Planeja contribui para o planejamento, acompanhamento e monitoramento das ações prioritárias governamentais e também disponibiliza informações de cunho estratégico aos cidadãos. O presente trabalho estuda o sistema/site MG Planeja, suas funcionalidades, seu processo de concepção/criação e seu uso como ferramenta de transparência, controle social e participação popular. A pesquisa conclui que o MG Planeja é um sistema de grande importância e atende ao propósito de servir como uma ferramenta de fácil entendimento voltada para o planejamento, acompanhamento e monitoramento das ações prioritárias de governo, permitindo também o controle social e a participação popular ao disponibilizar informações sobre as entregas do governo aos cidadãos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Administração Pública. MG Planeja. Accountability. Controle Social. Transparência Administrativa.

ABSTRACT

The governmental management nowadays has been turning its approach towards the common citizen. The broad popular turn-out is of utmost importance towards democratizing civil service planning. Another key point is the use of management concepts on public institutions in order to obtain products and services like final deliveries to the population with more efficiency. Out of this, we take strategic planning in governmental management to the ahead planning, tracking, monitoring and evaluation of public politics, goals and actions of government. In face of those needs was launched a new system that is also a website called MG Planeja that aims ahead planning, tracking and monitoring of the priority actions of government and also offers strategic information to the population. This work paper studies the system / site MG Plans, its features, its process of design / creation and its use as a transparency tool, social control and popular participation. The research concludes that the MG Plans is a very important system and serves the purpose of serving as an easy tool understanding focused on planning, monitoring and monitoring of priority actions of government, also allowing social control and popular participation by providing information about deliveries of the government to citizens.

Key-Words: Strategic Planning. Public Administration. MG Plans. Accountability. Social Control. Administrative Transparency.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMG -	Assessoria de Melhoria da Gestão
ASPLAN -	Assessoria de Planejamento
CEMIG -	Companhia Energética de Minas Gerais
CE -	Controle Externo
CEFOP -	Centro de formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados
CI -	Controle Interno
COIMGE -	Comitê Integrado de Mudanças de Gestão Estratégica
CPI -	Comissão Parlamentar de Inquérito
COPASA -	Companhia de Saneamento Básico de Minas Gerais
GASMIG -	Companhia de Gás de Minas Gerais
INESC -	Instituto de Estudos Socioeconômicos
LRF -	Lei de Responsabilidade Fiscal
MG -	Minas Gerais
MP -	Ministério Público
NCIAPE -	Núcleo Central de Informação e Apoio a Políticas Estratégicas
OP -	Orçamento Participativo
OSCIP -	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PMBOK -	Project Management Body of Knowledge Liver
PMDI -	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PPA -	Plano Plurianual
PPAG -	Plano Plurianual de Ação Governamental

SEPLAG -	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SUGES -	Subsecretaria de Gestão da Estratégica Governamental
SUMIN -	Superintendência Central de Modernização Institucional
SCPPO -	Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária
SWOT –	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats
TC -	Tribunal de Contas
TCU -	Tribunal de Contas da União
TI -	Tecnologia da Informação
TIC -	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DAS AÇÕES DE GOVERNO	14
2.1 Planejamento Estratégico	14
2.2 Planejamento Governamental.....	18
2.3 Monitoramento e Avaliação.....	20
2.3.1 Monitoramento Físico e Orçamentário do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG).....	20
2.3.2 O Monitoramento Intensivo do Portfólio Estratégico.....	22
2.3.3 Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG)	24
3 TRANSPARÊNCIA, <i>ACCOUNTABILITY</i> E CONTROLE SOCIAL	25
3.1 Transparência	25
3.2 <i>Accountability</i>	26
3.2.1 Áreas de Vulnerabilidade	35
3.3 Controle Social.....	36
3.3.1 Controle Social das Contas Públicas	37
4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA	40
5 O MG PLANEJA	43
6 METODOLOGIA.....	51
7 O MG PLANEJA NA PERSPECTIVA DOS SEUS GESTORES.....	52
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	67

1 INTRODUÇÃO

A transparência e controle social são questões de grande relevância no contexto atual. Iniciativas que potencializem a ampla divulgação de informações governamentais, cada vez mais, evidenciam a preocupação do governo em garantir maior aproximação com o cidadão, que assume papel mais participativo no acompanhamento das metas estratégicas e nas decisões centrais de governo.

Sabe-se que a garantia de acesso dos cidadãos às informações coletadas, produzidas e armazenadas pelas diversas agências estatais é um dos principais fundamentos da transparência dos atos governamentais.

Para Catelli (2001), a informação gerencial precisa estar sistematizada para auxiliar no processo de tomada de decisão; sistemas informatizados de gestão são bastante utilizados nas organizações para armazenar a base de dados gerenciais; escolha de métricas adequadas que possibilitem mensuração correta dos resultados alcançados.

O MG Planeja é um sistema que se propõe em contribuir para o planejamento, acompanhamento e monitoramento das ações prioritárias de governo por parte dos seus gestores e também a fornecer informações a respeito das entregas dos órgãos à população. Em vista dos objetivos propostos para o MG Planeja, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: quais as principais contribuições do “MG Planeja” para o governo e para a sociedade, enquanto ferramenta de gestão, transparência e controle social?

Para tanto, o presente trabalho tem por como finalidade analisar as principais contribuições do MG Planeja como ferramenta de gestão e instrumento de transparência e controle social a partir do seu processo de concepção, criação e implantação. Desmembrando o objetivo geral do trabalho têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Estudar a proposta de criação do MG Planeja a fim de se identificar o que motivou sua criação e perspectivas de uso, com foco no planejamento e monitoramento das ações de governo;
- b) Identificar as etapas de desenvolvimento e implantação do MG Planeja;
- c) Identificar os procedimentos de inserção e atualização dos dados do MG Planeja por parte dos órgãos responsáveis;
- d) Identificar as principais informações disponibilizadas no MG Planeja e suas aplicabilidades para o governo e para a sociedade.

Para estudar a concepção, as funções e a aplicabilidade do MG Planeja é necessário retomar conceitos fundamentais de gestão, de governabilidade, de transparência, de controle social e de *accountability*.

Para melhor compreensão, este trabalho está estruturado em nove seções. A primeira seção define o escopo do trabalho. E para melhor compreensão do tema, a segunda seção apresenta os conceitos sobre planejamento estratégico, planejamento governamental e monitoramento e avaliação. A terceira seção discorre-se sobre a questão da transparência, controle social e *accountability*. A seguir, na quarta seção faz-se um estudo acerca da gestão da informação e tecnologia. A quinta seção aborda o sistema/site MG Planeja, bem como suas funções, especificações e características. Na sexta seção delimita a metodologia de pesquisa deste trabalho. Já na sétima seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo com as principais ideias retiradas das entrevistas com o MG Planeja na perspectiva de seus gestores e, por fim, na oitava seção apresenta as considerações finais que conclui e resume os resultados do estudo e, logo após, as referências bibliográficas.

2 PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO DAS AÇÕES DE GOVERNO

2.1 Planejamento Estratégico

Para o melhor entendimento de planejamento estratégico é necessário a definição das duas palavras formadoras desse instrumento administrativo: planejamento e estratégia. De acordo com Ferreira (1988), o planejamento é o trabalho de preparação para a tomada de decisão, segundo roteiros e métodos determinados; e a estratégia é a combinação engenhosa para conseguir um fim. O termo estratégia tem sua origem no meio militar, onde significava, de maneira geral, a arte de vencer uma guerra.

Nas civilizações mais antigas, encontra-se a noção de planejamento estratégico, pois os imperadores, reis, governantes e administradores sempre tiveram a necessidade de tomar decisões antecipadas visando alguma melhoria em seu domínio. Essas decisões eram tomadas em cima de questionamentos: o que fazer, o porquê de fazer, como fazer e quando fazer. (RIBEIRO, 2011, p. 1)

Segundo Wilhelm (2002) a revolução industrial do século XVIII produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. O modo de administração das organizações mudou radicalmente uma vez que a produção de manufaturados cresceu exponencialmente. Se fez, então, necessário o estudo dos meios de controle e planejamento da produção. Tem-se a origem do planejamento estratégico, que é dada em paralelo com a formação dos mercados consumidores de massa, fazendo com que as companhias planejassem as suas compras, vendas e rotinas empresariais.

O planejamento, a longo prazo, foi uma metodologia idealizada e desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50 e sofreu influência da metodologia utilizada em países com economia planejada, a longo prazo, e por isso os planos de longo prazo (dez anos e mais). Somente na década de 70, os conceitos e as ferramentas que são a base do planejamento estratégico surgiram devido a uma grande crise que atingiu a indústria norte-americana. Isso em conformidade com que dispõe Ansoff (1990), no quadro geral dessa crise, têm-se: a crise de energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa e a desregulamentação de setores importantes. As empresas norte-americanas já não podiam mais se basear em simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros. Hoje, a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a organização a selecionar e organizar os negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos ou serviços.

De acordo com Frota (2011), a melhor maneira de se definir os conceitos de planejamento estratégico é conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da organização; procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo; e saber detectar ameaças e oportunidades, e assim encontrar saídas viáveis.

De acordo com Sapiro (2003), o mundo globalizado é movido por fortes mudanças e o planejamento estratégico é indispensável para o sucesso organizacional. A diferença hoje é que o planejamento estratégico deixa de ser anual ou quinquenal para se tornar contínuo, deixa de ser rígido para se tornar mais flexível e adaptável e deixa de ser monopólio da alta direção para alcançar o compromisso e dedicação de todos os membros da organização. Ainda de acordo com Sapiro (2003), o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Segundo Oliveira (2010):

“Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona uma metodologia para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando interagir da melhor forma possível com os fatores externos (que não são controláveis) e atuando de forma inovadora e diferenciada.” (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

Segundo Drucker (1984, p. 25), o planejamento estratégico é o processo contínuo de sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e através de uma retroalimentação organizada e sistemática medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Nas organizações, o planejamento estratégico é realizado pelos níveis mais altos da empresa, onde são traçados os objetivos e os cursos de ação. Esse planejamento está interligado a dois outros tipos de planejamentos: tático e operacional. O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários e tem como finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com a decomposição dos objetivos e estratégias estabelecidos no plano estratégico. O planejamento operacional é normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com enfoque na otimização das atividades no dia a dia da empresa. As decisões, objetivos e cursos de ação traçados pelos níveis mais altos da empresa refletem em planejamentos de longo prazo, de amplitude maior e flexibilidade menor (pois considera toda a empresa) além de um de risco maior. De forma simplista, é como se o planejamento estratégico se desdobrasse em planejamentos menores para níveis hierárquicos mais baixos. (OLIVEIRA, 2010)

Existem seis elementos específicos do planejamento estratégico que vale a pena destacar:

- a) Missão: Se trata do ponto de partida para a definição dos objetivos e traduz a finalidade da empresa.
- b) Visão: É o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização.
- c) Valores: Conjunto de princípios que estrutura a prática de uma empresa.
- d) Objetivos: São resultados qualitativos ou quantitativos que a empresa pretende alcançar em um determinado período de tempo.
- e) Estratégia: No geral é uma ação de médio e longo prazo necessária para atingir a visão de futuro da organização.
- f) Desdobramentos da Estratégia: O planejamento estratégico deve-se desdobrar em outros planos e meios (planejamento de áreas funcionais, políticas e planos operacionais). (OLIVEIRA, 2010)

É possível identificar algumas etapas no planejamento estratégico como:

- a) Definição de valores da empresa, como a visão e missão;
- b) Análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças para a empresa;
- c) Análise do ambiente interno, mais concretamente as forças e fraquezas da empresa;
- d) Análise do contexto atual da empresa através da análise SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças);
- e) Definição de objetivos e metas, ou seja, o que a empresa pretende alcançar. Onde e quando pretende chegar. É importante saber identificar o público-alvo de cada ação e cada objetivo;
- f) Formulação e Implementação da estratégia, onde se escolhe o plano para alcançar as metas e objetivos definidos previamente. Na formulação das estratégias, é importante verificar os recursos disponíveis para a implementação da estratégia, e definir quais recursos se aplicam mais adequadamente à estratégia escolhida;
- g) Obtenção do feedback e controle, onde os responsáveis verificam os resultados do planejamento estratégico¹. (SIGNIFICADOS..., *online*).

¹ Significado de Planejamento Estratégico. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 10 maio 2016.

Tendo em vista o que foi dito até então, o planejamento pode ser definido como a função determinante que antecipa o que a organização deve fazer e quais objetivos que devem ser atingidos, uma atividade para a continuidade da empresa. A sua importância se deve ao fato de exercer uma função primordial para que a organização sobreviva, por ser exatamente a função que servirá de base para as demais e é elaborado a longo prazo. (PAIVA, *online*, p. 3)

Para Chiavenato (1987):

“[...] o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação”. (CHIAVENATO, 1987, p. 275).

No mundo organizacional, existem muitas incertezas e constantes mudanças ambientais. Para que as organizações se adaptem a elas o planejamento estratégico representa uma ferramenta necessária e indispensável a fim de prevenir as incertezas através de técnicas e processos administrativos que permitem o planejamento do seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações tal qual diz Chiavenato. Assim, o planejamento estratégico significa o ponto de partida na administração estratégica das organizações independente do seu tamanho e tipo. (PAIVA, *online*, p. 4)

Não existe um modelo pronto de planejamento estratégico, uma metodologia universal, devido às organizações serem diferentes em tamanho, tipos de operações, forma organizacional, filosofia e estilo em administrar. A metodologia do plano estratégico deverá ser adaptada às realidades internas e externas das organizações.

Tem-se então que o planejamento estratégico busca identificar e isolar ações do futuro, sendo o seu propósito providenciar para que os objetivos e metas sejam alcançados, o que serve de base para as demais funções da organização.

Ele tem grande importância dentro do processo administrativo, sendo uma ferramenta útil para a gestão da organização. O plano estratégico atuará no intuito do cumprimento da missão da organização gerando melhorias significativas no desenho organizacional e na formulação de estratégias. Com isso, os administradores e gerentes passam a cumprir melhor o seu papel, com trabalho em equipe e a mobilização dos esforços para consecução dos objetivos compartilhados.

As metodologias usadas no planejamento estratégico devem ser flexíveis para que as companhias se adaptem às mudanças organizacionais e as organizações possam

crescer. E, por fim, o planejamento estratégico é feito com uma visão do futuro e com uma estratégia para se chegar lá e por isso não basta o planejamento, esse há de ser executado.

2.2 Planejamento Governamental

De acordo com Matias-Pereira (2006 *apud* NOGUEIRA, 2013), o planejamento governamental é uma forma de planejar estruturadamente e consistentemente planos de políticas públicas que visam a melhoria de vida da população, diante da situação de escassez de recursos para atendimento às demandas da coletividade.

Pode-se dizer que o planejamento governamental é uma ferramenta da administração pública que pretende planejar o futuro, ou seja, é algo premeditado e que direciona a ação governamental. Para que seja possível o ato de planejar é preciso de um diagnóstico da realidade, ou seja, das condições sociais e da análise dos recursos para que se alcance uma melhoria na vida da população.

De acordo com Garcia (*apud* NOGUEIRA, 2013), deve-se fazer o acompanhamento do desempenho do planejamento de programas públicos e isso deve ser feito de modo contínuo e sistemático, apresentando relatórios simples para que sejam analisados e estudados.

De acordo com Cohen; Franco (2012, *apud* NOGUEIRA, 2013), o processo de planejamento é composto por uma série de funções que podemos citar: formulação, execução, monitoramento e avaliação de políticas e programas públicas.

Pode-se notar que o planejamento se instalou como fenômeno de intervenção econômica a partir de grandes acontecimentos mundiais. Por exemplo, em 1917 ocorreu a Revolução Russa e o planejamento caracterizava pela centralização contemplando todos os setores da sociedade. Em economias socialistas essa era a característica principal do planejamento. Na década de 30, nas acordo com Nogueira (2013), as economias capitalistas passam a adotar a prática do planejamento de médio prazo e amplia-se o papel do Estado por economias capitalistas o planejamento governamental tinha como característica fundamental a promoção do bem-estar social. De meio do planejamento, especialmente nos países latino-americanos, durante a década de 70. A partir dos anos 90, reacendem-se as discussões sobre o papel do Estado, sua relação com o mercado e a sociedade civil, e sobre a importância da função do planejamento como processo essencial à melhoria da gestão pública, concepção esta preponderante no momento atual. (CARDOSO JR, 2011, *apud* NOGUEIRA 2013)

Na história mais recente, pode-se destacar, na esfera nacional, a Reforma da Gestão Pública em 1995, que teve como objetivo contribuir para a formação no Brasil de um aparelho de Estado forte e eficiente, compreendendo três dimensões:

“a) uma dimensão institucional-legal, voltada à descentralização da estrutura organizacional do aparelho do Estado através da criação de novos formatos organizacionais, como as agências executivas, regulatórias, e as organizações sociais; b) uma dimensão gestão, definida pela maior autonomia e a introdução de três novas formas de responsabilização dos gestores – a administração por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social – em substituição parcial dos regulamentos rígidos, da supervisão e da auditoria, que caracterizam a administração burocrática; e c) uma dimensão cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que caracteriza a administração burocrática para uma confiança maior, ainda que limitada, própria da administração gerencial.” (BRESSER-PEREIRA, 1995, *online*).

Na história mais recente, na esfera estatal, pode-se destacar o “choque de gestão” como exemplo de planejamento governamental. Ele teve início com duas medidas principais: uma intensa pesquisa que foi respondida por Secretários do Governo e especialistas dando respaldo para uma formulação estratégica das políticas públicas; e um estudo profundo de temas relevantes para o desenvolvimento mineiro comparando com outros Estados da Federação. Essas duas medidas formam uma abordagem inicial chamada diagnóstica e a partir delas, se viu a necessidade da reorganização da máquina pública do Estado, o chamado “choque de gestão”.

De acordo com Henriques (2011, *online*), foram instituídas diversas medidas de reorganização, tais como: o colegiado governamental e as câmaras temáticas; as áreas de planejamento de gestão e de finanças de cada órgão foram integradas; a função gerente executivo de projetos foi implementada; o comitê de governança eletrônica e; entre outras, o modelo Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) como estratégia de fortalecimento da sociedade na promoção de serviços não-exclusivos do Estado.

Foi lançado o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado que tem como visão "Tornar Minas o Melhor Estado para se viver". De acordo com Henriques (2011), a Estratégia de Desenvolvimento é formada por seis estratégias setoriais, que formam o núcleo propulsor do processo de transformação do Estado: Perspectiva integrada do Capital Humano; Investimento e Negócios; Integração Territorial Competitiva; Sustentabilidade Ambiental;

Rede de Cidades e Equidade e Bem-estar. Para executar esse conjunto de estratégias de forma eficiente, faz-se necessário um aparelho estatal que promova a plena conservação dos gastos governamentais em resultados efetivos e mensuráveis para a sociedade. Por isso, os elementos citados acima se somam a uma sétima estratégia: O Estado para Resultados. São esses os sete elementos que compõem o plano de ação estratégico mineiro.

2.3 Monitoramento e Avaliação

O desenvolvimento de sistemas de monitoramento e avaliação no setor público é impulsionado pela percepção de uma necessidade crescente de se alcançar resultados em conjunto com um aumento dos requisitos de transparência. Monitoramento e avaliação são partes essenciais de um modelo de gestão para resultados responsáveis por gerar informações sobre o desempenho de algo, seja uma organização, uma política, um programa ou um projeto. Enquanto o monitoramento se dá de forma contínua e geralmente gera feedbacks curtos, a avaliação é episódica podendo ocorrer em diferentes momentos do curso da ação e está preocupada em explicar e justificar o comportamento observado. (MINAS GERAIS, 2013, p. 87)

2.3.1 Monitoramento Físico e Orçamentário do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG)

Visa obter informações para suportar decisões e permitir a rápida superação de problemas contribuindo para a obtenção dos resultados planejados, ao mesmo tempo em que contribui para a transparência das ações de governo. (MINAS GERAIS, 2013, p. 88)

O Plano Plurianual de Ação Governamental detalha, de forma organizada, todos os programas e ações do Governo e suas respectivas metas físicas e orçamentárias. Sejam eles Programas Estruturadores (Estratégicos do Estado), Programas Associados (dotados de colaboração com os programas estruturadores, tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos do PMDI) ou dos Programas Especiais (aqueles que não apresentam identificação evidente com as Redes de Desenvolvimento, mas são de uma importância para a administração estadual; incluem-se aqui os programas de manutenção da máquina pública e obrigações especiais). (MINAS GERAIS, 2013, p. 88)

Ocorre bimestralmente o monitoramento Físico e Orçamentário do PPAC com o primeiro ciclo anual tendo início no mês de março e tem como objetivo principal potencializar o desempenho da administração estadual em sua execução promovendo informações de dados suficientes para a tomada de decisão pelos responsáveis pela gestão, execução e controle dos programas e ações do Plano. (MINAS GERAIS, 2013, p. 88)

Ademais, o monitoramento contribui para a transparência das atividades realizadas pelo poder público, ao possibilitar a geração de relatórios a serem disponibilizados periodicamente para consulta pela população no site da própria Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG). A divulgação das informações referentes à execução do PPAG ocorre por meio do Relatório Institucional de Monitoramento, do Relatório de Monitoramento dos Programas Estruturadores e do Relatório Institucional de Monitoramento dos Programas Sociais que apresentam dados dos indicadores de desempenho físicos e financeiros dos programas e ações por setores responsáveis, organizados de forma regionalizada e que podem ser comparados aos valores inicialmente programados. Ocorre, ainda a divulgação, por meio dos sítios eletrônicos de cada órgão ou entidade que apresentam relatórios com a execução regionalizada das metas físicas e orçamentárias das ações sob sua responsabilidade. (MINAS GERIAS, 2013, p. 89)

O monitoramento contribui também para a realização das audiências públicas do monitoramento realizadas em parceria com a Assembleia Legislativa em Belo Horizonte e em algumas regiões do Estado e com base nas informações extraídas do monitoramento do plano, o Poder Público apresenta à sociedade a evolução de alguns programas e ações de Governo e esclarece dúvidas da sociedade frente à execução dos programas do plano. É, portanto, através da transparência e das informações fornecidas a sociedade que se possibilita a realização de audiências públicas de monitoramento. Com isso, a população se mune de instrumentos para cobrar e discutir com seus representantes a respeito dos programas, leis e ações governamentais em pró da resolução dos problemas e demandas sociais. (MINAS GERAIS, 2013, p. 89)

Destaca-se, além do monitoramento com foco nas metas físicas e orçamentárias, o monitoramento orçamentário das ações do Plano, sendo esse realizado diariamente a partir das informações fornecidas pelas unidades de planejamento e finanças setoriais, tendo como objetivo realizar a revisão dos limites orçamentários e a programação dos gastos de cada ação do Plano, antes mesmo da liberação de recursos para execução, de acordo com o cronograma de desenvolvimento mensal definido pelo Decreto de Programação Orçamentário, o art. 8º da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), Lei 101/2000, e o alinhamento ao fluxo financeiro do Estado. (MINAS GERAIS, 2013, p. 89)

2.3.2 O Monitoramento Intensivo do Portfólio Estratégico

O Monitoramento dos programas estruturadores opera continuamente em tempo real e seu ritmo é ditado pelas ocorrências ao longo de toda a execução do portfólio, devendo ser entendido como um processo vivo que produz resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos, devendo ser, ainda seletivo, com intensidade diferenciada entre os programas, processos e projetos. Ressalta-se que quando realizado de forma contínua, o monitoramento permite estimular a adoção de medidas e estratégias que visem assegurar o sucesso do Programa Estruturador; atuar corretiva e preventivamente e em tempo hábil diante dos problemas; fornecer informações às organizações parceiras que permitam avaliar a evolução dos resultados, de modo a decidir sobre eventuais revisões; identificar problemas sistêmicos e propor soluções para a sua superação; manter a coerência entre os Programas Estruturadores e os Objetivos Estratégicos da Rede de Desenvolvimento Integrado vinculada; bem como assegurar o apoio e a cooperação dos diferentes órgãos e organizações para garantir a implantação efetiva dos Projetos e Processos Estratégicos que compõem o Programa, a qualidade de seus resultados e a superação de dificuldades que ocorram ao longo da execução. (MINAS GERAIS, 2013, p. 90)

Com efeito, o principal foco do monitoramento é a tomada de decisão para superar os problemas existentes ou potenciais que possam comprometer a evolução do empreendimento conforme planejado. Dessa forma, o monitoramento abrange os empecilhos que possam afetar o alcance dos resultados transformadores do Programa Estruturador e a implantação das respectivas medidas preventivas, bem como buscar a superação dos marcos críticos dos Programas Estruturadores e o cumprimento dos cronogramas físico e financeiro dos Projetos e Processos Estratégicos. (MINAS GERAIS, 2013, p. 91)

O processo de tomada de decisão do monitoramento ocorre em três momentos: pré-status, status e comitês de resultados, sendo que cada qual tem a sua periodicidade e abrangência específicas. No pré-status, estão os Projetos e Processos Estratégicos e nesse nível tanto os projetos quanto os processos são monitorados individualmente e ainda ocorrem as reuniões de pré-status com a presença dos gerentes de projetos, processos e ASPLAN, que são responsáveis pela condução do encontro. As principais ações desenvolvidas nessa etapa são: identificar e solucionar, em tempo hábil, problemas que possam surgir e comprometer a execução dos Projetos e Processos Estratégicos; alimentar o Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental com as informações referentes à

execução dos Projetos e Processos Estratégicos; analisar o desempenho comparando o planejado com os executados; e solicitar mudanças e cotas orçamentárias. (MINAS GERAIS, 2013, p. 93)

É de suma importância destacar que para aqueles problemas cuja decisão fuja da alçada dos gerentes dos Projetos e Processos e para os quais não foi possível uma solução no dia a dia de sua execução, é feito um cadastro no Sistema de Monitoramento e Gestão da estratégica governamental e posteriormente encaminhado para a reunião de Status Report. (MINAS GERAIS, 2013, p. 93)

No status, durante a execução dos projetos e processos cabe aos gerentes zelarem pelo preenchimento em tempo real dos indicadores pertinentes referentes aos respectivos empreendimentos, cujas informações servem de subsídios para a elaboração das reuniões de Status de Programa e de Comitês de Resultado. (MINAS GERAIS, 2013, p. 93)

Todas as solicitações por parte dos gerentes dos empreendimentos devem passar pela apreciação da ASPLAN, que irá analisar os critérios formais das solicitações de Mudança via Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégica Governamental. (MINAS GERAIS, 2013, p. 95)

No âmbito de Comitês de resultados, que foram introduzidos em 2007, com condução e organização de responsabilidade para resultados (EpR) são também tratados os problemas enfrentados pelos Programas Estruturadores, os quais não foram passíveis de solução nas instâncias inferiores de decisão. Ao final, nas reuniões dos Comitês de Resultados é pactuado o Plano de Ação, documento com foco na implementação das políticas de mitigação de riscos relativos às entregas prioritárias do Estado. Esse plano indica oportunidades, gargalos, medidas corretivas, responsáveis e prazos para execução das políticas. (MINAS GERAIS, 2013, p. 95)

Atualmente, os Comitês, presididos pela SEPLAG, representam uma importante instância gerencial estratégica de monitoramento intensivo baseado em resultados. Os Comitês se preocupam, portanto, com a implantação da estratégica governamental. O Monitoramento intensivo de projetos pela SEPLAG garante a produção de informação confiável, bem organizada e em um período curto de tempo, sobre a execução física e financeira de ações governamentais e por consequência há uma redução da assimetria de informação e um aumento da capacidade de interpretação de informações técnicas dos diversos setores, possibilitando uma maior qualidade e rapidez na tomada de decisões estratégicas, bem como maior integração e sinergia entre as diversas entidades envolvidas em sua execução. (MINAS GERAIS, 2013, p. 96)

2.3.3 Avaliação do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG)

O Relatório anual de Avaliação do PPAG é um documento oficial que deve conter o demonstrativo da execução dos programas do Plano, os principais resultados alcançados, a apuração de índices dos indicadores desempenho e a execução física e financeira das suas ações; o demonstrativo da programação e da execução física regionalizada das ações do Plano, bem como o demonstrativo da execução física e financeira acumulada de todas as ações do Plano. (MINAS GERAIS, 2013, p. 101)

É através de avaliação do Plano que se viabiliza a retroalimentação do ciclo de planejamento, sendo esse um instrumento para a revisão ou elaboração do Plano seguinte e é por meio do Relatório que o Governo presta contas à sociedade de todas as ações executadas durante o ano anterior, comparando o planejado e o executado das metas físicas e financeiras regionalizadas e os principais resultados para cada programa. E em Minas Gerais, o Plano Plurianual de Ação Governamental é abordado quadrienalmente, mas avaliado e revisto anualmente. (MINAS GERAIS, 2013, p. 101)

O processo de Avaliação com destaque para a publicação na internet de todos os ciclos de Avaliação dos Acordos e Resultados e dos respectivos Relatórios de Execução busca estimular o envolvimento de todas as partes interessadas contribuindo como fator motivador para a busca pelo alcance das metas. (MINAS GERAIS, 2013, p. 102)

Insta esclarecer que cabe a SEPLAG coordenar o processo de Avaliação definindo cronogramas para a realização das atividades. (MINAS GERAIS, 2013, p. 102)

A SEPLAG juntamente com os órgãos e entidades passam a rever o Acordo de Resultados e preparar a pactuação para o próximo ano, a partir das informações de monitoramento e avaliação e das definições estratégicas. (MINAS GERAIS, 2013, p. 102)

3 TRANSPARÊNCIA, *ACCOUNTABILITY* E CONTROLE SOCIAL

3.1 Transparência

Em vários momentos da história brasileira, o tema da corrupção ocupou um lugar importante no debate político. Analistas do Brasil mostram que o tema da corrupção está profundamente enraizado na cultura luso-brasileira (CAVALCANTI, 1991; ZANCANARO, 1992; HABIB, 1994) citam exemplos da corrupção institucionalizada que permitia o tráfico negreiro ilegal durante a primeira metade do século XIX; voltam para os vários esquemas de contrabando e suborno para burlar os monopólios da Coroa portuguesa durante a época colonial ou às denúncias, no século XVI, do padre Vieira, em seu Sermão do bom ladrão; e finalmente, buscam as primeiras provas do enraizamento cultural da corrupção no Brasil no seu documento fundador a carta de Pedro Vaz de Caminha ao rei Manuel, em que o descobridor teria aproveitado a oportunidade para solicitar um favor para um parente.

A preocupação com a integridade é um elemento essencial dos sistemas políticos modernos tanto autoritários como democráticos, isto porque, de um lado, ela é resultado de considerações sobre a eficácia de determinado sistema de regras e normas ou o uso mais eficiente de recursos escassos. Mesmo governos autoritários devem se preocupar com essas questões, eis que para implementar seus projetos políticos ou mesmo somente para manter-se no poder, nenhum governo poderá tolerar a subversão da ordem ou desvios de recursos em larga escala. (WILHELM, 2002, p.23)

Por outro lado, a partir do momento em que os recursos são considerados públicos, a avaliação do cidadão não se limita à questão da eficiência operacional. Sabe-se que a maneira como os recursos são administrados é decisiva para a avaliação do governo. Outro aspecto importante a considerar sobre a integração é a não limitação da abordagem a instituições públicas. A incorporação da iniciativa privada e da sociedade civil como atores importantes é um elemento relevante de um sistema integrado de controle da corrupção. (WILHELM, 2002, p.24)

Nos sistemas políticos modernos, é introduzida uma série de mecanismos destinados a aumentar a integridade como um valor político. Por esse motivo, vários autores dizem que a história dos regimes democráticos se confunde com a dos abusos de poder e dos recursos públicos. (NOACK, 1985)

O conceito de sistema nacional de integridade representa uma visão holística e integrada dos esforços de um sistema político comprometido com o combate sistemático à corrupção. O terreno das políticas de controle da corrupção tem sido explorado sucessivamente nos últimos anos. (WILHELM, 2002, p.25)

A grande incidência da corrupção no Brasil é consequência, em larga medida, da fragilidade do sistema geral dos controles, entre os quais os controles internos, que fazem parte de uma complexa rede de instituições e agências criada para controlar os agentes do Estado, representando esses controles internos um importantíssimo papel no interior da engrenagem geral dos controles. (WILHELM, 2002, p.29)

Dos atos corruptores podem participar os agentes políticos e/ou administrativos e sua manifestação pode ocorrer em quaisquer dos três poderes; Executivo, Legislativo e Judiciário. No âmbito do Executivo, especificamente, em razão de sua prerrogativa de arrecadar e implementar políticas por meio de gastos dos recursos públicos pode envolver a administração direta, a indireta, as fundações, as autarquias e as empresas públicas. (WILHELM, 2002, p.29)

3.2 Accountability

Com efeito, a indagação que se faz: Como controlar essa gigantesca máquina de milhões de pessoas, que movimenta uma parcela expressiva do PIB e tem o poder de intervir das mais diversas formas na vida dos cidadãos? (WILHELM, 2002, p.29)

Os mecanismos de controle de um sistema democrático se situam em duas esferas interdependentes de ação: os mecanismos de *accountability* verticais, isto é, da sociedade em relação ao Estado, principalmente, embora de forma não exclusiva, a dimensão eleitoral, o que significa premiar ou punir um governante nas eleições e também o que requer a existência de liberdade de opinião, de associação e de imprensa, assim como de diversos mecanismos que permitam tanto reivindicar demandas como denunciar certos atos das autoridades públicas. Os mecanismos de *accountability* horizontais, isto é, de um setor a outro da esfera pública, implica a existência de agências e instituições estatais possuidoras de poder legal e de fato para realizar ações que vão desde a supervisão de rotina até sanções legais contra atos delituosos de seus congêneres do Estado. (WILHELM, 2002, p.30)

Torna-se necessário buscar o aprimoramento da democracia, que passa pelo fortalecimento dos Poderes e pela instituição de meios transparentes e efetivos de atuação conjunta em que representantes e representados possam dispor de instrumentos comuns de

interação, elaborando propostas e construindo políticas que reflitam realmente as necessidades de toda a coletividade. O Conjunto de práticas que definem o uso desses meios é conhecido como *Accountability*. Não é exatamente uma característica distintiva ou exclusiva das formas democráticas de Governo, mas nessas há uma maior demanda por *accountability*, que vem, frequentemente, vinculada à ideia de ‘transparência’ no Governo, a habilidade para conhecer exatamente o que os representantes eleitos estão fazendo. (PEREIRA, 2008, p.8)

Conforme Oliveira (2002):

“O termo é bastante difícil de traduzir, a despeito de seu sentido geral ser facilmente compreendido, ou seja, a ideia de que, para que o cidadão fiscalize competentemente o Estado, duas condições são exigidas:

a) do lado da sociedade, cidadãos conscientes e organizados em torno de reivindicações cuja consecução pelo poder público signifique a melhora das condições de vida de toda a coletividade;

b) da parte do Estado, o provimento de informações completas, claras e relevantes a toda a população, expandindo assim os controladores e reforçando – pela prestação de contas direta ao titular do poder, o povo – a legitimidade das políticas públicas e a segurança de seus atos.” (OLIVEIRA, 2002, p. 31)

Sendo assim, o termo *accountability* pode ser fixado como um sinônimo de obrigatoriedade de prestar contas dos resultados das ações realizadas pelos agentes da Administração Pública, independentemente de função e poder na hierarquia. Todos, efetivamente, estão obrigados pela transparência que deve reger os atos administrativos a prestar contas de suas ações.

De acordo com Ribeiro (2005, p. 33):

“[...] *accountability* significa algo como responsabilização com participação, transparência, ou capacidade permanente do agente público de prestar contas de seus atos à sociedade. E acrescenta: [...] O amadurecimento da sociedade civil pressupõe efetiva participação e vigilância da sociedade sobre o Poder Público constituído. O cidadão não pode ser reduzido a, apenas, consumidor de serviços públicos, e a sociedade civil organizada não deve ser reduzida a prestadores de serviços públicos não oferecidos diretamente pelo ente estatal. A existência de uma *accountability* democrática é uma conquista da sociedade, não uma concessão da classe governante, pois ela representa a efetiva capacidade de controle da sociedade sobre as atitudes de seus representantes e governantes.”

Segundo Carneiro (2000):

“Existe uma necessidade básica na relação entre a sociedade e seus representantes políticos de transparência de seus atos, na forma como exercem o poder representativo. Assim sendo, surge uma demanda por

informações confiáveis da forma como os representantes do povo estão exercendo suas funções, sendo esta publicização o eixo mestre que demanda soluções na forma de mecanismos de *accountability*.” (CARNEIRO, 2000, p. 19)

Para Carneiro (2000), os mecanismos de *accountability* servem para prevenir o abuso do poder, devendo, então sujeitar o poder ao exercício das sanções; obrigar que esse poder seja exercido de forma transparente e de forçar que os atos dos governantes sejam justificados. Ainda, esclarece Carneiro (2000) produção, disponibilização e acesso à informação são dimensões que não podem estar restritas à discricionariedade do governo.

Uma vez incorporado no organismo estatal, o representante exerce funções típicas da administração pública, dispondo de poderes que lhe possibilitam agir com supremacia sobre o particular, tendo em vista, que persegue o interesse público. Assim sendo, para evitar tanto o abuso de poder quanto o desvio de finalidades públicas, tais poderes devem ser praticados de acordo com rígidos parâmetros legais, de modo que o poder não seja exercido arbitrariamente.

A grande margem de liberdade de atuação dos representantes em relação aos representados é controlada por um contrapeso democrático: a liberdade associação dos eleitores. Esses contrapesos formam, indiretamente, uma das dimensões principais da *accountability* de transparência dos atos de gestão pública, destacando-se que a transparência das motivações dos atos praticados é importante por constituir o material possível para a apreciação crítica dos cidadãos. Conclui-se, portanto, que é possível perceber como a democracia funciona melhor, quando a população vem conseguindo amplo espaço no exercício de sua cidadania.

O controle da administração pública reveste-se de enorme importância. Ele pode ser interno exercido pelos próprios órgãos da administração, mediante processos administrativos até disciplinares ou externo aquele exercido dos outros poderes, Legislativo e Judiciário.

Segundo a interpretação de Saraiva (1996), os mecanismos de controle horizontais podem ser classificados em quatro tipos principais: controles administrativos, legislativos, contas e Judiciários.

Os controles administrativos são um autocontrole, pois exercidos pelos próprios poderes sobre seus atos e agentes e são denominados genericamente de controles internos (CIs), fazem parte da estrutura administrativa de cada poder, tendo por função acompanhar a execução dos seus atos, indicando, em caráter opinativo, preventivo ou corretivo, ações a serem desempenhadas com vista ao atendimento da legislação. (WILHELM, 2002, p.31)

Os poderes que controlam o poder executivo são os controles legislativos e de contas, denominados controles externos (CEs), ou seja, são órgãos independentes da administração, não participando, portanto, dos atos por ela praticados, pois cabe a eles exercerem a fiscalização. Esse conjunto de controles horizontais internos e externos é formalmente institucionalizado por uma rede de órgãos autônomos. (WILHELM, 2002, p.31)

A Constituição Federal trata o sistema de controles horizontais de forma genérica, in verbis:

“Art. 70 - A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e entidades da administração direta, indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação de subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada poder.

Art. 71 - O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União.

Art. 74 - Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno.” (BRASIL, 1988)

No entanto, sabe-se que existem diferentes formas de organizar os controles horizontais. A utilizada no Brasil, segundo Saraiva (1996), é a “reparação do dano administrativo”. Existem Câmaras ou Tribunais de Contas que embora vinculados ao poder legislativo têm autonomia para julgar as contas apresentadas pelos administradores, exigir a reparação financeira resultante de atos ilegais e aplicar sanções administrativas aos responsáveis pela má gestão dos recursos públicos, ou seja, objetivam detectar irregularidades e, conseqüentemente, responsabilizar os envolvidos. Portanto, nesse modelo, o controle de contas é, em primeira instância, de responsabilidade dos CIs e posteriormente as contas recebem apreciação e julgamento dos Tribunais de Contas (que são um controle externo) e esses informam ao Legislativo sobre eventuais irregularidades constatadas ou mesmo solicitam a correção dos atos. (WILHELM, 2002, p.32)

Quando um agente do Controle Interno detecta uma irregularidade deve informar a ocorrência a seu superior hierárquico e este deve encaminhá-lo ao Tribunal de Contas. No entanto, o responsável pelo Controle Interno normalmente nomeado pelo ministro ou secretário tem amplo poder discricionário, seja para mandar corrigir, seja, para ilegalmente, “maquiar” a irregularidade ou mesmo engavetar o processo. E se o agente administrativo (fiscal ou auditor, hierarquicamente abaixo) que descobriu o problema o divulga de alguma forma é submetido a penalidades administrativas e aqui se pode adentrar em um terreno perigoso, pois se por um lado essa é uma forma de superar barreiras que impedem o andamento das apurações, por outro a imprensa pode fazer uso abusivo desse conhecimento. (WILHELM, 2002, p.38)

Uma possível solução para esses entraves seria a interação mais próxima entre os gestores do Controle Interno e o Ministério Público. No entanto, a hipótese de remeter os trabalhos do controle Interno para o Ministério Público, para alguns estudiosos soa como o rompimento de um pacto de confiança entre controladores e controlados, isto porque, sob o aspecto formal, o controle mútuo entre as agências e instituições estatais limita a concentração de poder, mecanismos conceitualmente denominados de “freios e contrapesos”.

E foi a partir da Constituição Federal de 1988, que o Ministério Público assume grande relevância no cenário brasileiro, sendo uma instituição independente, não se vinculando a nenhum dos poderes do Estado, seja o Executivo, Legislativo ou o Judiciário, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, como uma instituição defensora dos interesses e direitos constitucionais do cidadão e da sociedade. Além disso, possui garantias de autonomia tanto administrativa como funcional e apresenta dois ramos: o da União e os dos Estados. Pode-se afirmar que os textos legais tanto a Constituição como legislações infraconstitucionais propiciam que o Ministério Público se convertesse em uma instituição fundamental no que se refere ao controle sobre as demais instituições públicas e à defesa da cidadania, alargando com isso os direitos da cidadania; atuando, ainda, nos diversos setores sociais, como defesa de menores, do meio ambiente, do patrimônio público, da cidadania, combate à lavagem de dinheiro, dentre outros. Em geral, atua ora como autor de medidas judiciais, ora como “custos legis,” fiscal da aplicação da lei.

Os administradores públicos em todos os graus hierárquicos passam a ter seus atos questionados com mais frequência pelos membros do Ministério Público, principalmente por infração dos princípios consagrados no artigo 37 da Carta Magna (legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência). O primeiro princípio a ser ressaltado é o da legalidade, eis que no âmbito da administração pública, só se pode fazer o a lei permite. O princípio da impessoalidade exige objetividade no atendimento público, vedada à promoção pessoal de agentes ou autoridades. O outro princípio é o da publicidade, por força do qual todos os atos praticados pelos agentes públicos devem ser amplamente divulgados, garantindo-se, assim, a transparência da administração pública, sendo a publicidade requisito da “eficácia e moralidade do ato administrativo público não pode atuar com vistas a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas” Meirelles (1989, p. 83). O princípio da eficiência em que todo agente público deve realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento, para que atinjam os resultados almejados, atendendo-se satisfatoriamente às necessidades da comunidade e de seus membros. Outros dois princípios que merecem ser destacados: hierarquia e da continuidade do serviço público. O da hierarquia, os órgãos da administração pública são estruturados de tal forma que há uma relação de coordenação e subordinação entre uns e outros e o da continuidade do serviço público por ser a forma pela qual o Estado

desempenha funções essenciais ou necessárias à coletividade não pode parar. (SPECK, 2002, p. 26)

No Brasil, os Controles Internos normalmente são situados nos Ministérios ou nas Secretarias (Estaduais e Municipais) e da Fazenda, possuem existência apenas formal, isto é, verificam basicamente se os gastos são feitos de acordo com o processo administrativo correspondente, ou seja, na verdade realizam uma contabilidade pública e não propriamente um controle. É por isso que a cobrança excessiva recai por parte da opinião pública como da sociedade organizada sobre os Tribunais de Contas, no que diz respeito às contas públicas. Essa fragilidade dos Controles Internos contribui para tornar o modelo geral de controles basicamente *a posteriori*, o que acarreta a perda de sua tempestividade e eficácia, ou seja, há um espaço de tempo muito grande entre a ocorrência de um determinado problema e sua percepção, análise e correção. (WILHELM, 2002, p.33)

Ressalta-se que mesmo após momentos críticos, como por exemplo, debate sobre o sistema de controle interno do poder executivo, quando dos trabalhos da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que culminou com a decretação do impeachment do Presidente Fernando Collor de Mello resultando várias controvérsias durante a CPI do orçamento federal e ,ainda, cassação de vários parlamentares, o sistema de controle interno não sofreu ajustes profundos, como seria de se esperar, o que demonstra a capacidade das elites políticas de evitar ao máximo a existência de controles do exercício do poder. (WILHELM, 2002, p.34)

No âmbito do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, existem estruturas administrativas responsáveis pelo controle interno, eis que cada casa de representação popular também executa despesas de custeio e investimento. Entretanto, não são do conhecimento público a frequência, a profundidade e os resultados dos trabalhos desenvolvidos por essas respectivas estruturas administrativas. (WILHELM, 2002, p.35)

O controle do Poder Legislativo pode ocorrer por meio da atuação direta do Congresso Nacional como, por exemplo, nos casos de instalação de Comissões Parlamentares de Inquéritos e de Processos de Impeachment. O controle pelo Tribunal de Contas é a outra via de que dispõe o Legislativo para corrigir os desvios e abusos praticados por administradores. O controle pelo Tribunal de Contas da União foi consideravelmente ampliado pela Constituição Federal de 1988 e dilatado quanto à extensão, posto que passou a compreender além da legalidade dos atos da gestão pública, a legitimidade e a economicidade. Sendo que o controle da economicidade visa aferir a relação entre o custo e o benefício das atividades e os resultados obtidos pelos administradores na gestão orçamentária, financeira e patrimonial, segundo a eficiência e a eficácia e à luz de critérios ou parâmetros de desempenho. (SPECK, *online*, p. 108)

No entanto, há de ressaltar que o controle da administração pelo poder Judiciário, por sua vez, tem sido decisivo, sedimentado, até mesmo, o controle efetuado pelo Legislativo. Destaquem-se, dentre as medidas judiciais que se prestam ao controle da administração pública, o *habeas corpus*, o *habeas data*, o mandado de segurança, a ação popular e a ação civil pública.

O Poder Judiciário, do ponto de vista administrativo, possui ampla autonomia perante os outros poderes, como os diversos tribunais a possuem entre si. Contudo, todos os órgãos do poder Judiciário já se incorporam ao Sistema Integrado de Orçamento Público. Esse fato é importante e representa um avanço, mas, atualmente, não é decisivo no que tange ao grau de eficácia dos órgãos responsáveis pelo controle interno no âmbito de cada tribunal. (WILHELM, 2002, p.36)

É necessário salientar que um dos maiores problemas que o Poder Judiciário é o da falta de controle e transparência abrangendo o controle disciplinar interno, mas também o controle externo pela publicidade e transparência dos julgamentos. Além da morosidade da justiça há acusações mais graves, que dizem respeito ao conteúdo dos julgamentos, trata-se de suspeita de que os julgamentos não seguem os rumos da imparcialidade. Por outro lado, há suspeitas de várias denúncias referentes a práticas de nepotismo ou de irregularidades na administração de recursos públicos da justiça. Atualmente constata-se a ausência de qualquer controle externo do Judiciário, exceto a apresentação de suas contas aos Tribunais de Contas. Com efeito, a falta de transparência e controle cria um ambiente apropriado à corrupção no sentido mais amplo do termo, por esse motivo, em 1999 retomou-se novamente a discussão da reforma do Judiciário, que ainda está em curso. Portanto, é indispensável criar mecanismos para que o Judiciário possa prestar contas à sociedade, tornando-o um poder transparente e responsável por seus atos e que deverá ser usado como efetivo instrumento de transformação social, contribuindo para o combate à corrupção. (WILHELM, 2002, p.276)

Necessário se faz destacar que a partir edição da Lei 8 429, de 2 de junho de 1992 a responsabilização dos agentes públicos pela prática de atos de improbidade tomou novo fôlego, eis que a lei definiu os atos de improbidade que produzem enriquecimento ilícito, os que causam prejuízo ao erário e os que atentam contra os princípios da administração pública estabelecendo como penas a perda de bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, o ressarcimento integral do dano, a perda da função pública, a suspensão dos direitos políticos por determinado prazo, o pagamento de multa civil e a proibição de contratação com o poder público. Importante destacar que a aplicação dessas penalidades não exclui a incidência as sanções penais, civis, e administrativas previstas na legislação específica. (WILHELM, 2002, p.65)

Todo esse intrincado sistema de controle da administração pública não está sendo suficiente para coibir a corrupção. As regras gerais de funcionamento dos Controles Internos, atualmente, estão diluídas num emaranhado de leis, medidas provisórias, decretos, portarias e instruções normativas, contribuindo para a não simplificação dos procedimentos, assim como para a não racionalidade do sistema. (WILHELM, 2002, p.65)

Portanto, o modelo adotado no Brasil requer estruturalmente para que de fato funcione a existência de Controles Internos efetivos, pois cabe a esses essencialmente o controle “preventivo” ou “concomitante” da ocorrência dos atos.

Um dos grandes desafios de nossa época que precisa ser enfrentado é a corrupção, ela representa uma ameaça não somente para o meio ambiente, os direitos humanos, as instituições democráticas e os direitos e liberdades fundamentais, como solapa o desenvolvimento e aumenta a pobreza de milhões de pessoas em todo o mundo. Há uma grande preocupação mundial com a melhoria dos níveis de governança e *accountability*, seja no setor público ou privado, seja nas organizações internacionais e não-governamentais. O aumento da transparência pode levar não somente a níveis mais significativos de *accountability*, como pode fazer isso de maneira muito mais eficaz em termos de custos. (WILHELM, 2002, p.11)

É preciso implantar a cultura anticorrupção. Os empresários devem engajar-se em campanhas e programas de responsabilidade social, sendo incentivados mediante programas e ações de fiscalização administrativa constante. O combate à corrupção deve ser implementado por um meio de um sistema educativo e participativo, com amplo apoio da mídia, sociedade civil, dos formadores de opinião, das organizações especializadas, a fim de que o homem comum, o homem do povo, tenha conhecimento de seus direitos e possa eficazmente defendê-los. (SPECK, *online*, p. 30)

A Constituição de 1988 introduziu várias alterações no processo orçamentário com o objetivo de torná-lo mais transparente e democrático, como tributação e orçamento tratando-se de finanças públicas, das leis de iniciativa do Poder Executivo, estabelecendo o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Sendo que os projetos de lei relativos a essa nova mudança devem ser apresentados conjuntamente pelas duas casas do Congresso Nacional, por meio da constituição Mista de Orçamento, estabelecendo-se, ainda, a prestação de contas da presidência da República, que é analisada pela Comissão Mista de Orçamento e, após, a elaboração do Relatório e parecer prévio sobre as contas do governo da República” feito pelo Tribunal de Contas da União. (TCU)

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento do governo federal no qual são apresentadas, de forma sistematizada, as propostas que fazem parte de suas decisões

políticas relativas às ações de governo, sendo que o prazo previsto para cada plano é de quatro anos, visando estabelecer os objetivos e metas para os programas governamentais.

A lei de diretrizes orçamentárias deve compreender as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas financeiras para o exercício subsequente; orientando a elaboração da lei orçamentária; dispondo sobre as alterações na legislação tributária e estabelecendo a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento, com o objetivo de dar direção à elaboração do Projeto da Lei Orçamentária, que será encaminhado ao Congresso Nacional posteriormente.

A lei Orçamentária Anual tem por objetivo fixar o valor das despesas e estimar o nível das receitas da União para um exercício financeiro, incluído, portanto, os gastos do Executivo, Legislativo e do Judiciário em termos federais. Os anexos ao projeto da proposta da lei orçamentária devem estar as previsões de receita para o ano, bem como as despesas discriminadas em vários formatos: por grupo de natureza de despesa (pessoal e encargos, juros, investimentos, dentre outros); por órgãos e suas unidades orçamentárias (fundações, autarquias, dentre outras.); por funções, subfunções, programas e projetos, e operações especiais. A proposta apresentada pelo governo deve também ser compatível com os programas e previsões estabelecidos no Plano Plurianual.

É amplamente sabido que a administração pública de todos os níveis de governo só pode arrecadar tributos e efetuar gastos previstos nos orçamentos públicos, além disso, o sistema do orçamento público é completamente integrado com o sistema de contabilidade pública, que existe para registrar a execução orçamentária, assim como financeira e patrimonial da União, bem como as variações dessa situação patrimonial decorrente da execução orçamentária e extra orçamentária. Na verdade, se admitir a Constituição como o grande pacto político entre o Estado e a sociedade é nela que deve-se procurar a natureza dos compromissos políticos assumidos pelo Presidente da República com o país, que devem estar sujeitos ao exame e ao julgamento do Congresso. Infelizmente o que ocorre com mais frequência é o atraso no julgamento dessas contas pelo Congresso. (WILHELM, 2002, p.180)

Sabe se que o controle de todo o processo é necessário para o combate à corrupção no país, portanto, é de fundamental importância para o controle e o combate à corrupção o conhecimento do processo orçamentário, seus prazos, sua forma de tramitação e execução dos gastos e a prestação de contas.

3.2.1 Áreas de Vulnerabilidade

Importante destacar que no caso em que a lei determina a administração pública deve agir sem deixar opções, ou seja, determina como a administração pública deve agir em todos os aspectos na hipótese prevista, diz-se que o ato é vinculado. No entanto, há casos, em que a lei não regula todos os aspectos e todas as possibilidades de ação da administração pública, podendo optar entre várias soluções, diz-se, então, que o poder da administração é discricionário. E será no campo da discricionariedade, em que é possível maior elasticidade na ação e a escolha tem como base critérios com um traço de subjetividade que a ação pública terá que ser mais controlada. (MOTA, 2006, p. 15)

Como ensina Mello (1988), a liberdade que o poder discricionário confere ao agente público é relativa, “no sentido de que a liberdade deferida por lei só existe na extensão, medida ou modalidade que dela resultem.” A possível discricionariedade trazida como poder discricionário terá que ser iluminada por instrumentos de controle, que conduzam as ações ao campo da transparência, da publicidade, das motivações para as opções políticas.

Impossível mencionar o tema de corrupção sem que venham à lembrança escândalos envolvendo compras e encomendas do Estado junto de fornecedores privados, ou seja, envolvendo licitações e contratações públicas representando uma fonte astronômica de gastos públicos. Toda licitação é sujeita a auditoria por parte de organismos especificamente criados para isso. No entanto, tais organismos deveriam ter seus membros indicados por processo democrático e não apontados (por governantes, como acontece hoje no Brasil.) Escândalos se repetem em todas as esferas que servidores de alto escalão administrativo desenvolvem trabalho ligado ao tráfico de interesses empresariais e lobbies. Visando coibir esses comportamentos, a administração federal busca a institucionalização de um código de conduta para os servidores de escalão mais elevado.

De acordo com Speck (*online*)

A ideia de um sistema de integridade representa um passo importante no estabelecimento de uma política consistente de controle da corrupção, mas é somente o início do caminho para uma política de reformas que garantam o controle sustentável da corrupção. (SPECK, *online*, p. 210)

Nota-se que a análise de sistemas nacionais de integridade pretende diagnosticar com precisão até que ponto os sistemas políticos dispõem de uma proteção consistente contra a corrupção, onde devem melhorar onde devem melhorar e em qual direção.

3.3 Controle Social

Entre os instrumentos que se encontram presentes na Constituição Federal de 1988 e que promovem o controle social pode-se citar aos mandados de injunção, os mandados de segurança coletivos, as ações populares, as ações civis públicas e o Código de Defesa do Consumidor. (PEREIRA, 2008, p. 22)

Na ação popular, a questão do interesse é das mais importantes, isto porque, pode-se observar que se algo importa ao Estado, também importa aos cidadãos enquanto membros da comunidade, por consequência ao se lesar o interesse público estar-se-ia ofendendo o interesse individual dos cidadãos. Essa ação tem como fim proteger interesses públicos e vem sendo utilizada efetivamente e por meio dela são sancionados atos praticados por agentes públicos lesivos ao patrimônio público. (MOTA, 2006, p.155)

Conforme Pazzaglini Filho (1999), a cidadania tem a sua disposição um poderoso aliado na figura do Ministério Público, agindo este como um fiscal da lei e parte legítima para a produção de provas, assim como um interventor na forma de autor da Ação Popular nos casos onde ou o autor desiste da ação ou tenha sido "absolvido na instância".

Ações Civis Públicas são os instrumentos processuais criados para defender os interesses coletivos ou direitos difusos. Entre eles se podem incluir aqueles bens relacionados com meio ambiente, bens e direitos de valor histórico, turístico, artístico etc., assim como aqueles do mercado de capitais, dos direitos fundamentais das crianças e dos adolescentes e dos deficientes físicos. Ações Civis Públicas não se relatam apenas ao patrimônio público, mas também a outros interesses coletivos. Segundo relata Pazzaglini Filho (1999), que é objetivando tal tipo de proteção que o cidadão comum tem a sua disposição a possibilidade de propor Ações Civis Públicas contra atos da Administração Pública. (PEREIRA, 2008, p.28)

O Direito do Consumidor, consumidor dos serviços tanto da Administração Pública quanto privada, pode ser percebido como instrumento chave para a valorização da cidadania por meio dos organismos de defesa do Consumidor. A Lei 8 078, de 1990 contém o conjunto de normas responsáveis por regular de modo eficaz o direito de quem compra produtos ou serviços. No que tange a Administração Pública de suas relações com o cidadão, fica bem clara a preocupação do legislador em salvaguardar a pessoa no papel de consumidor de serviços do Estado da má qualidade e da ineficiência de alguns serviços públicos. Essa proteção pode ser encontrada na Constituição Federal de 1988 no seu art. 6º, inciso X, que assegura "*a adequada e eficaz prestação dos serviços públicos em geral*". (PEREIRA, 2008, p. 29)

Com efeito, o novo Estado democrático ofereceu instrumentos poderosos e eficazes para o cidadão exercer o seu papel de controle social, como também de poder exercer uma ação fiscalizadora na forma como ocorrem as aplicações dos recursos públicos, deixando a gestão pública mais democrática na medida em que suas ações e políticas estejam voltadas a atender às demandas básicas da população e do oferecimento de serviços públicos de melhor qualidade. (PEREIRA, 2008, p. 30)

3.3.1 Controle Social das Contas Públicas

Sabe-se que é de fundamental importância o controle social do processo orçamentário para evitar o desvirtuamento, que pode ocorrer tanto durante o processo de elaboração das propostas como na tramitação pelo Parlamento e na execução. Esses desvios podem ter origem no próprio governo, na ação de parlamentares ou por interesse de grupos corruptos. (WILHELM, 2002, p. 193)

A atividade desenvolvida por organizações sociais no acompanhamento do ciclo orçamentário, desde a construção do projeto orçamentário até a fase de execução financeira, é um dos importantes instrumentos de controle do gasto público e de seu direcionamento. Uma dessas experiências é desenvolvida pelo Instituto de Estudos Socioeconômicos (INESC), que desde 1995 monitora os gastos sociais do governo federal nas áreas: Criança e Adolescente, Meio Ambiente, Populações Indígenas, Reforma Agrária e Política Agrícola, Assistência Social e Política Urbana. Esse Instituto participa também das experiências de democratização do processo orçamentário e de outras políticas públicas. (WILHELM, 2002, p. 194)

É frequente a articulação de grupos de defesa de interesses sociais e ambientais durante a realização dos debates no Congresso Nacional, como por exemplo, o Fórum Nacional da Criança e do Adolescente, que procura acompanhar todo o processo de elaboração do orçamento, apresentando propostas de interesse público. (WILHELM, 2002, p. 194)

No Brasil, o direito à informação encontra-se consagrado na Constituição Federal, por meio dos incisos XIV e XXXIII do artigo 5º e de forma genérica outros incisos do artigo 5º que se referem à liberdade de informar, que consubstancia-se na possibilidade de livre expressão do pensamento, tais como: os que garantem expressamente as liberdades públicas de manifestação de pensamento (IV), de consciência e crença(VI) e de crença religiosa ou

convicção filosófica(VII), do Código de Defesa do Consumidor. (CF BRASIL, 1988) (WILHELM, 2002, p. 386)

A garantia de acesso dos cidadãos às informações coletadas produzidas e armazenadas pelas diversas agências estatais é um dos principais fundamentos da transparência dos atos governamentais. Na relação com o poder público, o acesso livre e transparente protege o cidadão de intromissões indevidas e atos arbitrários por parte dos governos, e por outro lado, é condição para a participação do cidadão e dos grupos organizados da sociedade nos processos políticos e na gestão da coisa, e, portanto, para uma democracia mais efetiva. Tornou-se cada vez mais evidente que os órgãos públicos não podem mais se restringir a reagir de forma passiva às demandas de informação, mas precisam assumir uma postura proativa, considerando a gerência e a disponibilização de informações uma função essencial do serviço público. (WILHELM, 2002, p. 377)

Ninguém fora do governo compreende o funcionamento e a complexidade da gestão das informações nos órgãos públicos, por isso é indispensável que as administrações coloquem à disposição do público os índices internos e os catálogos que informam o cidadão sobre qual departamento é responsável por o quê, qual departamento deve dispor de que tipo de informação referente a certo assunto, para que o cidadão possa encaminhar seus pedidos de forma mais eficiente principalmente num país como no Brasil com desigualdades sociais graves. A disponibilização desses índices e catálogos na Internet pode ajudar a minimizar o problema, assim como a criação de serviços de atendimento ao cidadão que forneçam esclarecimentos referentes ao funcionalismo dos processos administrativos.

Portanto, é dever do poder público esclarecer aos cidadãos sobre seus direitos, particularmente os que não dispõem de uma educação suficiente e essa falta de conhecimento básico e a falta de recursos apropriados fazem com que boa parte dos gastos sociais não chegue às camadas mais necessitadas.

A Constituição Federal criou o instrumental necessário para os cidadãos fazerem valer o seu direito de acesso à informação, inciso XXXIV do artigo 5º, o direito de petição e o direito de obter certidões de repartições públicas, independentemente do pagamento de quaisquer taxas. Também podem ser instrumentos para a garantia do direito ao acesso à informação e do direito à informação em geral a ação civil pública, o mandado de segurança, a ação popular. (BRASIL, 1988)

Cumpre esclarecer que só uma prática de abertura e transparência pode trazer à luz os benefícios de tal estratégia tanto para a sociedade como para o próprio poder público, porém uma cultura aberta e transparente não surge em ambientes nos quais não existem uma legislação clara referente ao acesso à informação. Conforme Ecclestone (1999, p. 5), “É

preciso que os administradores reconheçam que as informações lhes são apenas confiadas pela sociedade e que eles não são os donos das informações públicas”.

4 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA

No contexto do mundo atual, a gestão da informação é um importante processo que engloba um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo².

A gestão da informação apoia-se nos fluxos formais, no conhecimento explícito, assim como no conhecimento registrado, como, por exemplo, a internet e a intranet. As corporações, em sua maioria, fazem gestão da informação e da gestão documental. (VALENTIM, 2012, p. 153)

Para o processo de inteligência competitiva organizacional, o modelo de gestão da informação é essencial para o seu funcionamento. Por esse motivo, a gestão da informação se faz necessária para sua efetividade corporativa. (VALENTIM, 2012, p. 156)

Os meios de comunicação são uma ferramenta poderosa que pode exercer imensa influência sobre as atitudes das pessoas e opiniões. Essa influência pode ser utilizada para incentivar o envolvimento e participação dos cidadãos de várias formas, mas também para ampliar vontade administrativa e para consultar os cidadãos sobre as decisões políticas relevantes.

Nos últimos anos, a tecnologia da informação tem exercido uma função destacada na efetivação dessas mudanças de maneira a organizar os serviços aos cidadãos. O crescimento da internet e utilização da web mudaram a forma de atuação da Tecnologia da Informação na administração pública, o que tem sido denominado Governo Eletrônico. (DUNLEAVY *et al.*, 2005) Ferrer e Vicente (2012) apontam que o avanço da tecnologia da informação (TI) na administração pública deve gerar benefícios para a sociedade decorrentes da formação de parcerias e muita criatividade.

O primeiro componente a ser mencionado é a desintermediação radical que a Web possibilita na relação entre governos e cidadãos. A Web permite que os cidadãos, empresas e outras organizações da sociedade possam se conectar diretamente aos sistemas do governo, sem passar pelas unidades físicas. Os atores da sociedade civil conhecem as suas próprias situações de forma detalhada e de forma autônoma e podem escolher o que desejam receber do governo. (DUNLEAVY *et al.*, 2005)

² Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 15 maio 2016.

Outro fator que a tecnologia da informação facilita, conforme descrito por Dunleavy *et al.* (2005) é a coprodução. O conceito de coprodução envolve a ideia de que os cidadãos ou empresas produzem produtos em parceria com o governo. Outro exemplo de novas tecnologias que têm grande potencial para influenciar a relação entre cidadãos e governo no sentido de ampliar a colaboração são as mídias sociais. Os governos estão começando a utilizar as mídias sociais, como Facebook e Twitter, para informar e interagir com os cidadãos.

A tecnologia da informação é uma ferramenta que tem o objetivo de realizar uma transição para um governo mais genuinamente integrado, ágil e holístico tanto para os órgãos públicos como para os cidadãos e organizações da sociedade civil. (DUNLEAVY *et al.* 2005) A Tecnologia da Informação possui grande potencial para contribuir com esse novo contexto de governança proposto pelo Novo Serviço.

As implicações gerenciais do estudo são bastante evidentes na medida em que o governo pode contar com algumas evidências de que a atuação nas mídias sociais mais bem direcionadas pode resultar em um relacionamento mais produtivo com seus públicos. Sabendo-se que o engajamento e a transparência das ações governamentais são questões que demonstram a relevância dos conteúdos publicados na página do facebook, manter-se alinhado com essas iniciativas é um requisito essencial para a construção de um canal adequado para o seu público-alvo. (BORGES; GODINHO; GOSLING; LARA, 2015, p. 69)

Tem-se constituído em um experimento de aprofundamento da democracia no Brasil e de realização de um novo tipo de sociedade: a digital. O quadro teórico enfatiza as categorias de governo eletrônico, *accountability* e participação popular. Os resultados não são animadores convergindo com a experiência internacional e são atribuídos a trajetória conservadora e autoritária do Estado no Brasil. Pondera-se, também, que todos esses processos tanto do ponto de vista da absorção dos parâmetros da sociedade digital quanto do desenvolvimento da democracia ainda estão em construção na sociedade brasileira. (PINHO, 2008, p. 471-493)

As TIC têm se espalhado pelo setor governamental por meio do que se chama governo eletrônico representado pela informatização de suas atividades internas e pela comunicação com o público externo: cidadãos, fornecedores, empresas ou outros setores do governo e da sociedade. Uma forma central dessa informatização tem sido a construção de portais governamentais, por intermédio dos quais os governos mostram sua identidade, seus propósitos, suas realizações, possibilitam a concentração e disponibilização de serviços e informações, o que facilita a realização de negócios e o acesso à identificação das necessidades dos cidadãos. Não se esgotam nesses elementos, no entanto, os objetivos dos governos eletrônicos, também incluindo outros referentes ao aumento da transparência e participação da sociedade nas ações governamentais. Esse corpo de objetivos está

fundamentado nas características intrínsecas que as novas TIC possuem, que permitem e aceleram a comunicação e a interação entre sociedade e governo. Isso é o que a tecnologia promete e pode cumprir.

Se no reino da tecnologia existe viabilidade para atingir tais objetivos, quando se migra para a esfera governamental/política, alcançá-los fica bem mais complexo e difícil. A abertura por parte dos governos para a transparência e participação da sociedade depende de todo um processo histórico e do balanço de forças políticas existentes na sociedade, não ficando restrito a uma questão de tecnologia.

Destaca-se que o desenvolvimento da Internet abriu novas perspectivas para informar a sociedade. Ela abre um espaço alternativo, até hoje, não alcançado pela televisão. Com poucos recursos, é possível criar um canal e usá-lo para exibir, entre outras matérias, as reportagens investigativas, todo tipo de notícias que transita na rede. O fato dessa imprensa alternativa ter características próprias não a exime da busca constante da verdade, acuidade, isenção e outros preceitos que consagram o jornalismo como manifestação de interesse social. (WILHELM, 2002, p. 416/418)

5 O MG PLANEJA

Ao assumir o governo de Minas Gerais, Fernando Pimentel passou a adotar um modelo de gestão e de concepção de Estado diferente dos modelos de gestão adotados por governos passados. Até então, o modelo vigente era baseado numa visão gerencial da administração pública, na qual valores, metas e resultados da iniciativa privada eram adaptados à gestão pública. (PROPOSTAS, *online*, p. 2)

Segundo os críticos do modelo gerencial na administração pública, o papel do Estado nesse modo de gestão passa a ser somente o de gestor de despesas correntes, sem possuir, portanto, uma ação indutora do desenvolvimento social e econômico, pois esses estariam garantidos pelos mecanismos de mercado. Eles também argumentam que esse é um modelo de gestão extremamente centralizador e que não dá respaldo às demandas populares. Assim, argumenta-se que o governo de Minas Gerais se tornou um centro isolado e sem conexão com os problemas regionais, nada melhor representado pela Cidade Administrativa, isolada, estéril. (PROPOSTAS, *online*, p. 3)

Tendo isso em vista que a proposta do governo Fernando Pimentel foi a de superar esse modelo de gestão e recriar o Estado Planejador. Isso significa a primazia do planejamento sobre a gestão. Ao se trabalhar com o longo prazo, a primazia pelo planejamento é fundamental com a determinação das metas e resultados esperados. Assim, o governo Pimentel parte do princípio da criação de uma nova forma de gestão, uma que seja descentralizada, participativa e transparente. (PROPOSTAS, *online*, p. 3)

No que tange a descentralização, Minas Gerais possui um território muito vasto e as diferentes regiões possuem especificidades que devem ser consideradas quando se vai tomar uma decisão com relação a uma política pública, por exemplo, “Não é possível que uma Secretaria para tratar de assuntos do Vale do Jequitinhonha e Mucuri, por exemplo, seja localizada na Cidade Administrativa em Belo Horizonte.” (PROPOSTAS, *online*, p. 3)

Portanto, é necessário que as políticas governamentais sejam capazes de atuar em uma escala mais específica para cada região. Para isso, foram criados os Territórios de Desenvolvimento.

O Governo de Minas Gerais promoveu uma análise dos hábitos e comportamentos dos mineiros e uniu as áreas de que possuem interesses socioeconômicos

e geográficos em comum. Os (853) Municípios Mineiros foram divididos em (17) Territórios de Desenvolvimento³.

No que tange a participação popular, foram criados os chamados Fóruns Regionais. Fórum Regional é o local instalado onde ocorrem reuniões com o objetivo de contribuir com o planejamento das ações de governo, onde são ouvidas e se recolhem as demandas sociais.

Com a intenção de se garantir a participação de todos houve a divisão do estado de Minas Gerais em (17) partes separadas por suas características e peculiaridades, os chamados Territórios de Desenvolvimento. Dessa forma, as demandas sociais poderiam ser mais bem apuradas, agrupadas e de melhor e mais fácil aplicação das políticas públicas por parte do governo. Assim, pode-se dizer que os Fóruns Regionais são instrumentos para a promoção do diálogo com a população mineira.

No que tange a transparência e também à primazia em planejamento entre outras medidas, está a criação do sistema que está incorporado em um site, chamado esse, de MG Planeja. O MG Planeja é um novo sistema/site que pretende funcionar como ferramenta de planejamento, monitoramento e acompanhamento das ações prioritárias do governo e também conectar o governo de Minas Gerais e o cidadão mineiro através da divulgação das principais metas e ações planejadas pelo governo, sendo portanto também uma ferramenta de transparência e controle social. (MINAS GERAIS, 2016b, *slides* 1)

Olhando para o MG Planeja primeiramente sob a perspectiva da transparência com o respectivo site, a sociedade civil poderá acompanhar em tempo real o andamento das metas e ações mais importantes estabelecidas para as políticas públicas do estado de forma clara e simples. Ele permite um acompanhamento do andamento qualitativo e quantitativo de tais metas e ações através de uma nova visão de Governo com mais simplificação e menos burocracia.

No MG Planeja, as ações estarão visíveis para dois principais grupos com objetivos diferentes; a visão governo e a visão sociedade. Na visão sociedade, terão acesso o cidadão comum, os colegiados executivos e os movimentos sociais. Com isso, afirma-se a transparência e o controle social através do foco em ações relevantes para a sociedade, obtendo relação com os programas de governo em uma vinculação com problemas e necessidades dos Fóruns Regionais. Isso acaba por promover a ampliação da estrutura de serviços assim como novas entregas. (MINAS GERAIS, 2016b, slide 6)

Olhando agora para o site sob a perspectiva do planejamento, monitoramento e acompanhamento, as informações contidas nele são apresentadas de forma territorializada e

³ Fóruns regionais: Minas Gerais falou, a gente ouviu, o resultado está chegando. Disponível em: <<http://www.forunsregionais.mg.gov.br/regiões>>. Acesso em: 5 abr. 2016.

o MG Planeja é utilizado por órgãos e entidades do governo para realizar o processo de planejamento, acompanhamento e governança das ações consideradas prioritárias. Na visão governo, terão acesso ao site o governador, secretários, os técnicos e gestores. O site promove, portanto, a gestão e compromissos necessários para que entregas cheguem ao cidadão com a melhor qualidade e menor tempo possível.

Assim como foi definido como prioridade, pode-se perceber, no MG Planeja, a atuação de um Estado Planejador. No sistema, ocorre o planejamento das ações e das estratégias de longo prazo balizando resultados a serem esperados. Como já foi dito, ao se trabalhar com o longo prazo, a primazia pelo planejamento é fundamental. Há também uma participação popular e democrática, que é necessária para que o planejamento reflita as demandas da população. Dessa forma, os cidadãos têm opinião na tomada de decisão por parte do governo, orientando o mesmo no intuito de tomar medidas que atendam ao interesse público e ao mesmo tempo possibilitem o exercício do controle sobre a ação estatal, exigindo a prestação de contas sobre sua atuação. (MINAS GERAIS, 2016b, *slides 8*)

O ciclo da política e de serviços públicos que vai desde o governo até o cidadão é imprescindível à boa qualidade de vida da sociedade. Esse começa com o governo, que por meio da nova ferramenta, o MG Planeja fará o planejamento democrático, criando metas e ações baseadas nos objetivos do governo e nas demandas da população. À medida que seu planejamento inicial vai impactando o corpo social, ele inicia o acompanhamento das metas e ações, realizando o monitoramento, replanejamento, mudanças de estratégias e correções de planos no próprio MG Planeja. Ao fazer isso e dando seguimento às ações, irá ocorrendo aos poucos a transformação social na forma de políticas e serviços que correspondem aos anseios da população e atingem os objetivos traçados no planejamento governamental. Pode-se dizer então que o MG Planeja é uma forma do governo de selar compromissos com a população em torno das principais ações e metas que serão implementadas nos anos seguintes, ficando tal compromisso registrado e a vista de todos.

As metas do MG Planeja são advindas das demandas recolhidas nos Fóruns Regionais e são selecionadas metas e ações prioritariamente de acompanhamento intensivo do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG). O PPAG é o Plano Plurianual de Ação Governamental. “Esse é o instrumento normatizador do planejamento da administração pública de médio prazo.”⁴

O PPAG serve como referência para a formulação dos programas de longo prazo e define qual será o escopo de atuação do estado para um período de quatro anos. Assim, ele define os programas e ações de governo, assim como as metas físicas e orçamentárias

⁴ Disponível em: < <http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-de-acao-governamental>>. Acesso em: 2 maio 2016.

que serão executadas durante esse período. A sua concepção se dá através do reconhecimento de uma carência da sociedade pelo gestor. Provido de tal informação, o gestor atua na definição de ações que serão tomadas para atacar tal problema e de indicadores que mensuram a efetividade das ações governamentais. O seu ciclo específico compreende as etapas da elaboração da programação, avaliação e revisão e em Minas Gerais. O PPAG é elaborado quadrienalmente e avaliado e monitorado, anualmente, com o objetivo de torná-lo flexível para enfrentar novos problemas e demandas novas da sociedade.⁵

Retomando à metodologia do MG Planeja, a proposição da lista de metas e ações que serão incluídas no sistema deverá ser construída em conjunto com a SEPLAG e validada pelo gabinete dos seus respectivos órgãos e entidades. As ações representam o nível mais imediato de entrega de bens públicos à população, onde é apresentado o detalhamento de cada meta. Cada ação virá acompanhada do seu percentual de desempenho e qual o peso que representa na sua respectiva meta. É por meio dessa ferramenta que se tem uma visão geral do andamento da ação. Essas podem ser planejadas como cronograma ou como benefício e em função de seu planejamento alguns aspectos de seu acompanhamento são diferentes. (MINAS GERAIS, 2016c, *slides* 15)

As ações tipo benefício são aquelas que produzem diversos bens ou serviços de uma mesma natureza, não sendo o mais adequado planejar sua execução através de cronograma. Para tais tipos de ações, o acompanhamento deverá ser realizado contando-se o número de bens ou serviços fornecidos em relação ao planejado para o período. Assim, o acompanhamento das ações do tipo serviço ou benefício é dado por meio de gráfico de colunas que apresentam a quantidade realizada em cada mês do ano, para cada ano planejado. Também, as ações do tipo serviço benefício podem conter indicadores quando esses se fazem importantes para o acompanhamento geral. (MINAS GERAIS, 2016b, *slides* 17)

As ações tipo cronograma são aquelas que apresentam uma entrega única e podem ser planejadas através de tarefas encadeadas por sucessão cronológica, com prazos bem definidos. Para tais ações o acompanhamento será realizado por meio de um cronograma dividido em fases. O desempenho da ação será dado pelo cumprimento de cada fase. As ações do tipo cronograma trazem a informação da execução orçamentária que é o quanto já foi destinado para a conclusão da ação. Elas ainda trazem um mapa com o local da intervenção que está sendo executada. (MINAS GERAIS, 2016b, *slides* 17)

⁵ Disponível em: < <http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-de-acao-governamental>>. Acesso em: 2 maio 2016.

A lógica geral do MG Planeja se dá por um processo rotineiro de coleta de informações junto ao órgão ou entidade até a ocorrência de reuniões dos Grupos de Coordenação de Políticas Públicas Setoriais.

Tem-se então nessa lógica geral, em primeiro lugar, a coleta de informações como já foi dito. Sua periodicidade é mensal e os responsáveis pela atualização são os escolhidos de cada órgão e a equipe do NCIAPE (Núcleo Central de Informação e Apoio a Políticas). Bimestralmente ocorre a análise situacional por sistema operacional em 1º nível que é como uma revisão das metas e ações. Os responsáveis por isto são os dirigentes máximos dos órgãos e entidades e é necessária a validação com o Gabinete da SEPALG. Quadrimestralmente ocorre a reunião dos grupos de coordenação de políticas públicas setoriais que é o encontro dos eixos de governo. Os participantes dessa reunião são os coordenadores de cada eixo, os dirigentes máximos de cada órgão e o Secretário de Planejamento e Gestão. (MINAS GERAIS, 2016c, *slides* 17)

Os objetivos da coleta de informações junto aos órgãos e entidades responsáveis pelas ações são vários. Dentre eles estão o levantamento de informações qualificadas sobre o andamento das ações e o apoio na resolução dos problemas internos e menos complexos. Com isso, formam-se produtos. Alguns deles são: um sistema Planeja atualizado com as informações sobre a execução de cada meta e suas respectivas ações, envolvendo o andamento físico e financeiro de cada intervenção, relatório para apoio à tomada de decisão e a concepção de um Plano de Ação Setorial para o tratamento dos problemas identificados. É relevante lembrar que todas as informações e produtos do MG Planeja alimentarão a sala de situação do governador. (MINAS GERAIS, 2016 b, *slides*)

Os objetivos da análise situacional por sistema operacional em 1º nível são de níveis mais apurados do que a simples coleta de informações junto aos órgãos. Eles são: apresentar a execução das metas e ações do sistema operacional, bem como o acompanhamento dos indicadores de efetividade, permitindo a avaliação dos resultados e impactos por Território de Desenvolvimento e tratar os problemas que necessitam de articulação entre órgãos governamentais. A análise situacional por sistema operacional também forma produtos. Esses são: a estruturação das informações a serem levantadas para a reunião de coordenação do eixo, a identificação de propostas de temas específicos que precisam ser tratados na reunião subsequente e a formação do Plano de Ação Intersetorial para tratamento dos problemas identificados. Produz-se ainda um relatório para subsidiar a reunião com a coordenação dos eixos. (MINAS GERAIS, 2016b, *slides* 19)

Os objetivos da reunião dos grupos de coordenação de políticas públicas setoriais são: realizar uma análise situacional do eixo de desenvolvimento de forma sistêmica, um alinhamento sobre a execução das metas e ações por eixo, um tratamento dos gargalos mais

complexos, uma consolidação das ações necessárias para solucionar os problemas identificados e um tratamento de assuntos específicos relevantes. Os produtos obtidos por tal reunião que é concebida em 3º nível são: definições e diretrizes para atuação dos órgãos, plano de ação intersetorial estratégico para tratamento dos problemas identificados relativos às metas e as ações do eixo, bem como os temas específicos tratados e o relatório periódico sobre a execução das metas e ações prioritárias disponibilizado para o governador. (MINAS GERAIS, 2016b, *slides 20*).

O MG Planeja é uma novidade que adveio com a troca de governo para o estado de Minas Gerais. Ele é uma ferramenta de planejamento e monitoramento que alinha com o plano estratégico para as metas e ações prioritárias de governo. O MG Planeja também dá a devida importância aos Fóruns Regionais, recolhendo as demandas sociais e publicando-as, bem como a sua execução, descrição e orçamento. A grande contribuição do Planeja para a vontade do novo governo de incremento da comunicação com o cidadão e de maior transparência fica por conta da sua Visão Sociedade, onde a população visualiza a publicação das metas e ações prioritárias formando, portanto, um canal de compromisso de entregas com o cidadão. Por se tratar de um site/sistema novo, suas contribuições ainda não podem ser notadas, mas já podem ser pensadas e pré-visualizadas para um futuro próximo.

www.mgplaneja.mg.gov.br/detalhameta?id=113

MG Planeja

Conheça o MG Planeja | Planos de ação dos Territórios | Órgãos e Entidades | Contato

Página Inicial / Regularizar 900 agroindústrias de Cachaça Artesanal e Queijo Minas Artesanal

54 - Regularizar 900 agroindústrias de Cachaça Artesanal e Queijo Minas Artesanal

3%

DESCRIÇÃO

Regularizar 900 agroindústrias existentes, por meio da realização de parcerias com entidades públicas e privadas. A regularização consiste na adequação das agroindústrias de Cachaça e Queijo Minas Artesanal às exigências e conformidades das instituições reguladoras, como o Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA) e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A regularização ocorre por iniciativa do produtor. Sendo assim, não é possível prever quantas indústrias serão regularizadas em cada território.

TERRITÓRIOS ATENDIDOS

- Território Atendido
- Território Não Atendido

Google | Dados cartográficos ©2016 Google | Termos de Uso

Ações

Regularização de 900 agroindústrias de Cachaça Artesanal e Queijo Minas

Benefícios Esperados

Redução da informalidade da atividade agroindustrial;
Geração de emprego e renda.

Windows taskbar: 15/07/2016 08:14 PTB2

Figura 1 – Descrição e Territórios Atendidos pela Meta 54

Fonte – MG Planeja, online

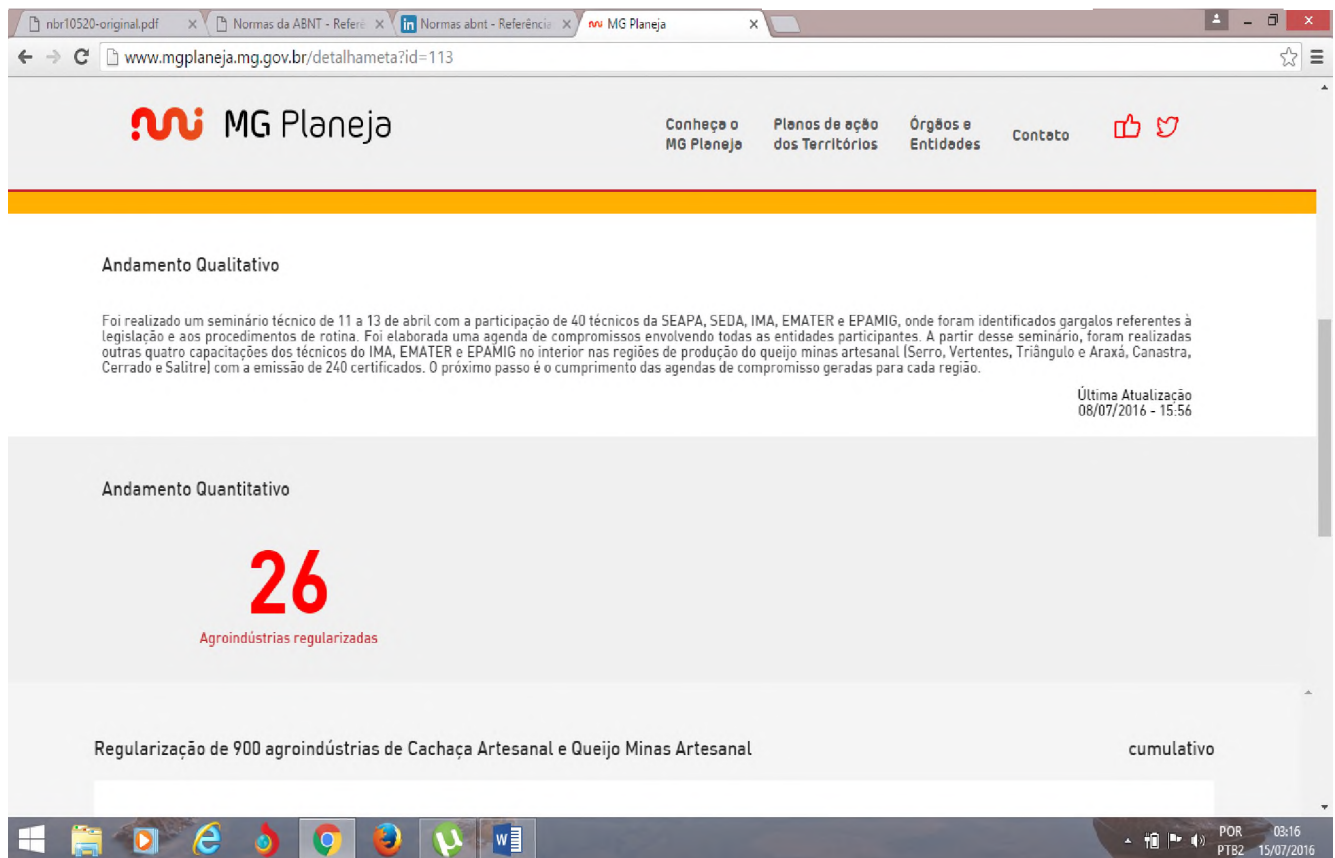


Figura 2 – Andamento Qualitativo e Quantitativo da Meta 54

Fonte – MG Planeja, online

6 METODOLOGIA

A pesquisa aqui apresentada se caracteriza como de natureza descritiva. Segundo Gil, (2008) as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, de forma a propiciar novas visões sobre uma realidade já conhecida, assunto da pesquisa já é conhecido. Realizada a partir de levantamento bibliográfico, documental e de campo, os estudos se fundamentaram em revisão da literatura nas áreas de planejamento estratégico, governamental, monitoramento, transparência, controle social *accountability*, gestão da informação e tecnologia. Foram consultados documentos normativos e legislações, além de documentos internos e registros da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais. O trabalho envolveu também pesquisa de campo realizada mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a (4) gestores de nível estratégico responsáveis pelo desenvolvimento e o acompanhamento do MG Planeja. Tais gestores possuíam cargos de diretoria, superintendência, coordenação e setoristas. No processo de desenvolvimento do MG Planeja, cada qual dos entrevistados teve seu papel e principal função. O superintendente foi responsável pelo alinhamento do projeto com as altas lideranças obtendo permissão para a concepção do MG Planeja e instaurando novas diretrizes e metas a cada nova fase do projeto. O diretor foi o gerente geral, responsável por gerir todo o projeto, mantendo contato de perto com a empresa contratada para criar o sistema. O coordenador foi responsável por realizar testes depois que o sistema estava pronto, apontar falhas, dar sugestões, ideias e por gerir as informações de seu eixo específico no sistema, alimentando-o e realizando o planejamento, acompanhamento e monitoramento das metas escolhidas para constarem no MG Planeja. O setorista foi responsável por auxiliar o coordenador nas suas funções, formando cada equipe de trabalho em seu eixo determinado. Para realizar o estudo utilizou-se a técnica de entrevista aberta, onde um tema central flui livremente, sendo aprofundada em determinado rumo de acordo com aspectos significativos pelo entrevistador enquanto o entrevistado define a resposta segundo seus próprios termos, utilizando como referência seu conhecimento, percepção, linguagem, realidade, experiência. A coleta de dados se complementou com a observação direta realizada no período do estágio supervisionado desenvolvido entre os meses de março a junho de 2016. O estudo resultou da análise da utilização e importância do site/sistema MG Planeja enquanto instrumento de planejamento e monitoramento das ações prioritárias do governo de Minas com base na perspectiva dos seus gestores comparativamente aos conceitos e abordagens estudadas na literatura.

7 O MG PLANEJA NA PERSPECTIVA DOS SEUS GESTORES

Foram realizadas entrevistas abertas semiestruturadas com Gestores da SEPLAG, da Equipe do Núcleo Central de Informação e Apoio as Políticas Estratégicas (NCIAPE) com o objetivo de conhecer mais a fundo o papel, as contribuições, os desafios, as limitações, o desenvolvimento, entre outros do MG Planeja. Os entrevistados ocupam cargos de Diretoria, Superintendência, Coordenação e Setoristas. Foram quatro os Gestores entrevistados: (1) (2) (3) (4).

Segundo os entrevistados, o MG Planeja não foi o primeiro sistema que tinha como um dos objetivos ser uma ferramenta de planejamento e monitoramento das ações de governo. O sistema que antecedeu o Planeja era chamado de Estratégia.

O estratégia era um sistema muito robusto, “muito pesado” nas palavras do entrevistado (1). O novo governo (Pimentel) via a necessidade de maior simplificação das metodologias, pois essas geravam muita burocracia. O governo anterior havia ficado no poder durante 12 anos e a SEPLAG se tornara uma secretaria muito forte, muito centralizadora, sendo alvo de reclamações por parte das outras Secretarias de Estado. Assim, o Governo Fernando Pimentel veio com a intenção de mudar a “cara” da SEPLAG perante os mineiros.

Estudos foram realizados e orçamentos foram levantados e concluiu-se que seria menos custoso para o estado contratar o desenvolvimento de um novo sistema (MG Planeja) do que se adaptar o antigo sistema (Estratégia), fazendo uma revisão do mesmo. Isso se deve ao fato de que a revisão da estratégia teria de ser um pouco drástica, pois estavam contidas nela um número alto de metodologias que já não estavam sendo utilizadas na gestão dos projetos e dos processos. Partiu-se, então, do princípio de que ter menos metodologias seria ganhar mais em termos de gestão, com maior clareza, simplicidade, objetividade e custos. Essa foi a visão do novo governo e o ponto de partida para a criação do MG Planeja.

O MG Planeja tem uma grande vantagem em relação ao Estratégia que é a questão da modernidade. Exemplos disso são as regionalizações, os tratamentos de informações com mapas e a geração de relatórios mais automatizados. Esses são ganhos trazidos pelo Planeja, porém o grande ganho é o poder de comunicação não só interno Visão Governo, mas também com a população Visão Sociedade. Essa é uma novidade trazida pelo novo sistema/site que é importantíssima para o novo governo na medida em que promove a transparência e a participação popular.

Ao contrário do que deveria ser feito, ao contrário do que o próprio sistema prega e tem como função e objetivo, o MG Planeja não foi concebido dentro de um Planejamento Estratégico. O que de fato ocorreu foi uma proposta de criação do sistema junto aos níveis centrais de governo sem um planejamento prévio específico. O que se fez foi uma leitura do

Programa de Governo de Fernando Pimentel, uma leitura do que a equipe de transição havia divulgando sobre em que âmbitos eles gostariam que a SEPLAG atuasse e uma leitura com outros órgãos sobre o que eles achavam ruim no trabalho da SEPLAG e em quais pontos esse poderia melhorar. Enfim, foi dessa maneira que a ideia do MG Planeja foi concebido e não dentro de um Plano Estratégico com toda a sua metodologia, suas etapas e fases de gestão.

A concepção do Planeja aconteceu em paralelo com a revisão do PMDI, portanto, não se pode falar que o MG Planeja foi criado em decorrência de uma diretriz do PMDI. Não houve um planejamento do sistema, não ocorreu um plano de projeto, já partiu-se das propostas de criação e quando da sua aceitação iniciou-se o seu desenvolvimento diretamente. É evidente que, como foi abordado acima, o MG Planeja foi desenvolvido em consonância (em paralelo) com o PMDI e com diretrizes do governo, ou seja, com planos do governo e ideais do governo para o seu mandato como, por exemplo, a questão da participação popular, questão que é muito forte no plano de governo e é uma das questões chaves e inovadoras no MG Planeja. Portanto, o Planeja está alinhado com o PMDI, com os objetivos estratégicos deste e com a vontade do governo de promover a participação social, a transparência e o controle social.

O desenvolvimento do MG Planeja se deu a partir de discussões sobre o que os gestores esperavam da ferramenta, como a incorporação da Visão Sociedade que seria um grande diferencial da ferramenta anterior. Foram feitas diversas reuniões de alinhamento do que se esperava do sistema/site. Não houve uma grande especificação de requisitos anteriormente à implementação devido à urgência, pois se esperava que o lançamento das ações prioritárias de governo ocorresse, ainda, em 2015. O que acontecia eram reuniões sistemáticas com a empresa contratada e após tais reuniões a empresa fazia o desenvolvimento e implementação do sistema, com correções e aprimoramento do mesmo. No desenvolvimento do Planeja, também, não houve o envolvimento dos órgãos finalísticos que seriam os clientes finais do sistema, contrariando, portanto, a intenção do novo governo de fazer da SEPLAG um órgão menos centralizador.

Embora o desenvolvimento do MG Planeja tenha sido de forma centralizador por parte do seu órgão de planejamento, sem consultar os seus clientes finais e os que seriam os usuários finalísticos do sistema, os critérios utilizados para a definição das metas e das ações de cada órgão contidos no MG Planeja foram baseados em alguns fatores que tiveram a preocupação de obter uma descentralização por parte das decisões. Com a preocupação de se ter uma SEPLAG menos impositiva, foi solicitado que os órgãos encaminhassem a ela aquilo que eles entendiam como suas ações prioritárias ainda em 2015. Ao receber essa priorização, foi feita uma leitura de tais ações e estabelecidas algumas metas prioritárias para

estarem contidas no site/sistema do MG Planeja. Além disso, outras questões de recorrência no Programa de Governo e que o governo havia anunciado na sua campanha os Fóruns Regionais como prioridade, também, eram ressaltadas para estarem contidas no MG Planeja. Metas estratégicas prioritárias do PMDI que foram escolhidas para estarem no PPAG (metas de acompanhamento prioritário) também foram escolhidas para estarem contidas no MG Planeja.

A princípio, as metas e ações do MG Planeja seriam somente para 2015, porém o Secretário de Planejamento e Gestão, Helvécio Magalhães, convocou uma reunião e determinou que elas seriam para o período todo de governo, motivo pelo qual se esperou a conclusão do PPAG. Então, com um rol de ações prioritárias que os órgãos haviam enviado, no ano de 2015, mais as ações de acompanhamento intensivo do PPAG se retornou aos mesmos com um novo modelo de acompanhamento. Foi necessária a espera para que a ferramenta ficasse pronta, pois houve atraso e falhas da empresa contratada para a entrega do sistema/site. No início, não se queria que se iniciasse o planejamento sem a ferramenta ter ficado pronta, mas devido ao atraso foi liberado, para que os órgãos fizessem o planejamento, o detalhamento e, ainda, foi realizada uma reunião de abertura do detalhamento do planejamento, no dia 07 de janeiro de 2016.

Nessa reunião, ficou definido que se teriam pontos focais em cada órgão, esses indicados pelos secretários e secretários adjuntos que seriam responsáveis por receber a proposta de ações prioritárias da SEPLAG, avaliar e devolver com uma nova lista, cabendo à SEPLAG fazer uma análise da nova lista com seu olhar sistêmico e iniciar em conjunto com os órgãos o detalhamento do planejamento.

Segundo o entrevistado (2), a fase de desenvolvimento do Planeja está finalizada. Todo o sistema se encontraria em fase de monitoramento se não fosse pelo que, ainda, resta do planejamento das metas da Cemig, Gasmig e Copasa. O que está em pauta no momento (05/2016) são contratos de melhorias que estão em elaboração junto a empresa contratada para adquirir novas funcionalidades, novas ferramentas e opções para o sistema, o que reflete a falta do planejamento estratégico inicial do sistema. Isso provoca a incorporação de custos e despesas adicionais não planejadas ou previstas, falhas técnicas que necessitam de concertos e revisões e atrasos na programação e no desenvolvimento como é o caso do MG Planeja

Para além do MG Planeja, existem outros níveis de governança. Em abril de 2016, foi publicado por decreto os Comitês Temáticos. São 6 (seis) Comitês: de desenvolvimento agrário, de ensino superior e juventude, de educação, de esporte e cultura, de infraestrutura e logística, de segurança pública e de desenvolvimento econômico e sustentável. Eles serão responsáveis por discutir políticas públicas e apoiar o modelo de governança e

acompanhamento para as ações prioritárias de governo. Ocorrerá, portanto, um acompanhamento técnico e alimentação das ações do MG Planeja que poderá servir de insumo para os Comitês Temáticos. Cabe ressaltar que referidos Comitês estão vinculados à Secretaria Geral, de onde fazem parte o Governador, o Secretário de Planejamento, o Secretário de Fazenda e o Secretário da Casa Civil.

Ao se ater agora para as finalidades do MG Planeja, para o governo e para a sociedade; pode-se perceber que ele permite o planejamento e o acompanhamento das ações prioritárias de governo de uma forma muito menos burocrática, de forma mais simples e efetiva. Suas informações são de qualidade, tempestivas e permitem o detalhamento do planejamento dos diferentes órgãos. Isso forma um compromisso que garante um número de entregas em um menor tempo com um menor custo. No que tange a sociedade, o fato do MG Planeja disponibilizar parte de suas informações aos cidadãos aproxima o governo da população, permite a comunicação entre ambos, reforça a transparência e o controle social.

Segundo os entrevistados, as principais informações disponibilizadas pelo MG Planeja são informações do custo de uma certa entrega, informações de orçamento, gastos, informações de projetos e cronogramas com datas previstas e executadas para tais atividades, informações de quantidade de entregas, informações qualitativas, informações de planejamento com previsão, indicadores dentre outras. Nas palavras do entrevistado (2):

“O MG planeja disponibiliza a seus gestores informações a respeito das metas físicas e financeiras sobre o que foi planejado e o que foi executado. Essas informações são importantes para os gestores, pois demonstram a eficiência de uma política e do governo”. (ENTREVISTADO (2))

Têm-se então que as informações geradas pelo MG Planeja são relevantes na gestão para a tomada de decisão, na criação do compromisso de entregas e na transparência e controle social, uma vez que parte delas é disponibilizada para a sociedade.

Os entrevistados e os gestores do Planeja opinaram sobre quais seriam as principais limitações do sistema/site. Eles disseram que o MG Planeja é um sistema menos robusto que os anteriores, não possuem todas as metodologias tradicionais de gestão de projetos como o PMBOK, por exemplo, possui limitações quanto a informação orçamentária que transmite à sociedade por não se tratar de uma informação de auditoria, ou seja, a informação que consta no Planeja é uma informação declaratória, não passou por uma auditoria e por isso é menos confiável, e, também, revelaram que o Planeja não está mais integrado a outros sistemas como o sistema de pagamentos, por exemplo. Assim, a informação que o Planeja transmite é uma informação declaratória.

Finalizando as entrevistas com os gestores do MG Planeja foi perguntado a eles quais seriam as perspectivas futuras para o uso do sistema/site. O entrevistado (1) reafirma a questão do inovadorismo quanto a questão do acompanhamento mensal diretamente enviado à sociedade. Segundo ele, esse é o diferencial do MG Planeja e foi por isso que se “lutou” para que o sistema fosse criado. Também aponta a questão das informações chegarem em tempo real na sala de situação do governador. Isso está em desenvolvimento e irá possibilitar que o governador esteja mais próximo das entregas de suas secretarias. Ele cita o aplicativo MGapp⁶ que está em criação e será integrado ao MG Planeja e possibilitará que a população receba informações das entregas das secretarias nos seus celulares.

O entrevistado (2) cita, no futuro, uma possível ferramenta de avaliação de impactos da política pública na instância de governança que apoia o MG Planeja e um possível conjunto de indicadores finalísticos no sistema, algo que ainda não existe no MG Planeja. O entrevistado (2) reflete quando ele fala que isso seria algo de extrema relevância e de diferencial para o sistema, pois a questão da avaliação de políticas é uma falha histórica dos sistemas de governo e da gestão pública.

Os entrevistados (3) e (4) falam a respeito de que, com o tempo e com o amadurecimento do sistema, a qualidade das informações disponíveis aumente com o próprio órgão passando a alimentar o sistema, ficando o acompanhamento das ações do MG Planeja bem mais fácil e simplificado. Os dois entrevistados esperam que, no futuro, o sistema divulgue não somente o que foi executado, mas também o que foi planejado. Isso fará com que o governo procure aprimorar mais ainda seus serviços, para conseguir ficar perto do planejado nas suas metas físicas e financeiras, pois a população terá melhores instrumentos de cobrança e controle.

⁶ É um aplicativo para dispositivos móveis que vai facilitar a vida de quem precisa dos serviços da administração pública do Estado de Minas Gerais.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, buscou-se realizar o estudo do sistema/site MG Planeja a partir de diferentes conceitos e ideias. Procurou-se conhecer sua concepção e criação com o objetivo de entender suas potencialidades futuras e seus possíveis defeitos e falhas.

A partir do momento em que se entendeu os princípios e de como o MG Planeja fora criado, partiu-se para a compreensão das suas finalidades e aplicabilidades. Concluiu-se então que ele é um sistema/site de grande importância. Desenvolvido pela SEPLAG em conjunto com a empresa Ouro Digital, o MG Planeja permite o planejamento, acompanhamento e monitoramento das ações prioritárias de governo.

Isso por si só, já faz do MG Planeja um ponto de estudo relevante, no entanto a grande inovação que o sistema traz é a disponibilização em um site para a sociedade das metas e ações de governo, fazendo com que a população possa ver se as entregas que o governo prometeu foram realizadas.

De todos os conceitos estudados como: planejamento estratégico, planejamento governamental, monitoramento, avaliação, transparência, controle social, *accountability*, gestão da informação, dentre outros, o MG Planeja os incorpora em seu corpo em diferentes fases de sua atuação.

O planejamento estratégico e o planejamento governamental estão presentes no MG Planeja, quando se percebe nele a atuação do Estado Planejador, ocorrendo o planejamento das ações e das estratégias de longo prazo e balizando resultados a serem esperados. Portanto, ao se trabalhar com o longo prazo, a primazia pelo planejamento é fundamental.

O monitoramento e a avaliação estão presentes no MG Planeja por um processo rotineiro de coleta de informações junto ao órgão ou entidade até a ocorrência de reuniões dos Grupos de Coordenação de Políticas Públicas Setoriais. Essa coleta de informação ocorre em três níveis e com periodicidade mensal, bimestral e quadrienal. As reuniões de monitoramento possuem diversos objetivos e produtos. Alguns dos objetivos estão no acompanhamento dos indicadores e alinhamento das metas por eixo e alguns dos produtos são a constituição de Planos de Ação para tratamento dos problemas identificados e a produção de relatório para apoio à tomada de decisão.

A transparência se faz presente no MG Planeja Visão Sociedade, onde o cidadão comum terá visão das metas, ações, orçamento, descrições e entregas do governo. A partir do momento em que os recursos são considerados públicos, a avaliação do cidadão não se

limita à questão da eficiência operacional, ele deseja avaliar como esses recursos estão sendo gastos e isso será disponibilizado no MG Planeja.

O controle social está incorporado no MG Planeja na medida em que este incorpora metas retiradas dos Fóruns Regionais, metas essas que representam demandas da população. Além disso, com a Visão Sociedade os cidadãos podem exercer o controle social e cobrar o governo por promessas não realizadas, entregas em atraso dentre outras. Sabe-se que uma participação popular e democrática é necessária para que o planejamento reflita as demandas da população.

O fundamento da *accountability* está contido no MG Planeja na medida em que a disponibilização de informações de governo dá poder aos cidadãos e é uma forma de comunicação entre as duas partes, ocasionando a formação de compromissos e a prestação de contas. Assim, os cidadãos têm opinião na tomada de decisão por parte do governo, orientando o mesmo no intuito de tomar medidas que atendam ao interesse público e ao mesmo tempo possibilitem o exercício do controle sobre a ação estatal, exigindo a prestação de contas sobre sua atuação.

Fica cristalino que a gestão das informações se incorpora em todo o sistema referido, quando identifica as necessidades informacionais, coleta as informações, faz a filtragem, análise e disseminação das mesmas objetivando o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão.

Contudo, a partir das entrevistas com os gestores do MG Planeja, pôde-se verificar que o ele não foi concebido dentro de um planejamento estratégico. De acordo com a metodologia de sistemas, isso contraria todos os princípios de criação e fomentação de um projeto. Esse fator pode ocasionar falhas estratégicas no desenvolvimento e futuro do sistema. No caso do MG Planeja a falta de planejamento ocasionou atrasos no seu desenvolvimento, com este sendo finalizado um ano após o previsto. Além disso, ocorreram diversas falhas técnicas no sistema. Os coordenadores e setoristas tiveram que ficar testando o MG Planeja por muito tempo para encontrar novas falhas e reporta-las ao gerente, que as comunicava à empresa contratada e esta providenciava o concerto. Esse processo acabou por ser extremamente moroso e à medida que os erros técnicos eram resolvidos novos erros eram descobertos e o atraso para a finalização e início das operações do sistema foi decisivo. Outro ponto em que a falta do planejamento estratégico teve uma relevante influência é a fase onde o MG Planeja se encontra atualmente. O sistema se encontra na fase de realizações de contratos de melhorias. Os gestores do Planeja estão percebendo em que áreas o sistema pode melhorar e para ativar essas melhorias novos contratos estão sendo feitos e verbas adicionais estão sendo despendidas para além das já gastas com o MG Planeja. Se o planejamento inicial tivesse sido bem feito, com todas as suas fases sendo cumpridas,

envolvendo também os usuários finalísticos do sistema (órgãos), esses contratos de melhorias possivelmente não seriam necessários e o sistema teria um desenvolvimento mais saudável, mais produtivo, sem os atrasos que ocorreram e assim se obteria um melhor resultado final. No entanto, o MG Planeja não foi feito dessa forma, ele surgiu em decorrência da demanda de um novo governo como uma ação urgente, para que se pudesse obter maior simplificação de metodologias e maior participação popular. Os gestores observaram as aspirações do novo governo e sem observar os princípios do planejamento estratégico já partiram para o seu desenvolvimento.

Cumprir destacar que o MG Planeja é mais simples metodologicamente que os sistemas anteriores a ele. Como ferramenta de gestão ele permite o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento das ações prioritárias de governo de forma mais simples e mais inteligível, facilitando o trabalho dos gestores e possibilitando um melhor planejamento das ações para que se alcance melhores resultados no que tange a eficiência e a eficácia das metas de governo, dos serviços públicos e das demandas sociais. Como ferramenta de transparência ele permite a participação popular ao criar compromissos de entregas do governo e ao aproximar o governo do cidadão, disponibilizando informações sobre as metas, ações e produtos à população, que com isso passa ter um maior poder de cobrança e fiscalização sobre a atuação de seus representantes. As principais informações disponibilizadas pelo MG Planeja para sociedade são: quais são as metas e ações prioritárias de governo retiradas do PPAG, do PMDI, do discurso de governo e dos Fóruns Regionais, o executado da meta, sua descrição, os territórios atendidos por ela, os benefícios esperados, o custo estimado e o custo executado, o andamento qualitativo, o andamento quantitativo, gráficos e mapas com as entregas da meta com os municípios impactados, os órgãos responsáveis, os produtos resultantes, a execução física e execução orçamentária e os indicadores que mensuram o andamento das ações. O MG Planeja permite, portanto, o controle social na proporção em que fornece informações de cunho estratégico à população como prestação de contas e cumprimento dos deveres governamentais.

Considerando o estudo aqui desenvolvido, abrem-se inúmeras alternativas para novas pesquisas nessa área ao se considerar as várias potencialidades do MG Planeja. No futuro o sistema pode se desenvolver a ponto de ter novas funcionalidades que permitam a interatividade com o cidadão, através do site, aproximando-o ainda mais do governo, reforçando ainda mais a participação popular. Algo que já está em processo de desenvolvimento nos Comitês de Temáticos, mas que poderia ser incorporado como uma funcionalidade do sistema seria uma ferramenta de avaliação de impactos de políticas públicas e indicadores finalísticos, possibilitando a geração de relatórios dos impactos gerados por certa política, o que auxiliaria na tomada de decisão da continuidade da política,

da revisão da mesma ou na concepção de novas políticas. Por fim, uma relevante potencialidade do Planeja é no que diz respeito a integração de outros sistemas a ele, como por exemplo a integração de sistemas de finanças. Isso seria uma evolução para o MG Planeja e faria com que suas informações dispostas se tornassem mais confiáveis. Isso facilitaria o trabalho dos gestores, ajudaria no processo decisional e evitaria o retrabalho de inserir as mesmas informações nos diversos sistemas que o governo possui.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1990.

ARANHA, Márcio Lório. Interpretação constitucional e as garantias institucionais dos direitos fundamentais. São Paulo: Atlas, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

BORGES, Fábio Roberto Ferreira; GODINHO, Luiz Antônio de Carvalho; GOSLING, Marlusa; LARA, Rodrigo Diniz. Revista Eletrônica Sistemas e Gestão. Minas Gerais: UFMG – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Vol. 10, nº1, 2015, pp.58/69.

BEZERRA, Marcos O corrupção: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil. Rio de Janeiro: ANPOCS, 1995.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, Apostila sobre o Siafi. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/siafi>>. Acesso em: 2 mar. 2016.

BRASIL. Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei 7 347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7347orig.htm>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BRASIL. Lei 8 078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 2 mar. 2016.

BRASIL. Lei 8 429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF, 1992. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm>. Acesso em: 5 maio 2016.

BRASIL. Lei 13 080, de 2 de janeiro de 2015. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária de 2015 e dá outras providências. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13080.htm>. Acesso em: 5 maio 2016.

BRASIL. Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 2000. Disponível em: < <http://www.jusbrasil.com.br> >. Acesso em 13 de julho de 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília, 2009.

BRASIL. Secretaria do Tesouro Nacional. Glossário de termos orçamentários, STN. Disponível em: < <http://www.tesouro.gov.br/-/glossario> >. Acesso em: 5 maio 2016.

CARNEIRO, Carla B.L. Governança e *accountability*: algumas notas introdutórias. 2000. (Texto para discussão, 3). Disponível em: <http://www.ceas.sc.gov.br/downloads/accountability_1.doc>. Acesso em: 20 abr. 2016.

CATELLI, A. (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CAVALCANTI, Pedro Rodrigues de Albuquerque. A corrupção no Brasil. São Paulo: Siciliano, 1991.

CARVALHOSA, Modesto (Org.). O livro negro da corrupção. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, Ltda., 1987.

DICIONÁRIO Michaelis. Disponível em: <www.uol.com.br/michaelis>. Acesso em: 28 mar. 2016.

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. São Paulo, Pioneira, 1984. Disponível em: <http://www.uvanet.br/cursos/contabeis_minicursos/estrategias_empresas.pdf>. Acesso em: 10 maio 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Discricionariedade administrativa na Constituição de 1988. São Paulo: Atlas, 1991.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DUNLEAVY, P. et al. New public management is dead – Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 16, p. 467- 493, 2005.

ENTERRÍA, Eduardo García; FERNÁNDEZ, Tomás-Ramón. Curso de direito administrativo. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1991.

FACEBOOK do Governo do Estado de Minas Gerais. 2012. Disponível em: <<https://www.facebook.com/governomg> (Acesso em períodos diversos no 2º semestre de 2012 - acesso mediante cadastro no Facebook). Acesso em: 10 mar. 2016.

FERRAZ, Sergio. Mandado de segurança (individual e coletivo): aspectos polêmicos. São Paulo: Malheiros, 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERRER, F. *et al.* Agenda i-Brasil 2015: um novo impulso, Curitiba, CRV, 2012.

FIGUEIREDO, Marcelo. O controle da moralidade na Constituição. São Paulo: Malheiros, 1999.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLO, Ana Cristina. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. 9. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2014.

FROTA, Izaque Pedro de Olanda Jonas. Estratégia para pequenas e médias empresas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Ciências Contábeis, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Sobral, 2011. Disponível em: <http://www.uvanet.br/cursos/contabeis_minicursos/estrategias_empresas.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GRINOVER, Ada Pellegrini (Coord.). Código brasileiro de defesa do consumidor: comentado pelos autores do anteprojeto. 7. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001

GUIMARÃES, T. B; MELO, F.L. (Org.) Sistema de entrega de resultados de Minas Gerais: trajetória e perspectivas de avanço. Projeto. Agenda de Melhorias. 2010.

GUIMARÃES, T. B; CAMPOS, E. Sistema de monitoramento e avaliação no governo do estado de Minas Gerais: aspectos de gerenciamento. 2009. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

HABIB, Sérgio. Brasil: quinhentos anos de corrupção. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 1994

HENRIQUES, Jane. Aplicação do planejamento estratégico na Administração Pública do estado de Minas Gerais: o desdobramento das estratégias de governo (planejamento de longo prazo) em uma carteira de projetos tem como principal objetivo transformar a visão de futuro em resultados concretos. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/aplicacao-do-planejamento-estrategico-na-administracao-publica-do-estado-de-minas-gerais>>. Acesso em: 10 maio 2016.

JARDIM, José Maria. Transparência e opacidade do Estado no Brasil: usos e desusos da informação governamental. Niterói: Editora da UFF, 1999.

LARA, Rodrigo Diniz, Godinho, Luiz Antônio de Carvalho; BORGES, Fábio Roberto Ferreira. Percepção dos cidadãos sobre a Fanpage do Governo do Estado de Minas Gerais. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 58-69, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/Luzimira/Downloads/667-2976-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

LYRA, Rubens Pinto. Nova esfera pública da cidadania(a). João Pessoa: Ed UFPB, 1996.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada, Porto Alegre, Bookman, 2001.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. Brasília: Publix, 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. "Relatividade" da competência. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 212, p. 49-56, abril, junho, 1988,

MICHAELLIS. Dicionário de português online. São Paulo: Ed. Melhoramentos, 1996. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

MINAS GERAIS. Governo do Estado. Do choque de gestão à gestão para a cidadania: 10 anos de desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte: Instituto Publix, 2013a.

MINAS GERAIS. Governo do Estado. MG Planeja: apresentação e abertura do planejamento das ações prioritárias. Belo Horizonte: Governo de Minas, 2016b. 30 slides. Apresentação em Power-point

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Plano Plurianual de Ação Governamental 2012-2015 (PPAG 2012-2015). Belo Horizonte: SEPLAG, 2012c. V. 1.

MINAS GERAIS. Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania: 10 Anos de Desenvolvimento em Minas Gerais. Belo Horizonte-MG, 2013. 328 p.

MOTA, Ana Carolina Yoshida Hirano de Andrade. Accountability no Brasil: os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – Departamento de Ciência Política, 2006.

NINO CARVALHO CONSULTORIA. Governos estaduais no *facebook*: como organizações do Setor Público brasileiro usam o *facebook*, 2012. Disponível em: <<http://www.ninocarvalho.com.br/publicações-e-pesquisas/estudo>>. Acesso em: 15 maio 2016.

NOLAN, Lord. Normas de conduta para a vida pública. Brasília: Enap, 1997. (Cadernos ENAP, 12).

NOGUEIRA, Luciana Cássia. Planejamento Governamental em Minas Gerais: análise do desempenho do planejamento da área de resultado vida saudável. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2013. 144 p.

OLIVEIRA, Arildo. Controle Social: perspectivas para a fiscalização popular da administração pública no Brasil. In: PRÊMIO SERZEDELLO CORRÊA, 2001: monografias vencedoras. Perspectivas para o controle social e a transparência da administração pública. Brasília: Tribunal de Contas da União Instituto Serzedello Corrêa, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. T. A. Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação-AGEI: uma inovação aplicada à Secretaria de desenvolvimento Social – SEDESE. 2012. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2012.

PAIVA, Leandro Martins de; LEPRE, Maria Aparecida; PINHEIRO, Willian Pinheiro. A importância do planejamento estratégico. Disponível em: <<http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2016.

PAZZAGLINI FILHO, Marino. Improbidade administrativa: aspectos jurídicos da defesa do patrimônio público. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, L. C.; REIS, A. A; FERARI, N. M. N; VASCONCELOS, T. M. Monitoramento do Plano Plurianual: transparência e tempestividade na prestação de informações sobre políticas públicas. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO GESTÃO PÚBLICA, 6. 2013, Brasília. Anais eletrônicos... Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/VI_CONSAD/037.pdf>. Acesso em: 10 maio 2016.

PEREIRA, Marisley. Perspectivas dos Instrumentos de *Accountability* sobre a Supervisão da Atividade Parlamentar. Brasília-DF, 2008.

PINHO, José Antônio Gomes. Revista da Administração Pública: investigando portais de governo eletrônico de estados no brasil: muita tecnologia, pouca democracia. Instituto de Seguridade Nacional, ISSM 0034-7612, Vol. 42 nº3 pp.471-493, 2008.

PINTO, N. F. N; Junior, F. A. F. S. P Avaliação prévia de projetos do governo de Minas Gerais: mais um importante passo para a alocação eficiente dos recursos públicos. In: CONGRESSO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO GESTÃO PÚBLICA, 6. 2013, Brasília. Anais eletrônicos... Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2013/V_CONSAD/VI_CONSAD/037.pdf>. Acesso em: 10 maio 2016.

PROPOSTAS e diretrizes para o programa de governo Fernando Pimentel — 201 5-2018 – Minas Gerais: perdendo o bonde da história. Disponível em: <<http://divulgacand2014.tse.jus.br/divulga-cand-2014/proposta/eleicao/2014/idEleicao/143/UE/MG/candidato/130000000829/idarquivo/7535?x=1410292507000130000000829>>. Acesso em: 2 maio 2016.

RIBEIRO, Anderson Frazão *et al.* Planejamento estratégico: elaboração, implementação e controle. São Luís: Ed. autores, 2011. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAe5y4Al/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

RIBEIRO, Renato Jorge Browm. Possibilidades de combate à corrupção pelo Estado burocrático/patrimonialista na América Latina no contexto do cenário de sociedade informacional. 2005 em: <<http://cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clad/cong5/11/11-17>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SAPIRO, Idalberto Chiavenato Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SARAIVA, Iram. Criação dos Tribunais de Contas, sua importância histórica: alterações pós-constituinte e posição no cenário brasileiro. Brasília: TCU, 1996

SPECK, Bruno Wilhelm (Org.). Caminhos da transparência. Campinas: Unicamp, 2002. Disponível em: <file:///C:/Users/Luzimira/Downloads/Bruno_Wilhelm_Speck_organizador_Caminhos.pdf>. Acesso em: 10 maio 2016.

SPECK, Bruno Wilhelm (Org.). Caminhos da transparência: análise dos componentes de um Sistema Nacional de Integridade. Campinas: Unicamp, 2002.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Fluxos de Informação e Linguagem em Ambientes Organizacionais. São Paulo: USP, 2012.

VILHENA, Renata *et al.* (Org.) O Choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

WILHELM, Bruno Speck. Caminhos da Transparência. São Paulo, 2002.

ZANCANARO, Antonio Frederico. Fator de corrupção: indistinção entre o público e o privado. Rumos: Revista de Cultura, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 9-16, 1992.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) O que motivou a criação e o desenvolvimento do MG Planeja? O Sistema foi concebido dentro de um plano estratégico? Qual?
- 2) Quais as principais finalidades e contribuições do MG Planeja para o Governo e a para a Sociedade? Na sua visão, qual a importância do MG Planeja como ferramenta de transparência e controle para a Sociedade?
- 3) Qual a importância do planejamento estratégico para a consecução do MG Planeja?
- 4) Como foram idealizadas as etapas de desenvolvimento e implantação do MG Planeja?
- 5) Quem participou? Essas etapas foram discutidas dentro de um planejamento prévio?
- 6) Quais foram as principais etapas de desenvolvimento do MG Planeja? Em que estágio se encontram?
- 7) Quais foram as principais etapas de implantação do MG Planeja? Em que estágio se encontram?
- 8) Como foi estruturada a metodologia de gestão do MG Planeja?
- 9) Quais foram os critérios utilizados para definição das metas e das ações de cada órgão?
- 10) Como foi e como está sendo realizado o planejamento das metas e ações? Quem são os envolvidos? Haverá uma revisão desse planejamento?
- 11) Como será a atualização de dados no Sistema MG Planeja? Quem são os responsáveis e os envolvidos na atualização? Qual o papel de cada envolvido? Qual a periodicidade de atualização dos dados do MG Planeja?

- 12) Há outros níveis de governança das metas e ações para além do MG Planeja? Quais? Como será esse acompanhamento?
- 13) Quais são as principais limitações do MG Planeja enquanto ferramenta de gestão e enquanto instrumento de transparência para sociedade?
- 14) O Sistema MG Planeja está integrado a outros sistemas? Se sim: Quais? Se não: No futuro será integrado?
- 15) Quais as principais informações disponibilizadas pelo MG Planeja e como essas informações podem ser aplicadas ou utilizadas para a gestão pública?
- 16) Quais as perspectivas futuras de uso do MG Planeja para a gestão pública e para a sociedade?