



**A *WEB* COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO DIRETA ENTRE
GOVERNO E A SOCIEDADE NO CONTROLE SOCIAL DAS
METAS DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS**

Raphael Sardinha Moreira de Castro

**BELO HORIZONTE
2010**

Raphael Sardinha Moreira de Castro

**A *WEB* COMO CANAL DE COMUNICAÇÃO DIRETA ENTRE
GOVERNO E A SOCIEDADE NO CONTROLE SOCIAL DAS
METAS DE DESEMPENHO INSTITUCIONAIS**

*Monografia apresentada ao Programa de
Especialização em Administração Pública da
Fundação João Pinheiro para obtenção de título
de Especialista em Gestão Pública*

Orientadora: Simone Cristina Dufloth

**BELO HORIZONTE
2010**

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa tem como tema a *web* como canal de comunicação direta entre governo e a sociedade no controle social das metas de desempenho institucionais. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória que pretende analisar as formas de acesso do cidadão a informações que possibilitem um efetivo controle social sobre o desempenho das instituições pertencentes à Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais. O objetivo geral deste trabalho é analisar as informações atinentes ao Acordo de Resultados, o instrumento de medição de desempenho institucionalizado pelo governo mineiro, disponibilizadas através da *web*. A partir da análise da legislação específica e *websites* de órgãos do Governo do Estado de Minas Gerais, pretende verificar a disponibilização de informações institucionais relacionadas ao desempenho das instituições da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais através da *web*, seu alinhamento com o projeto de Governo Eletrônico no Estado e discutir sobre a relevância da ampla divulgação dos resultados das instituições para uma participação efetiva da sociedade no controle e avaliação do desempenho das instituições.

PALAVRAS-CHAVE:

Controle Social – Governo Eletrônico – Acordo de Resultados

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
2. SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	07
2.1 Controle Social.....	09
2.2 Mediação Informacional.....	12
3. GOVERNO ELETRÔNICO.....	16
3.1 Governo Eletrônico em Minas Gerais.....	19
4. ACORDO DE RESULTADOS.....	22
4.1 Choque de Gestão.....	22
4.2 Acordo de Resultados: A experiência do Governo de Minas Gerais.....	24
4.3 A disponibilização de informações institucionais e do Acordo de Resultados para o controle social.....	25
5. METODOLOGIA.....	29
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	32
6.1 Legislação Analisada.....	32
6.2 Análise dos sites específicos dos órgãos pertencentes à Administração Direta.....	36
6.3 Portal Minas e Portal Acordo de Resultados.....	37
6.4 A publicidade nos Acordos de Resultados analisados.....	38
7. CONCLUSÃO.....	40
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
9. APÊNDICES.....	47

1. INTRODUÇÃO

A partir da premissa de que o conhecimento é direito de todos, a democratização da informação é um passo importante para o desenvolvimento. O acesso e a qualidade da informação são fundamentais para o estabelecimento de estratégias bem sucedidas na promoção do bem-estar geral da população e da cidadania. Além disso, a existência de um instrumento de medição de desempenho institucionalizado pelo governo mineiro, o Acordo de Resultados, faz com que seja de extrema relevância a discussão sobre as formas de acesso do cidadão a essas informações para que haja o efetivo controle e ampla divulgação dos resultados das instituições.

Se as metas pactuadas no Acordo de Resultados podem, em tese, representar as metas institucionais específicas de cada órgão, é de se esperar que cada *website* de governo apresente essas metas e também os dados relativos ao cumprimento das mesmas de forma clara e simples ao cidadão, ainda que os indicadores e as próprias metas possuam uma complexidade própria na sua elaboração.

O presente trabalho de pesquisa tem como tema a web como canal de comunicação direta entre governo e a sociedade no controle social das metas de desempenho institucionais. Utilizando como referenciais a legislação aplicável à espécie e a análise de portais de governo e *websites* específicos, questiona: como são disponibilizadas as informações acerca das metas, indicadores e resultados de desempenho das instituições, representadas pelos Acordos de Resultados dos órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais, através da *web*?

O objetivo geral deste trabalho é analisar as informações atinentes ao Acordo de Resultados disponibilizadas através da *web*. Além disso, pretende-se entender de que forma esse conteúdo é apresentado nos seguintes aspectos:

a) Identificar os requisitos legais e pactuados sobre a disseminação das informações através da *web* dos órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais com vistas ao Acordo de Resultados.

b) Identificar as informações disponíveis no portal Portal Minas, no portal Acordo de Resultados e nos *websites* dos órgãos da Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais de forma a verificar o atendimento aos requisitos legais e pactuados para a disseminação das informações sobre o Acordo de Resultados através da *web*.

No primeiro capítulo será analisada a questão da qual parte a análise: a informação como bem público. Abordando o conceito de *accountability* e da obrigação do Estado de fornecer ao cidadão as informações, delimitar-se -á a premissa sob a qual será feita a análise do ambiente virtual e das interações por ele criadas. Para tanto serão apontadas questões pertinentes à análise, como sociedade da informação e as mudanças ocorridas na relação Estado/sociedade em decorrência da utilização do ambiente hipermidiático. Além disso serão apresentadas algumas considerações acerca das formas de interação, portais e interface dos *websites*.

No segundo capítulo será abordado o governo eletrônico e o controle público sobre a ação governamental, com ênfase nas peculiaridades impostas a essa relação pela democratização dos novos meios de comunicação virtual, especificamente a *web*. Em seguida será apresentado o modelo de Governo Eletrônico em Minas Gerais, com direcionamento às questões que serão discutidas na análise dos *websites*.

O Choque de Gestão, representado pelo Acordo de Resultados, será apresentado em seguida, tendo em vista sua relevância para a temática analisada.

Apresentados os elementos que nortearão a pesquisa, nos capítulos seguintes será demonstrada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos e tecidas algumas considerações e conclusões relativas aos resultados obtidos.

2. SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A reflexão acerca das características principais que definem a política de Governo Eletrônico se inicia, necessariamente, na questão da informação como bem público e formas de acesso a ela. Tal princípio básico da democracia, com o advento de novas tecnologias da informação, modificou-se para garantir maior controle social e adequar-se às novas formas de interação entre Governo e sociedade.

Este capítulo busca identificar os elementos condicionadores dessa dinâmica e quais iniciativas vêm sendo adotadas – tanto pelo governo quanto pela sociedade civil organizada – para que sejam criadas mediações informacionais onde ocorra a potencialização da utilização dos meios tecnológicos existentes na promoção de uma forma mais consistente de democracia digital, proporcionando maior controle social e transparência nas ações governamentais.

A idéia de Sociedade da Informação seria o estado da sociedade pós Industrial, em um momento no qual

o conhecimento teórico decorrente da produção, do processamento e da transmissão de informações se constitui no aspecto mais importante desse modo de organização social, tanto do ponto de vista da produção de valor como de crescimento econômico. (BELL,1977 apud AKUTSU,2005.)

Nesse cenário as Tecnologias da Informação ocupam um lugar de destaque, pois se dá através delas a mediação das novas questões relativas à produção de conhecimento, organização social e relação sociedade/Estado. Tanto poderiam intervir virtualmente com o intuito democrático de promover a participação e transparência quanto para refletir virtualmente as desigualdades presentes na realidade “física”, manipuladas e restritas com o objetivo de manter o *status quo*.

A internet se apresenta como um meio diferenciado para a interação e gera expectativas quanto à sua operacionalização no fortalecimento da democracia. Nesse contexto, Castells (2003, p.18) escreve “esperava-se que a Internet fosse um instrumento ideal para promover a democracia – e ainda se espera. Como dá fácil acesso à informação política, permite aos cidadãos ser quase tão bem informados quanto seus líderes.”

As operações de Comunicação Institucional do Governo hoje se dão em um ambiente hipermediático e se baseiam no fornecimento de uma interface ao cidadão, que media a sua participação no processo. Essa participação, que acontece através da utilização de informações organizadas em uma estrutura que permite consulta a um sistema de base de dados público, democratiza o acesso ao governo e serve de referencial para a avaliação de impactos relativos às políticas públicas. Essa interface possibilita ao usuário exercer influência sobre o conteúdo ou a forma da comunicação, estabelecendo algum nível de interatividade e definindo a usabilidade daquela ferramenta, de um ponto de vista técnico.

Do ponto de vista da disponibilização, divulgação e compartilhamento da informação e da relação entre o Estado e a sociedade civil, a *web* possibilita uma construção dialógica peculiar, por ser uma interação virtual e em tempo real. E para o Estado, através das informações colhidas no ambiente hipermediático, criam-se infinitas possibilidades de integrar programas, racionalizar ações e procedimentos que envolvam mais de um órgão e definir uma estratégia coesa em termos de comunicação institucional, ainda que com objetivos específicos e diferenciados.

Além disso, a noção de governança eletrônica e das redes sociais organizadas virtualmente demonstra bem a maneira como se dão as relações de controle público sobre a ação governamental na atualidade. Evidentemente que o tratamento dado a essas informações interessa tanto ao governo quanto aos cidadãos e o mesmo pode-se dizer do feedback destes últimos no sentido de fomentar novas políticas públicas e avaliar as existentes.

A forma que as informações são recebidas e tratadas pela sociedade modificou-se profundamente com o advento da Internet. Portanto, é a partir dessa perspectiva que deve ser entendida a mudança de relacionamento entre a sociedade e o Governo. Quaisquer percepções em relação a essa nova dinâmica passam necessariamente pela questão da informação antes mesmo das implicações políticas implícitas. Isso quer dizer que a noção de Governo Eletrônico, de forma simplificada, é a forma das diversas esferas de governo se adaptarem às novas formas de interação e comunicação virtual e relacioná-las com a comunicação Estado/sociedade própria da democracia.

A diferença é que as mudanças impostas pela interação via *web* são estruturais, relativas não só às formas de divulgação mas também à própria forma de comunicação entre governo e sociedade. Essa nova dinâmica criada depende de um novo tratamento das informações pelas partes envolvidas: a sociedade, exigindo as informações às quais tem direito, fiscalizando e acompanhando as ações governamentais e o governo, propiciando canais de comunicação eficientes para mediar a troca informacional.

Na parte relativa ao governo é importante ressaltar que, embora normalmente seja evidenciada a prestação de serviços ao cidadão via *web*, a prestação de contas à sociedade se configura como a principal ferramenta a ser desenvolvida. Enquanto a primeira se apresenta como uma ferramenta de aplicação direta da interface proporcionada pela hipermídia, é através da segunda que se faz presente a principal potencialidade dessas novas formas de interação.

2.1 Controle Social

A expressão controle social pode ter utilizações diversas. De forma geral, pode-se dizer que o controle social está presente em ferramentas que possibilitem ao cidadão utilizar seu poder democrático de avaliação, fiscalização e integração com a Administração Pública. Embora seja praticamente impossível definir e especificar algo tão abrangente quanto a vontade pública, seria de alguma maneira a manifestação desta, com o intuito de propor e avaliar políticas públicas.

A facilidade de proporcionar uma organização social em torno de causas específicas ou mesmo a integração comunitária faz com que o ambiente virtual seja o meio mais adequado para que questões de visibilidade pública sejam debatidas entre a sociedade e com o governo. Ocorre uma descentralização operacional do Poder Público, onde grupos da sociedade civil organizada ou mesmo cidadãos podem participar ativamente das decisões governamentais.

Embora a participação social seja uma prerrogativa da democracia, a escala em que ela ocorre varia de acordo com diferentes fatores. Além da estrutura política estabelecida (no caso do Brasil uma democracia delegativa), o nível cultural e de

integração da sociedade através da tecnologia também definem a forma como será efetivada a participação popular na forma de atuação da Administração Pública.

Em relação ao controle social, a internet funciona como um

facilitador da participação da sociedade no governo e do exercício do controle social. Não é por meio da tecnologia que se criará a participação, nem o controle social, mas, se já existem mecanismos para isso, então ela pode facilitar sua concretização. (CHAIN, CUNHA, KNIGHT e PINTO, 2004, p.49).

Além dos aspectos inerentes relacionados ao diferenciado tratamento informacional que se configura na atualidade da hipermídia, algumas mudanças estruturais acompanham essa “revolução”. Em relação ao papel do cidadão, ao papel do Estado e, principalmente, em relação ao conceito de informação como bem público, já que o ambiente virtual se baseia na interatividade e democratização da informação.

Dessa maneira, o controle social ganhou um aspecto diferenciado e possibilidades até então desconhecidas para o cidadão comum e para organizações da sociedade civil organizada e a transparência administrativa foi “apresentada”. Em um Estado democrático de Direito, o direito ao acesso da informação pública, segundo Martins Júnior (2004) é uma garantia constitucional implícita pelos princípios da publicidade, da motivação e da participação popular, uma vez que aponta para a visibilidade da atuação administrativa e inspira a produção de regras como o direito à petição, o direito de certidão e o direito de acesso à informação, tidos como mecanismos constitucionais essenciais no controle jurisdicional da transparência, legalidade, moralidade e probidade na gestão da coisa pública.

Fica claro que essa interação demanda não apenas um papel democrático do governo na disponibilização das informações como também uma capacidade política da sociedade civil de exercer o seu direito de acesso.

Segundo Akutsu e Pinho (2002), existe uma co-relação e dependência entre a participação da sociedade civil organizada exercitando sua cidadania e a promoção de prestação de contas confiáveis por parte dos governantes. Seria essa organização social, que é facilitada pelas novas tecnologias, que obrigaria os governantes a promover uma *accountability* plena.

O fato de não existir na língua portuguesa uma palavra que traduza literalmente e completamente o conceito de *accountability* é algo interessante, que demonstra não apenas a falta de um vernáculo no dicionário mas também a falta da familiaridade a esse conceito na vida dos cidadãos brasileiros

Embora existam várias abordagens acerca do conceito de *accountability* e a discussão sobre os mesmos não se esgotaria em uma pesquisa, algumas considerações devem ser tecidas em relação não ao conceito mas, principalmente, à idéia.

Será tomado como referência o conceito apresentando abaixo, que compara a responsabilidade objetiva com a responsabilidade subjetiva, portanto *accountability* seria

um conceito oposto a - mas não necessariamente incompatível com - responsabilidade subjetiva. Enquanto a responsabilidade subjetiva vem de dentro da pessoa, a *accountability*, sendo uma responsabilidade objetiva, acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante uma outra pessoa, fora de si mesma, por alguma coisa ou por algum tipo de desempenho. Quem falha no cumprimento de diretrizes legítimas é considerado irresponsável e está sujeito a penalidades. (CAMPOS, 1990, p.33)

Pode-se entender da seguinte maneira: a sociedade, através de seus representantes, delega responsabilidade para o governo para que execute a gestão de seus recursos e proceda as suas ações. Automaticamente, esse ato gera a obrigação do governo em prestar contas, demonstrando a correta utilização dos recursos e oportunidade das ações.

Além da transparência e cumprimento das formalidades burocráticas, alguns aspectos menos tangíveis devem estar à disposição da sociedade, com informações que demonstrem que a administração agiu de acordo com todos os princípios que se espera dela.

A falta de participação política da sociedade brasileira e uma alienação histórica - cujos motivos também não cabem a este trabalho - coloca o cidadão distante do governo e acaba por separar conceitualmente também o que se deve esperar do governo e a obrigação deste de demonstrar o que tem sido feito. A informação pública é o cerne dessa questão, já que é através dela e pelos meios que são estabelecidos para a sua divulgação que pode ser promovida a aproximação desses agentes: a sociedade e o

governo. Buscar delimitar as falhas em cada parte do processo é de certa maneira uma forma de desviar o foco da relação de dependência e complementariedade que existe.

A sociedade necessita de um governo que forneça as informações que são públicas e o governo, para isso, necessita de uma sociedade que participe ativamente deste processo, para que essas informações sejam mais do que estatísticas formais e se transformem em instrumentos de mudança da realidade social.

Nesse ponto estão inseridos os meios que são disponibilizados para essa interação informacional, que podem atuar no sentido de reduzir barreiras geográficas, logísticas e culturais e mediar a troca de informação entre a sociedade e o governo. A internet se mostra como o meio mais abrangente e democrático para essa finalidade.

2.2 Mediação Informacional

Algumas considerações devem ser tecidas em relação à interface dos portais governamentais, principalmente no que diz respeito aos conceitos de usabilidade, inteligibilidade e navegabilidade dos elementos presentes no *website*. É importante que a estrutura dos mesmos seja leve, simples e ao mesmo tempo funcional.

Ainda que sejam destacados elementos de comunicação visual e institucional, o foco deve ser o atendimento às necessidades do cidadão na prestação de informações e serviços e a interface normalmente se aplica a essa funcionalidade. Segundo Fleming (1998) a interação e a coesão entre a arquitetura - estrutura lógica - e a interface - parte visual - faz com que os usuários consigam extrair do sítio a satisfação de suas necessidades.

É óbvio que não se pode considerar, com a variedade de perfis existentes na sociedade, um determinado perfil de usuário que generalize o “cidadão”. A elaboração de qualquer site governamental deve levar isso em consideração, não só ao definir estratégias facilitadoras de navegação para diferentes perfis como para ter clareza de qual a relação dos perfis de usuário selecionados com a instituição específica e suas metas institucionais. Isso irá determinar, em grande parte, o êxito de um portal na

execução de sua funcionalidade básica, qual seja o atendimento do usuário de maneira eficaz, rápida e segura.

Um primeiro ponto a ser destacado seria a consideração que não se tem controle sobre o nível de instrução do usuário nem sobre a especificação dos seus equipamentos. Portanto, a usabilidade deve privilegiar a simplicidade de navegação e mobilidade de deslocamento no portal para qualquer um, com qualquer máquina.

Ainda que a utilização de *pop-ups* com recursos de áudio, vídeo, animação e outras possibilidades hipermediáticas seja um diferencial a ser explorado, sua utilização deve priorizar o conteúdo informacional da interação. Isso quer dizer que as estratégias de promoção institucional, de comunicação e marketing político, ainda que façam parte de um mesmo “cartão de visitas” (o *website*) devem ser utilizadas com parcimônia e de forma que lhes seja dado o destaque devido sem que a funcionalidade do *website* seja afetada. Da mesma forma que, sendo a atualização uma das principais forças que diferenciam as novas tecnologias, a constante observação e aprimoramento dos portais governamentais é a única forma de garantir que efetivamente o *website* se presta a mais do que um informativo no mural.

A possibilidade de, instantaneamente, adicionar informações, corrigir conteúdos e proporcionar a velocidade de divulgação que alguns assuntos requerem é um dos principais vetores que impulsionam a convergência das ações de determinada instituição para um mesmo “painel”. Não há nenhum outro suporte que possibilite o compartilhamento, em um mesmo espaço, de informações institucionais – internas e externas – serviços úteis ao usuário, links relacionados e toda e qualquer informação relativa a determinado órgão, possibilitando uma “publicidade” dos atos maior que qualquer inserção na infinidade de publicações de um Diário Oficial.

Além disso, a organização desses dados serve de linha do tempo institucional, já que o *website* pode conter uma base de dados histórica da organização, sob diversas perspectivas. As múltiplas possibilidades oferecidas pela captação de feedback do usuário podem funcionar tanto para a avaliação da forma e conteúdo do *website* quanto para a formulação e estruturação de novas políticas públicas, no próprio

órgão ou em outros, se houver uma política de coleta e cruzamento desses dados obtidos da sociedade.

É interessante perceber que a idéia de interface como a ligação entre o biológico (usuário) e a máquina (ou sistema) é determinante para a construção de sentidos na rede e que cada vez mais esses elementos, embora possam ser analisados separadamente, se apresentam como uma mesma informação, de enorme complexidade devido ao seu caráter híbrido. Embora essa interface se apresente como real, ela é uma criação virtual em si, assim como os arquivos que definem sua composição.

Justamente por não ser material e fixa, esse conteúdo informacional que engloba mídias diversas apresentadas em um *website* é fluido, podendo ser adequado e manipulado em tempo real em qualquer um de seus elementos, ou mesmo inteiramente modificado. O aspecto interativo também transforma em conteúdo as potencialidades e não só as suas atualizações.

Esse potencial informacional a ser explorado e essa dinâmica de interação virtual servem a todos os usuários da *web*: pessoas físicas, jurídicas ou órgãos de governo. A questão primordial é que, embora todos esses agentes se comuniquem com seus diversos públicos e tenham essa comunicação afetada pela evolução dos meios tecnológicos, no caso dos órgãos governamentais essas questões possuem algumas peculiaridades.

O caráter público e democrático que baliza as ações de comunicação do governo com seus públicos e a disseminação da informação pública pautam essas questões e colocam novos temas a serem analisados nesta esfera. Como utilizar dessas novas tecnologias para aprimorar a divulgação de informações públicas? Como propiciar ao cidadão, através de recursos tecnológicos, maior controle sobre os atos do governo? Como criar canais de comunicação onde a sociedade possa colocar suas demandas de forma direta ao governo, aproximando-se das instituições públicas?

Deve existir, ainda, um esforço significativo no sentido de articular ações e sítios eletrônicos independentes no uso das tecnologias da informação e dessa forma aumentar a eficiência, transparência e a prestação de serviços ao cidadão através do

ambiente hipermediático. Além disso, ao promover um alinhamento entre diversos sistemas de informação fragmentados e dispersos, buscam-se novos arranjos cooperativos que podem beneficiar não só ao cidadão, mas também ao próprio governo.

Essa governabilidade em rede, do ponto de vista da utilização estratégica da informação em tempo real, provenientes de diferentes fontes informacionais dentro do próprio governo, cria inúmeras possibilidades de integração de políticas públicas, bancos de dados gerenciais e know-how específico na solução de problemas.

3. GOVERNO ELETRÔNICO

É normal a simplificação do conceito de governo eletrônico, muitas vezes entendido como a informatização de procedimentos e a disponibilização via web de serviços e informações governamentais. Assim como é limitador, segundo Ruediger (2003), considerar o governo eletrônico apenas como um mecanismo de oferta de serviços pontuais a clientes, desconsiderando que o provimento de serviços pelo Estado é um bem público relativo ao cidadão, influenciado por percepções que são também políticas.

Considerando, ainda, o conceito de Governo Eletrônico do Gartner Group (2000) como a contínua otimização de oferta de serviço, participação do eleitorado e governança mediante transformação de relacionamentos internos e externos com uso da tecnologia e da internet, pode-se perceber que existem, a princípio, duas frentes principais de análise: a mudança na relação entre governo e sociedade e as medidas adotadas pelas partes para que essa mudança se efetive em melhores serviços prestados e eficiência na troca informacional mediada pela *web*.

Existem diversas teorias e conceitos sobre governo eletrônico, bem como diferentes categorizações em função da relação que se estabelece entre os diversos agentes envolvidos (governo, sociedade, investidores, etc.) Embora a base do presente trabalho seja o Governo Eletrônico, ou melhor, as formas eletrônicas de divulgação das informações públicas, não seria de muita utilidade discorrer sobre as diferentes percepções desse mesmo fenômeno. Basta o entendimento desse conceito como a relação virtual estabelecida entre governo e sociedade, através de ações do governo na *web*, que facilitem o acesso dos cidadãos às estruturas governamentais e propiciem canais facilitadores ao controle social.

Dessa maneira, o desenvolvimento de meios para operacionalizar o relacionamento virtual cidadão/governo tem por objetivo promover, na esfera do governo, a integração entre os sistemas, redes e bancos de dados e a abertura dessas informações à sociedade através da *web*, promovendo a universalização de acesso do cidadão aos serviços prestados. Caberia aos cidadãos, de posse desses canais de acesso, utilizar-se dos mesmos de forma a promover e difundir o controle social sobre as ações

e informações governamentais, modificando e exigindo a adequação das mesmas a partir das demandas criadas por essa própria interação. É um processo informacional que se auto alimenta e se coloca em constante mutação e aperfeiçoamento.

Segundo Pinho, Iglesias e Souza (2005) o governo eletrônico não deve ser entendido apenas como a introdução de elementos de tecnologia nas ações informacionais e de comunicação do governo. Deve ser vista como a vasta gama de possibilidades de interação e participação entre o governo e a sociedade na promoção da transparência administrativa e exploração do potencial democrático presente na utilização da tecnologia, desde que haja definição e vontade política dos agentes envolvidos. Essa é uma forma de perceber o governo eletrônico como uma construção permanente de diálogo entre governo e sociedade através da *web*, na qual se espera do governo a iniciativa de promover o espaço virtual e as condições necessárias a essa interação e por parte da sociedade uma organização política e participação ativa, alimentando o processo.

No Brasil, embora hoje sejam reconhecidas diversas iniciativas no sentido de virtualizar o acesso da sociedade ao governo através das tecnologias da informação e comunicação, esse processo ainda é incipiente. Não pelas aplicações práticas e finalísticas dos aplicativos e *websites* de governo, mas sim pela transformação social necessária à aplicação das diretrizes de *e-gov* na sua total potencialidade.

Segundo as Diretrizes Gerais para o Governo Eletrônico (2004)

a política de governo eletrônico do governo brasileiro abandona a visão que vinha sendo adotada, que apresentava o cidadão-usuário antes de mais nada como um 'cliente' dos serviços públicos, em uma perspectiva de provisão de inspiração neoliberal. O deslocamento não é somente semântico. Significa que o governo eletrônico tem como referência os direitos coletivos e uma visão de cidadania que não se restringe à somatória dos direitos dos indivíduos. Assim, forçosamente incorpora a promoção da participação e do controle social e a indissociabilidade entre a prestação de serviços e sua afirmação como direito dos indivíduos e da sociedade.

Trata-se do entendimento da inclusão digital como direito de cidadania e, portanto, objeto de políticas públicas. Essa noção é interessante para a percepção que esse deslocamento de postura em direção à uma nova forma – virtual – de exercício da

cidadania possui obviamente uma dimensão técnica, mas principalmente uma dimensão política.

Essa percepção da participação da sociedade na consolidação de um modelo de governo eletrônico efetivamente democrático e eficaz é essencial para o entendimento de que é através do feedback da sociedade que se aperfeiçoam os meios virtuais de relacionamento com o governo. E, sem o esforço por parte do governo de possibilitar a participação e também a análise e auditoria desses portais virtuais de acesso público, é impossível que eles sirvam de motivação para a participação popular.

O governo eletrônico compreende, portanto, não apenas as medidas adotadas pelo governo em relação às tecnologias de informação e comunicação, mas também a mudança de postura da sociedade no seu relacionamento com o governo, através dessas tecnologias.

Ainda que os programas de Governo Eletrônico em todas as esferas do governo tenham evoluído acompanhando a rápida evolução do meio, a Internet, é interessante citar as diretrizes que estavam elencadas em um documento do Governo Federal, datado de 2001, como as principais linhas de ação da política de e-gov brasileira, a título de reflexão e questionamento da evolução desse programa

- Oferta na Internet de todos os serviços prestados ao cidadão, com melhoria dos padrões de atendimento, redução de custos e facilidade de acesso;
- Ampliar o acesso a informações pelo cidadãos, em formatos adequados, por meio da Internet;
- Promover a convergência entre sistemas de informação, redes e bancos de dados governamentais para permitir o intercâmbio de informações e a agilização de procedimentos;
- Implantar uma infra-estrutura avançada de comunicações e de serviços, com padrões adequados de segurança e serviços, além de alto desempenho;
- Utilizar o poder de compra do Governo Federal para a obtenção de custos menores e a otimização do uso das redes de comunicação;
- Estimular o acesso à Internet, em especial por meio de pontos de acesso abrigados em instituições públicas ou comunitárias;
- Concorrer para o fortalecimento da competitividade sistêmica da economia.

Nota-se, apesar de serem parâmetros genéricos de atuação governamental, que as premissas para uma governabilidade em rede e co-participativa estão presentes desde o início do projeto de inserção eletrônica do Governo Federal. Essa política obteve desdobramentos e experiências diversas, em virtudes das peculiaridades de cada ente

federativo. A experiência do governo de Minas Gerais será brevemente explicada a seguir.

3.1 Governo Eletrônico em Minas Gerais

Em relação ao projeto de Governo Eletrônico de Minas Gerais (www.egov.mg.gov.br), algumas diretrizes básicas são destacáveis: a complementariedade entre o serviço oferecido pela *web* e outros canais de comunicação com o cidadão (como o LIG-Minas, Linha de Informações do Governo – 0800 940 2000) e a navegabilidade com foco no usuário.

Uma característica marcante do tratamento dado pelo Governo de Minas Gerais na construção dos *websites* e na reestruturação do Portal Minas diz respeito à relevância do comportamento informacional do usuário, isto é, a forma como o cidadão comum lida com a informação disponibilizada na interface para, a partir dela estruturar a forma de tratamento das informações institucionais dos órgãos do Poder Executivo. A política de controle e avaliação da qualidade da informação prestada à sociedade assegura que seja mantida a política de convergência, padronização e disponibilização projetada pelo governo mineiro

De acordo com Vilhena et al (2006), a experiência da implementação do governo eletrônico em Minas Gerais não pode ser classificada apenas como um esforço para que exista a presença do governo na Internet, mas sim uma articulação do uso das tecnologias da informação e comunicação que visa a melhoria de vida do cidadão, assim como o aumento da eficiência e transparência das ações governamentais. Até mesmo o slogan da campanha de divulgação do *e-gov* mineiro (“todos os canais que levam o governo até você”) evidencia essa proposta.

Considerando a redação do Decreto Estadual nº. 44.998, de 30 de dezembro de 2008 e também as Resoluções SEPLAG 40/2008 e 51/2009, algumas questões se mostram importantes no entendimento da política mineira de TIC e problematizam a relação das metas institucionais no universo do conteúdo sugerido aos sítios governamentais do Estado.

A princípio, duas vertentes principais – em relação ao objeto de pesquisa proposto – devem ser analisadas: a promoção da cidadania digital e a promoção da eficácia da Gestão Pública do Estado, através das tecnologias de informação e comunicação. Simplificando, seriam os dois pólos opostos no fluxo informacional: as ações de informação que cabem ao governo para melhorar a utilização dos serviços públicos pelo cidadão e as ações tomadas pelo governo, com o subsídio informacional do cidadão, para melhorar a sua própria gestão e integração interna e com outros entes da Federação.

Começando pela transparência, temos o inciso IV do art. 4º do Decreto supra citado, que diz “A TIC viabilizará a mudança de relacionamento da Administração Pública Estadual com os cidadãos de Minas Gerais, fortalecendo o conceito de cidadania e expandindo o acesso às informações” e também o inciso VII do mesmo artigo: “A TIC suportará as ações de transparência, o controle social e a participação dos diversos públicos – cidadãos, empresas, servidores e outras esferas de governo – no âmbito da Administração Pública Estadual”.

Isto reforça a idéia de uma mudança de relacionamento entre a Administração Pública do Estado de Minas Gerais e os cidadãos, com foco na transparência, controle social e participação dos diversos públicos. O fato de tal postura constar no Decreto evidencia que a questão das TIC extrapola os aspectos técnicos e, de certa maneira, legislar sobre um paradigma da relação entre Estado e sociedade é um indicador interessante das motivações implícitas e explícitas do Choque de Gestão em relação a essa área.

A segunda perspectiva, se refere ao aprimoramento da Gestão Pública Estadual através da utilização das Tecnologias de Comunicação. Considerando o art. 2º do mesmo Decreto: “A Política de Tecnologia da Informação e Comunicação da Administração Pública Estadual possui como objetivos: I – promover a eficácia e a eficiência da Gestão Pública do Estado.”

O inciso VI do art. 4º do mesmo Decreto reforça essa idéia: “ A TIC será um elemento essencial para a formação de redes de cooperação, para a criação e manutenção de conhecimento voltado para a atuação direta junto aos públicos da

Administração Pública Estadual” , assim como o inciso VIII do mesmo artigo: “ A TIC viabilizará a integração do Estado em múltiplos contextos, tais como outras esferas de governo, órgãos de classe e entidades privadas, de forma a assegurar que a política pública, independente dos entes envolvidos, seja focada no cidadão.”

Ao viabilizar a integração do Estado em múltiplos contextos, formando redes de cooperação para a criação e manutenção de conhecimento voltado para a atuação direta junto aos públicos da Administração Pública Estadual, o governo age de forma a minimizar esforços e recursos na manipulação de dados que podem subsidiar políticas públicas e decisões importantes, que necessitam da informação em tempo real e com a possibilidade de detalhamentos diversos.

Essa nova dinâmica imposta pela utilização da Tecnologia da Informação é uma das temáticas mais importantes do denominado Choque de Gestão, que será brevemente apresentado a seguir, com ênfase em seu principal instrumento de controle e alinhamento: o Acordo de Resultados.

4. ACORDO DE RESULTADOS

4.1 Choque de Gestão

Denomina-se Choque de Gestão o conjunto integrado de ações relacionadas a políticas de gestão pública concertadas visando o desenvolvimento e reformulação da gestão estadual, alinhando suas diversas perspectivas de mudança para a geração dos resultados pretendidos. Essas ações (que ocorrem em níveis macrogovernamentais, institucionais e individuais – em relação à política de capacitação de servidores, por exemplo) são harmonizadas de modo a atender aos objetivos gerais de governo, promovendo uma melhora estrutural: a racionalização da gestão para alcançar resultados de desenvolvimento. É, sem dúvida, uma reforma administrativa peculiar, que caracteriza-se pela amplitude de suas ações e complexidade estrutural do projeto. Sobre a integração das diferentes perspectivas que compõem a proposta

é, sobretudo, necessário que haja alinhamento entre estas perspectivas e que este alinhamento aponte para a geração de resultados de desenvolvimento. Vista na horizontal, esta integração significa que a promoção de resultados das pessoas deve estar voltada ao alcance dos objetivos de suas instituições e estes, por sua vez, devem estar direcionados para implementar a agenda de governo. A melhoria das pessoas (via capacitação, por exemplo) deve ser a base da melhoria da gestão, que é essencial para a execução das ações que conduzem aos resultados. (VILHENA et al. 2006, p.24)

O contexto do Estado de Minas Gerais que antecedeu a reforma administrativa em questão era o de uma Administração Pública sucateada e um quadro fiscal preocupante, fruto de um histórico de má administração. Em especial, no tocante à Administração Pública, não havia uma cultura de resultados e avaliação dos mesmos, tanto por parte do Governo quanto pela sociedade.

As reformas que viriam a consolidar o modelo proposto para uma nova Administração Pública Estadual se constituíram como o principal mote da campanha do candidato a Governador do Estado à época, e sua estruturação antecedeu à posse do mesmo. Foi solicitada delegação de poderes à Assembléia Legislativa para que fosse promovida a reformulação administrativa do Poder Executivo do Estado, antecipando algumas adequações ao projeto de Governo a ser implantado.

Eleito em primeiro turno e assessorado por uma equipe multidisciplinar de transição, o Governador iniciou a implementação de medidas que tivessem como princípio

a reformulação da gestão estadual, especialmente do comportamento da máquina administrativa, mediante novos valores e princípios, de forma a se obter, ainda que a longo prazo, uma nova cultura comportamental do setor público mineiro, voltado para o desenvolvimento de nossa sociedade, dentro de padrões éticos rigorosos e de critérios objetivos para se medir o desempenho dos resultados das ações governamentais. (VILHENA et al. 2006, p.15)

Uma das primeiras e principais medidas relacionadas ao Choque de Gestão é a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que centraliza a execução e acompanhamento do projeto.

Na concepção desta nova Secretaria de Estado, figurava a necessidade de se concentrar, sob um único comando, todas as ações relativas ao Projeto, ou seja, os instrumentos vinculados ao planejamento: orçamento anual e plurianual, planificação de médio e longo prazos, coordenação geral das ações governamentais, bem como os instrumentos vinculados à gestão em sentido estrito: recursos humanos, governança eletrônica, logística.” Diversas medidas foram tomadas com o intuito de estruturar as bases para a reformulação da Administração Pública voltada para resultados. (VILHENA et al. 2006, p.16)

Dessa forma, resumidamente, pode-se caracterizar o Choque de Gestão como uma série de adequações institucionais que integram uma política de governo baseada em tecnologias gerenciais e que busca uma maior racionalidade nas relações entre política e administração. É importante que haja uma ênfase no governo eletrônico e na utilização das novas tecnologias disponíveis para auxiliar na construção desse novo modelo de relação entre Estado e sociedade, dentro do contexto mais abrangente que norteia o Choque de Gestão.

As ações do governo eletrônico se constituem em um dos mais efetivos instrumentos para a modernização do Estado e transparência em suas ações, já que é no uso das novas tecnologias que convergem as questões acerca da gestão estratégica das informações governamentais, tida como fundamental para o fortalecimento da cidadania e do próprio Estado. Além disso, a contratualização da gestão pública reflete a adequação institucional para resultados, e a perspectiva da integração de políticas é representada por um dos instrumentos principais da referida reforma administrativa, o Acordo de Resultados.

4.2 O Acordo de Resultados: A experiência do Governo de Minas Gerais

O Acordo de Resultados do Governo do Estado de Minas Gerais (Lei nº. 14.694, de 30 de julho de 2003, Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003) é um instrumento de pactuação entre as instituições e o Governo, com o intuito de alinhar as organizações aos resultados de desenvolvimento. Tem como objetivo estruturar as macropolíticas definidas para o desenvolvimento do Estado, de forma a possibilitar o mapeamento e controle, em sua execução descentralizada em diversos órgãos. As áreas de atuação governamental são chamadas Sistemas Operacionais.

Um dos objetivos do Acordo de Resultados é dar transparência às ações das instituições públicas envolvidas e facilitar o controle social sobre a atividade administrativa estadual. A gestão dos Acordos de Resultados bem como do processo de contratualização é realizada pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por meio de sua Diretoria Central de Modernização da Gestão (DCMG/SUMIN), em parceria com o Programa Estado para Resultados (EpR) e com a Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES).

Um dos norteadores desse controle e avaliação é a garantia da transparência e compromisso em “publicar na internet todos os Acordos e Relatórios de Avaliação, garantindo ao cidadão e ao servidor pleno conhecimento do processo”, conforme disposto no próprio site do Acordo de Resultados (www.acordoderesultados.mg.gov.br).

Outro objetivo destacável é o de alinhar o planejamento e as ações do acordado com o planejamento estratégico do Governo. Seria, de alguma forma, a operacionalização dos projetos definidos no Choque de Gestão visando a medição dos resultados alcançados em diferentes “dimensões de desempenho”. Em relação ao desempenho institucional, seriam as metas pactuadas que indicariam em que medida a instituição vem cumprindo sua função social integrada às políticas mais abrangentes do Estado, como Projetos Estruturadores ou mesmo sub-projetos definidos pelo próprio Acordo de Resultados ou por políticas específicas e setoriais.

O primeiro instrumento que disciplinou o Acordo de Resultados foi a Lei Estadual nº. 14.694, regulamentada pelo Decreto nº. 43.674, em 2003. No período entre 2003 e 2006, antes da consolidação do modelo e sua posterior revisão, foram realizados 63 ciclos de avaliação, todos eles disponíveis na *web*.

Em 2007 foram realizados ajustes metodológicos e conceituais de forma a promover maior integração entre as metas pactuadas e a estratégia de Governo, tendo como marco legal a Lei nº. 17.600/2008. Essa legislação possibilitou a priorização dos itens estabelecidos pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e a pactuação da execução dos Projetos Estruturadores, da Agenda Setorial do Choque de Gestão e da Racionalização do Gasto. Além disso, o processo passou a ser conduzido em duas etapas: a primeira pactuada entre o Governador e os Sistemas Operacionais (externa) e a segunda pactuada entre o dirigente máximo das instituições e os chefes das equipes avaliadas (interna).

A partir da definição dos resultados a serem alcançados, elabora-se um planejamento estratégico, de acordo com as prioridades do Governo e com as especificidades legais e de atuação do órgão, que balizará a avaliação da instituição. Portanto

o desempenho institucional será definido por meio de indicadores para os quais serão estabelecidas metas a serem atingidas. Os indicadores podem ser de: eficiência (indicam a relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade na execução dos programas e ações); eficácia (indicam a quantidade e qualidade dos produtos e serviços entregues ao usuário); e efetividade (indicam o impacto desejado dos produtos sobre os seus usuários, ou seja, o grau de satisfação gerado, ou, ainda, o valor agregado, a transformação produzida no contexto em geral). (VILHENA et al. 2006, p.102)

4.3 A disponibilização das informações institucionais e do Acordo de Resultados para o controle social

Considerando o cidadão como ponto de partida para a análise, além das considerações relativas à utilização da interface e aspectos inerentes da informação em ambiente hipermidiático, comumente a análise da relação que se dá entre este e o poder público através da *web* se concentra em três pontos: conteúdo, usabilidade e funcionalidade. Ainda que sejam aspectos importantes nessa análise e sejam critérios

oficiais de avaliação dos sites do Governo do Estado de Minas Gerais, proponho aqui um enfoque um pouco diferente na análise da utilização de sítios governamentais por parte do cidadão. Isso porque, como qualquer modelo, a premissa de que devam ser utilizados critérios válidos para a maior parte dos sites inviabiliza algumas questões que julgo serem de imenso valor na análise proposta.

Duas diretrizes normativas que figuram na Resolução SEPLAG n.º. 40/2008 que chamam a atenção são as referentes ao conteúdo e ao controle e medição. Em tese, o conteúdo dos sítios governamentais deveria ser agrupado por público-alvo ou por assunto, de modo a privilegiar a prestação de serviços ao cidadão e não somente informações sobre serviços.

De acordo com o Guia de Referência para elaboração de Plano de Desenvolvimento de Sítio de Informação da Superintendência Central de Governança Eletrônica, as considerações relativas ao público-alvo servem, única e exclusivamente, para adequações técnicas referentes à navegabilidade do *website* (arquitetura informacional e identidade gráfica) e adequação de conteúdo. Isso é de extrema importância para que se entenda que a base de público referencial serve para definir a forma de apresentação gráfica e de conteúdo (interface).

Além disso, alguns elementos institucionais obrigatoriamente devem figurar no *website*, tais como missão e valores da instituição, objetivo operacional e competências legais da instituição e também programas e ações de governo que tenham relação com a instituição específica. E seria de responsabilidade do órgão implementar instrumentos para a medição do tráfego de usuários no sítio, das palavras chave utilizadas nos mecanismos de busca, das áreas e serviços mais acessados e do índice de atendimento às consultas e solicitações efetuadas pelos usuários via Fale Conosco.

É onde se localiza uma das questões primordiais para a discussão proposta: se, (conforme exposto na alínea d do inciso II do art. 6º do Decreto Estadual n.º. 44.998) “o desenvolvimento e a manutenção de aplicações finalísticas serão realizados de forma descentralizada, sob responsabilidade dos órgãos e entidades”, como aplicar a integração de redes propostas e, ainda, como avaliar a relevância das informações

institucionais disponibilizadas em relação às metas de cada órgão? Para o cidadão, estão claras e disponíveis no sítio eletrônico quais são as funções e metas de cada instituição?

No que tange ao aspecto formal das informações institucionais, ainda que sejam obedecidos todos os itens e padrões recomendados, nada garante que a informação disponibilizada ao cidadão no *website* seja realmente “informativa”. Evidentemente que tal discussão é um pouco abstrata, mas devemos considerar que os conceitos de “missão” e “valores da instituição” também o são. Portanto, seriam nos campos destinados ao objetivo operacional e competências legais da instituição e programas e ações de governo onde, hipoteticamente, se localizariam as informações (qualitativas e quantitativas) relacionadas ao cumprimento ou não das metas institucionais.

Onde reside outra questão: sendo o Acordo de Resultados o instrumento de alinhamento das organizações aos resultados de desenvolvimento, com parâmetros e indicadores definidos, onde figuram essas informações nos sites específicos de cada órgão ou instituição? Seriam esses indicadores de uso exclusivo da Administração Pública Estadual ou estariam disponíveis ao cidadão, ainda que “disfarçados” no imenso conteúdo informacional dos *websites* de governo?

Resumidamente, a “contratualização” de resultados consiste em pactuar resultados entre as parte interessadas: em relação às metas institucionais entre o órgão e o Governo do Estado e, no caso do Acordo de Resultados como um todo, entre o Governo do Estado e os cidadãos do Estado. (Lei nº. 14.694, de 30 de julho de 2003 e Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003). Dessa maneira, o desempenho institucional será definido por meio de indicadores para os quais serão estabelecidas metas a serem atingidas. Os indicadores podem ser de eficiência, eficácia e efetividade, por exemplo. Além disso, é de amplo conhecimento que o acompanhamento dessas metas é realizado e seu resultado influi em diversos processos dentro da Administração.

Se as metas pactuadas no Acordo de Resultados podem, em tese, representar as metas institucionais específicas de cada órgão, é de se esperar que cada *website* apresente essas metas e também os dados relativos ao cumprimento das mesmas de forma clara e simples ao cidadão. A principal indagação que unifica todas as questões

abordadas até aqui seria: que informações deveriam estar disponibilizadas no *website* para propiciar condições que viabilizem o controle social?

Será a essa a questão primária da análise a ser efetuada: verificar em quais sites de órgãos da Administração Direta avaliados pelo 12º Relatório SEPLAG de Avaliação dos Sítios de Informação de Serviços Públicos na Internet as metas institucionais formalizadas pelo Acordo de Resultados se encontram disponíveis.

5. METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho de pesquisa é de natureza exploratória, através da análise de *websites* específicos e sua relação com a legislação aplicável no que diz respeito à disponibilização das informações sobre resultados institucionais relacionados ao desempenho dos órgãos da Administração Direta do Estado de Minas Gerais.

Considerando a cronologia referente à legislação que disciplina tanto a disponibilização de informações institucionais do Estado de Minas Gerais à sociedade quanto o instrumento de pactuação denominado Acordo de Resultados, um primeiro recorte será na busca de dados que indiquem o que a legislação determina em relação à apresentação das informações institucionais do governo nos *websites*. Além disso: quais são as informações institucionais obrigatórias nos *websites*? Quais informações estão efetivamente disponíveis nos *websites* em relação ao desempenho institucional?

Para subsidiar essa abordagem inicial será feita uma análise específica relativa à legislação referente ao Governo Eletrônico e ao instrumento de pactuação entre o Governo e seus órgãos denominado Acordo de Resultados, nos quesitos referentes à publicidade de seus instrumentos, aditivos e divulgação dos indicadores avaliados. Considerando a legislação que rege o próprio Acordo bem como os instrumentos específicos de pactuação firmados entre as Secretarias analisadas e o Governo serão discutidas algumas implicações relativas à convergência e complementariedade das informações disponibilizadas ao cidadão nos *websites* específicos das instituições da Administração Direta e nos “portais” de Governo, no caso o Portal Minas (www.portalminas.mg.gov.br) e o *website* do Acordo de Resultados (www.acordoderesultados.mg.gov.br)

Através dessa metodologia a proposta será, com enfoque principal no controle social sobre o desempenho e cumprimento das metas institucionais, estabelecer um paralelo entre a política de Governo Eletrônico de Minas Gerais e a divulgação das metas e indicadores de desempenho relacionadas ao Acordo de Resultados, no âmbito da Administração Direta do Estado, representada por suas 16 (dezesseis) Secretarias.

Para tanto será considerado o instrumento legal de pactuação compreendido pela denominada 1ª etapa, ou seja, o Termo que trata do Acordo entre o Governo do Estado de Minas Gerais e o órgão da Administração Direta. Isso quer dizer que não serão consideradas as questões referentes aos desdobramentos do Acordo por equipes e sua posterior divulgação interna nos órgãos.

A perspectiva analisada será a geral, considerando que aí, em tese, estaria mais claro o “alinhamento” das metas institucionais pretendido em relação às políticas mais abrangentes do planejamento estratégico do Governo de Minas Gerais. A escolha da 1ª etapa se deve ao fato de a mesma representar o instrumento padrão acordado pelo Governo e órgãos, portanto é nele que figuram as determinações relativas à publicidade e transparência na divulgação das metas, ações e indicadores.

Será verificado, ainda, o cumprimento do disposto na Resolução SEPLAG nº 93 acerca da divulgação das informações institucionais no portal de Governo www.portalminas.mg.gov.br especificamente na comparação entre informações institucionais x informações sobre serviços institucionais. Serão analisados os *websites* específicos das Secretarias que compõem a Administração Direta em relação à apresentação das informações sobre o Acordo de Resultados da seguinte forma: irão ser consideradas as informações que constarem na página inicial dos *websites* oficiais (como link ou seção do site) e nas seções destinadas às informações institucionais. Essas duas frentes servirão para demonstrar de que forma cada instituição disponibiliza para seus públicos específicos as ações relativas ao alinhamento estratégico e “cumprimento” de sua missão institucional específica no contexto do Estado para Resultados.

Relacionando as informações discriminadas acima e a disponibilização das informações específicas de cada órgão no *website* próprio do Acordo de Resultados (www.acordoderesultados.mg.gov.br) será feito um levantamento com o intuito de constatar em que medida a política de publicidade eletrônica do Governo de Minas Gerais tende para a convergência das informações em um “portal de governo” ou se há algum esforço no sentido de aprimorar a divulgação das informações institucionais específicas de cada *website* de modo a promover uma facilitação do controle social,

considerando o perfil do cidadão que, por sua motivação própria, acessa determinado *website* setorizado – de alguma das Secretarias de Estado - ao invés dos portais.

Além disso, a questão que irá balizar essa análise diz respeito ao entendimento do Governo do conceito de “informações institucionais”, ou seja, se as metas e indicadores de desempenho institucional fazem parte deste universo e se estão dispostas virtualmente da mesma forma que as informações cujas apresentações são obrigatórias.

Por fim, será verificado no *website* www.acordoderesultados.mg.gov.br e nos *websites* específicos de cada Secretaria analisada se existe a divulgação dos resultados da avaliação das metas e indicadores. Dessa forma, em relação ao controle social das metas institucionais, a pesquisa irá abranger:

- 1) O que a legislação determina quanto à disponibilização de informações institucionais nos *websites* de órgãos do governo e também em seus portais.
- 2) O que cada Acordo de Resultado pactuado entre o Estado de Minas Gerais e os órgãos da Administração Direta determina em relação à publicidade na web das ações relativas ao cumprimento das metas institucionais ali contratualizadas.
- 3) Importância das metas de desempenho no contexto das informações institucionais apresentadas para um efetivo controle social através da web.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi desenvolvida sob quatro aspectos: análise da legislação referente ao tema, análise dos *websites* específicos dos órgãos pertencentes à Administração Direta do Governo do Estado de Minas Gerais, análise comparativa entre o Portal Minas e o Portal Acordo de Resultados e a análise da publicidade em *websites* pactuada através dos Acordos de Resultados específicos.

6.1 Legislação Analisada

A análise da legislação referente ao tema desta pesquisa pode ser dividida em 03(três) aspectos principais, em relação ao assunto destacado: o Governo Eletrônico no Estado de Minas Gerais, a normatização relativa ao Acordo de Resultados e a normatização relativa aos *websites* dos órgãos da Administração Pública Estadual. Além disso, foram identificados dois momentos onde ocorrem as definições legais em referência: o biênio 2003/2004, quando são criadas as bases para a política de Governo Eletrônico e também do Acordo de Resultados e o biênio 2008/2009, quando essa legislação é complementada e melhorada.

Considerando a cronologia da legislação analisada, conforme o Apêndice A, o primeiro marco legal a instituir a política de governança eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual foi o Decreto nº. 46.666/2003, de 25 de novembro de 2003. Este Decreto criou também o Comitê Executivo de Governança Eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual e se configura como o primeiro esforço no sentido de atribuir importância às novas tecnologias em sua utilização na Administração Pública, especificamente no Governo do Estado de Minas Gerais. É um exemplo da nova estrutura de Gestão Pública do Estado sendo criada, com algumas lacunas a serem preenchidas por posteriores Resoluções.

A Lei nº. 14.694, de 30 de julho de 2003 se refere ao início do Acordo de Resultados e disciplina a avaliação de desempenho institucional. Se refere a um primeiro momento, ainda incipiente, do Acordo. Um destaque é a definição que serve de parâmetro para caracterizar o conceito de desempenho institucional, conforme o Art. 2º do Decreto supra citado apresenta, como sendo o grau de atendimento de exigências

de otimização dos recursos disponíveis, o atingimento das metas propostas e a qualidade dos resultados obtidos na atuação pública.

Posteriormente foi editada a Resolução SEPLAG nº. 93, de 14 de dezembro de 2004, que institui o Portal de Informações e Serviços do Governo do Estado de Minas Gerais (Portal Minas) e se apresenta como extremamente importante para o presente trabalho, já que nessa resolução é determinado o canal de acesso às informações institucionais das diversas instituições que compõem a Administração Pública Estadual. Seria, portanto, a forma oficializada pelo Governo de promover aos cidadãos um portal para o controle social dos órgãos. O canal de acesso a essas informações seria o Portal Minas (www.portalminas.mg.gov.br), onde ocorreria a convergência da divulgação, conforme os Artigos 8º e 10º, que determina a seguinte disposição das informações:

No nível principal, a estrutura de conteúdo do Portal Minas está organizada da seguinte maneira:

II – informações sobre o Governo do Estado de Minas Gerais, contendo os seguintes grupos:

b)Órgãos e entidades – corresponde às informações institucionais sobre as secretarias, órgãos autônomos, fundações, autarquias, empresas e conselhos estaduais;

Em 01 de julho de 2008, é promulgada a Lei nº. 17.600/2008, que é a principal referencia sobre o Acordo de Resultados, e o disciplina com maior detalhamento.O Art. 2º apresenta as seguintes definições, importantes para o entendimento do assunto tratado aqui:

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

VII - indicador - a medida, relativa ou absoluta, utilizada para mensurar a eficiência, a eficácia e a efetividade do desempenho do acordado;

VIII meta – o nível desejado de desempenho para cada indicador, em um determinado período, definida de forma objetiva. quantificável;

Além de apresentar definições importantes acerca do Acordo de Resultados, metas e indicadores, pode-se considerar o somatório do resultado dos indicadores pactuados em relação ao somatório das metas pactuadas como o que estamos aqui chamando de desempenho institucional. Seria em que medida a instituição cumpriu cada um dos projetos considerados estratégicos para seu alinhamento e desempenho de sua função social em consonância com o plano geral do Estado. No que diz respeito à estrutura do instrumento denominado Acordo de Resultados, essa Lei se apresenta bem

completa, apesar de não apresentar nenhuma referência aos instrumentos de publicidade do referido Acordo.

Em 14 de agosto de 2008, o Decreto nº. 44.873/2008 inclui as determinações sobre a publicidade relativa ao Acordo de Resultados que não haviam sido contempladas na Lei 17.600/2008. O principal ponto a ser destacado é a observação que as informações deveriam constar no site da SEPLAG (antes da criação do portal www.acordoderesultados.mg.gov.br) e que a divulgação eletrônica das informações referentes ao Acordo poderia ser ampla, “sem prejuízo de sua divulgação pelo acordantes e acordados”. Essa idéia, somada às cláusulas sobre publicidade nos Acordos de Resultados, sugere uma inclinação à descentralização das informações institucionais, levando-as para os websites específicos, ainda que figurem também nos portais. Assim se apresenta a Subseção III (Da Publicidade), de acordo com o exposto no Art. 11:

Os extratos da Primeira Etapa e da Segunda Etapa do Acordo de Resultados, de seus aditivos e os atos constitutivos das Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão publicados no Órgão Oficial dos Poderes do Estado, na seção referente às publicações da SEPLAG, e a íntegra dos instrumentos, aditivos, relatórios de execução e de avaliação, bem como a lista dos membros que compõem as Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão divulgados no endereço eletrônico www.planejamento.mg.gov.br, sem prejuízo de sua divulgação pelos acordantes e acordados.

Em relação à postura do Governo do Estado sobre a sua política de Tecnologia da Informação e Comunicação, o Decreto Estadual nº. 44.998, de 30 de dezembro de 2008, cria o Sistema de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual.

Os incisos IV e VII do art. 4º reforçam a idéia de uma mudança de relacionamento entre a Administração Pública do Estado de Minas Gerais e os cidadãos, com foco na transparência, controle social e participação dos diversos públicos. Esse conceito é sintetizado no Art. 2º:

A Política de Tecnologia da Informação e Comunicação da Administração Pública Estadual possui como objetivos:

I – promover a cidadania digital através da transparência das ações e gastos do Governo e da oferta de serviços eletrônicos, possibilitando o atendimento rápido e conclusivo aos diversos públicos do Estado;

Uma outra questão a ser destacada, conforme exposto na alínea d do inciso II do art. 6º, diz respeito à idéia de que o desenvolvimento e a manutenção de aplicações finalísticas serão realizados de forma descentralizada, sob responsabilidade dos órgãos e entidades. Ou seja, aponta para a descentralização da gestão de conteúdo informacional no que diz respeito às atribuições específicas de cada instituição.

Possivelmente se configura como uma tentativa de atribuir um grau de autonomia às instituições visando a potencialização do conhecimento específico de cada órgão em seu segmento, ainda que dentro de uma perspectiva macro, no que tange à política geral de Governo Eletrônico do Estado. De certa forma é um contraponto à idéia de convergência apresentada pela Resolução SEPLAG nº 93.

Ainda nessa segunda geração da normatização regulatória, a Resolução SEPLAG 40/2008, de 24 de julho de 2008, estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos na Internet dos Órgãos e Entidades do poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.

De acordo com o disposto nesta Resolução os elementos que definem as informações institucionais obrigatórias são limitados e pouco tangíveis, em termos de avaliação de desempenho institucional, conforme pode ser observado no Art. 15:

Alguns elementos institucionais obrigatoriamente devem figurar no sítio, tais como missão e valores da instituição, objetivo operacional e competências legais da instituição e programas e ações de governo que tenham relação com a instituição específica

Considerando essa disposição, seria provável que as informações sobre o desempenho institucional fossem apresentadas como objetivo operacional ou programas e ações de governo, embora isso ocorra raramente, como observaremos a seguir.

6.2 Análise dos *websites* específicos dos órgãos pertencentes à Administração

Direta

No Apêndice B estão relacionadas as 16 (dezesesseis) secretarias cujos *websites* foram analisados. Constam, para efeito de posicionamento em relação à política de avaliação de *websites* institucionalizada no Estado, o lugar no ranking, a pontuação obtida e o estágio de desenvolvimento alcançado, de acordo com o 12º Relatório SEPLAG de Avaliação dos Sítios de Informação de Serviços Públicos na Internet. Além disso, foram analisadas as formas de apresentação das informações – direta ou através de link - do Acordo de Resultados de cada órgão, verificadas em sua página inicial e seção de informações institucionais.

São identificadas as seguintes categorias, em referência à disponibilização das informações do Acordo:

- a) Instituições que disponibilizam informações do Acordo de Resultados:
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Secretaria de Estado de Cultura

- b) Instituições que disponibilizam parcialmente informações do Acordo de Resultados, através de *link*:
Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas, Secretaria de Estado da Fazenda, Secretaria de Estado de Turismo, Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento, Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Secretaria de Estado de Defesa Social.

- c) Instituições que não disponibilizam informações do Acordo de Resultados:
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Secretaria de Estado de Governo, Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana, Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária, Secretaria de Estado de Saúde.

De acordo com a análise, apenas as Secretarias de Estado da Fazenda e da Educação disponibilizam as informações do Acordo de Resultados na seção de informações institucionais, considerando as informações de desempenho institucional visando o controle social como parte das informações básicas da instituição.

Outro ponto a ser destacado é que a maioria das Secretarias que atenderam parcialmente à disponibilização das informações sobre o Acordo de Resultados o faz através de *link* padronizado, que remete à página inicial do portal Acordo de Resultados. Em alguns casos é percebida a utilização de um *link* “rotativo” que divide espaço com outras referências e é alterado durante a exibição da página, dificultando o acesso.

Em relação às Secretarias que não disponibilizam informações é importante que seja mencionado que algumas são setores primordiais do Governo do Estado no que diz respeito à implementação de políticas de divulgação de informação, e a não observância desse aspecto é, no mínimo, questionável. Embora não exista uma hierarquia entre elas e seja esperado que as políticas de disponibilização de informações públicas sejam executadas em todos os níveis de governo, algumas das Secretarias que se enquadram nesse quesito (como é o caso da Secretaria de Estado de Governo) deveriam ser exemplos a serem seguidos da política de publicidade virtual dos dados acerca do desempenho institucional.

6.3 Portal Minas e Portal Acordo de Resultados

No Apêndice C, outros dois “pólos” da questão são comparados, em relação a cada Secretaria: o Portal Minas e o *website* do Acordo de Resultados. Essa comparação tem por objetivo destacar aspectos relativos à complementariedade e/ou convergência de dados relacionados às metas de desempenho institucional e sua caracterização enquanto informação institucional, o cumprimento da legislação no que diz respeito à divulgação dessas informações no Portal Minas e a observância das cláusulas de publicidade presentes no Acordo de Resultados.

A princípio, considerando a legislação, se as informações institucionais de determinada órgão não estivessem disponíveis em seu *website* específico, estariam no

Portal Minas, cuja “orientação” seria o cidadão. Considerando o disposto na Resolução SEPLAG n.º. 93, o intuito do Portal Minas seria disponibilizar também essas informações institucionais de modo a facilitar o acesso do cidadão, propiciando a convergência desse conteúdo. O que se observa, porém é que o Portal Minas é um portal de serviços ao cidadão, divididos em categorias específicas relativas a cada Secretaria. Nenhuma informação relativa ao cumprimento das metas de desempenho social foi encontrada no referido portal.

O mesmo conceito de portal de governo abordado acima se aplica ao site do Acordo de Resultados. Efetivamente ele engloba todas as informações referentes ao Acordo de Resultados, seus instrumentos, acompanhamento, relatórios, etc. As informações são divididas por “sistemas” (órgãos ou conjunto de órgãos) e em etapas, em consonância com a metodologia do Acordo, de forma que ele se estrutura em uma perspectiva macro (Governo/Instituição) e se desdobra em equipes de trabalho responsáveis pelos indicadores específicos, internamente. Outro detalhe interessante do site é que apenas nele constam as informações em relação ao acompanhamento das metas.

A única ressalva a ser feita diz respeito à inteligibilidade do *website*, já que esse tipo de organização pressupõe que o cidadão entenda do instrumento Acordo de Resultados, da política de alinhamento do Governo e das especificidades operacionais e competências dos diversos elementos que compõem a Administração Pública.

6.4 A publicidade nos Acordos de Resultados analisados

Conforme disposto no Apêndice D, a última questão analisada é em relação à pactuação dos termos do Acordo de Resultados, em especial ao teor das cláusulas referentes à publicidade em *websites*, tanto os próprios como o do “portal” Acordo de Resultados.

Observando as cláusulas do Acordo das Secretarias analisadas é perceptível a padronização da cláusula referente à publicidade, com a seguinte redação:

Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade

§1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.

De acordo com a análise, verifica-se o não cumprimento da maioria dos órgãos, já que alguns não apresentam nenhuma referência ao Acordo e grande parte exhibe apenas o link, ou seja, não disponibiliza o “Acordo de Resultados e seus aditivos”. Em relação ao prazo não foi possível aferir o cumprimento em virtude da pontualidade da análise e das diferentes datas de cada instrumento.

Apenas as Secretarias de Desenvolvimento Social e de Cultura disponibilizam em seus sites o arquivo, em formato .pdf, de seus Acordos de Resultados.

A única exceção é a Secretaria de Estado da Fazenda, cujo Acordo de Resultados cita:

Cláusula Quinta – Da Publicidade

§1º O extrato do presente aditamento será publicado no órgão de imprensa oficial do Estado, na seção referente às publicações da SEPLAG e a íntegra dos instrumentos, aditivos, relatórios de execução e de avaliação, bem como a lista dos membros que compõem as Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão divulgados no endereço eletrônico www.planejamento.mg.gov.br, sem prejuízo de sua divulgação pelo acordante e acordado.

É importante ressaltar que, embora não apresente as informações em seu site, a Secretaria de Estado da Fazenda é a única que formalizou sua desobrigação em fazê-lo, pactuando a publicidade virtual apenas para o site do Acordo de Resultados.

Outro aspecto que chama a atenção, embora não faça parte da presente pesquisa a 2º etapa do Acordo de Resultados, é a redação do §2º da Cláusula 11ª dos instrumentos analisados: “O Acordado providenciará a ampla divulgação interna deste Acordo de Resultados, de seus relatórios de execução e respectivos relatórios da Comissão de Acompanhamento e Avaliação.”

Esse parágrafo é padrão em todos os termos analisados e, ao se referir apenas à divulgação interna do acompanhamento e avaliação, questiona-se qual seria a proposta de publicidade virtual para o controle social do que foi acordado e para seu posterior acompanhamento por parte da sociedade.

7. CONCLUSÃO

Considerando todos os aspectos analisados, embora não seja possível elaborar uma conclusão determinante a partir dos resultados obtidos, alguns pontos são importantes para a reflexão sobre o papel do Estado no sentido de propiciar mecanismos de controle social das metas institucionais.

Com base na análise da legislação e dos sites pode-se refletir acerca do entendimento das metas e indicadores de desempenho institucional (representadas pelo Acordo de Resultados) como “informações institucionais” por parte do Governo do Estado de Minas Gerais. Considerando a Resolução SEPLAG nº 40/2008, alguns elementos institucionais obrigatoriamente devem figurar nos sites específicos dos órgãos, tais como missão e valores da instituição, objetivo operacional e competências legais da instituição, além de programas e ações de governo que tenham relação com a instituição específica.

Essas informações seriam os componentes obrigatórios da seção informações institucionais em cada site. Era de se esperar que, embora o Acordo de Resultados seja posterior à Resolução supra citada, as metas ali pactuadas fossem entendidas como parte do escopo de informações não apenas úteis, mas essenciais aos cidadãos para verificar o desempenho da função social de cada órgão.

Além da questão óbvia do cumprimento no disposto na legislação acerca da composição do *website*, reside uma questão conceitual implícita: existe uma preocupação legítima em relação às informações prestadas ao cidadão ou há apenas a padronização de um modelo - de forma e não conteúdo - de *website*? O usuário tem o direito ao acesso, além das definições vagas de missão e valores, a instrumentos para acompanhar o desempenho daquele órgão específico no ano corrente ou nos anos anteriores, saber se o que está proposto em termos de desempenho se encaixa nas políticas públicas vigentes, se está de acordo com o Plano de Governo e também com as demandas da sociedade.

Portanto, é possível observar uma tendência para a conclusão de que as metas e resultados de desempenho institucional não são consideradas pelo Governo como informações institucionais dos órgãos. O Acordo de Resultados se apresenta como um

programa, uma ação de governo a parte, um contrato de gestão - o que realmente é - do qual o órgão faz parte mas não se responsabiliza o suficiente com o que está proposto a ponto de assumir o pactuado como seu objetivo operacional naquele período específico e propiciar ao cidadão, através do *website*, instrumentos de aferição daquilo que está proposto.

Sendo o Acordo de Resultados um instrumento público de acompanhamento do desempenho institucional em relação ao alinhamento estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais, o seu *website* (www.acordoderesultados.mg.gov.br) pode ser considerado como o site da SEPLAG com a finalidade de proporcionar a publicidade virtual do mesmo. Paradoxalmente, o site é eficiente no que diz respeito à disponibilização formal da informação, mas não o faz com foco no controle social já que a disposição dessas informações depende de um entendimento específico relativo aos próprios indicadores ali acordados.

O mesmo não se pode dizer da maneira como essas informações se apresentam nos sites específicos das Secretarias. Tendo em vista a existência do Portal Acordo de Resultados, com todas as informações, fica a impressão que a disponibilização dessas informações trata-se apenas de cumprir uma exigência formal do termo do Acordo de Resultados.

Já que existe a busca pela inovação na gestão e na dinâmica de avaliação, acompanhamento e aprimoramento do desempenho das instituições, seria interessante que essa pesquisa tivesse prosseguimento, com uma análise pormenorizada de outros elementos condicionadores dessa relação entre Estado e sociedade. Mais do que a adequação do conteúdo à sua forma de disponibilização, aprimoramento dos *websites* ou utilização dos portais de governo, a grande questão reside nas implicações nem sempre públicas relacionadas à divulgação das informações de interesse público.

Ainda hoje a expressão “prestação de contas” tem uma conotação contábil e relacionada ao capital sendo que, na verdade, toda informação relativa a um ato público deve ser pública também. Portanto, as metas de desempenho seriam algo como um resumo da atuação de determinado órgão no contexto geral do Estado e, justamente por

isso, seriam essas informações as mais importantes para aquele que desejar refletir sobre a necessidade ou oportunidade de determinada ação específica de governo.

Entender o papel do cidadão no contexto das avaliações institucionais e alinhamento das mesmas ao plano estratégico do governo é um passo importante na busca por uma *accountability* plena. Da mesma forma que, ao perceber que fornecer as informações objetivas sobre o cumprimento da função social de cada órgão nada mais é do que obrigação do Estado, o cidadão comum pode se utilizar desse conteúdo para questionar as políticas públicas e métodos de avaliação vigentes, propondo melhorias e participando ativamente do processo.

Uma via de mão dupla informacional, assim pode ser descrita a relação Estado e sociedade através da *web*. Cabe às duas partes adequar a legislação, suas expectativas e métodos operacionais às possibilidades criadas pelas novas formas de interação e fazer valer suas potencialidades positivas. Obviamente que essa mudança passa não apenas por uma mudança técnica, mas necessariamente por uma mudança de postura política de ambas as partes, no sentido de aplicar na prática conceitos que soam tão bem no papel: cidadania, democracia e informação pública. E esta última deve sempre ser direta, objetiva e de livre acesso a todos, pois pertence à sociedade.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKUTSU, Luiz. Sociedade da Informação, Accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. Dissertação de Mestrado. EA/UFBA. Salvador, 2002

BELL, Daniel. O advento da Sociedade Pós Industrial: uma tentativa de previsão social. Trad. de Heloysa de Lima Dantas. São Paulo: Cultrix, 1977. Título original: The Coming of Post-Industrial Society, 1973 apud AKUTSU, Luiz Sociedade da Informação, Accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil. Dissertação de Mestrado. EA/UFBA. Salvador, 2002.

CAMPOS, Ana Maria. Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o português?. Revista de Administração Pública. Vol. 24, n.2, p. 30-50, fev/abr 1990.

CASTELLS, Manuel. A Galáxia da Internet – reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 2003

CHAIN, A., CUNHA, Maria Alexandra, KNIGHT, Peter E PINTO, Sólón L. E-gov.BR a próxima revolução brasileira. São Paulo. Prentice Hall. 2004

GARTNER GROUP. Singapore's E-Government Initiative. Stamford, Connecticut: Gartner First Take, 2000

FLEMING, Jennifer. Web navigation: designing the user experience. O'reilly, 1998 apud SILVEIRA, Henrique. Internet, Governo e Cidadania. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 2, p 80-90, 2001.

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

MINAS GERAIS. Decreto nº. 46.666/2003, de 25 de novembro de 2003. Institui a política de governança eletrônica e cria Comitê Executivo de Governança Eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual.

MINAS GERAIS. Decreto nº. 43.675 de 04 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a avaliação institucional, o acordo de resultados e a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, no âmbito do Poder Executivo, de que trata a Lei 14.694, de 30 de julho de 2003.

MINAS GERAIS. Lei nº. 17.600/2008 01 de julho de 2008. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no Âmbito do Poder executivo e dá outras providências.

MINAS GERAIS. Decreto nº. 44.873/2008, de 14 de agosto de 2008. Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.

MINAS GERAIS. Decreto nº. 44.998, de 30 de dezembro de 2008. Institui a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo do Estado de Minas Gerais, cria o Sistema de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução nº. 93, de 14 de dezembro de 2004 Institui o Portal de Informações e Serviços do Governo do Estado de Minas Gerais – Portal Minas, dispõe sobre a gestão do seu conteúdo, e cria o Banco de Informações e Serviços.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Resolução nº. 40/2008, de 24 de julho de 2009. Estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos na Internet dos Órgãos e Entidades do poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. 12º Relatório de Avaliação dos Sítios de Informação de Serviços Públicos na Internet, de 30 de dezembro de 2009.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governo Eletrônico ou Governança Eletrônica – Conceitos Alternativos no Uso das Tecnologias da Informação para o Provimento de Acesso Cívico aos Mecanismos de Governo e da Reforma do Estado: XVI Concurso de Ensayos y Monografías Del CLAD sobre Reforma Del Estado e Modernización de La Administración Pública “Gobierno Electrónico”. Caracas, 2002.

MARTINS JÚNIOR, Wallace Paiva. Transparência administrativa: publicidade, motivação e participação popular. São Paulo: Saraiva, 2004

SILVEIRA, Henrique. Internet, Governo e Cidadania. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 2, p 80-90, 2001

VILHENA. Renata. et al. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

Governo Eletrônico do Estado de Minas Gerais. Apresenta o modelo de Governo Eletrônico do Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.egov.mg.gov.br>>. Acesso em 06/03/2010.

Governo do Estado de Minas Gerais. Apresenta o Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.mg.gov.br>>. Acesso em 06/03/2010 .

Acordo de Resultados. Apresenta o Acordo de Resultados do Governo do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.acordoderesultados.mg.gov.br>>. Acesso em 09/03/2010.

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em 09/03/2010 .

Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.esportes.mg.gov.br>>. Acesso em 09/03/2010.

Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.transportes.mg.gov.br>>. Acesso em 10/03/2010 .

Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado da Fazenda do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.fazenda.mg.gov.br>>. Acesso em 10/03/2010 .

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.desenvolvimento.mg.gov.br>>. Acesso em 10/03/2010 .

Secretaria de Estado de Turismo do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Turismo do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.turismo.mg.gov.br>>. Acesso em 16/03/2010 .

Secretaria de Estado de Governo do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Governo do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.governo.mg.gov.br>>. Acesso em 16/03/2010 .

Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.agricultura.mg.gov.br>>. Acesso em 17/03/2010 .

Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.educacao.mg.gov.br>>. Acesso em 17/03/2010 .

Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.tecnologia.mg.gov.br>>. Acesso em 17/03/2010 .

Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.meioambiente.mg.gov.br>>. Acesso em 18/03/2010 .

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.urbano.mg.gov.br>>. Acesso em 18/03/2010 .

Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.social.mg.gov.br>>. Acesso em 18/03/2010.

Secretaria de Estado de Saúde do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Saúde do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.saude.mg.gov.br>>. Acesso em 18/03/2010 .

Secretaria de Estado de Cultura do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Cultura do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.cultura.mg.gov.br>>. Acesso em 18/03/2010 .

Secretaria de Estado de Defesa Social do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria de Estado de Defesa Social do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.defesasocial.mg.gov.br>>. Acesso em 18/03/2010 .

Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária do Estado de Minas Gerais. Apresenta a Secretaria Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária do Estado de Minas Gerais . Disponível em <<http://www.reformaagraria.mg.gov.br>>. Acesso em 18/03/2010 .

APÊNDICE A – QUADRO DEMONSTRATIVO DA LEGISLAÇÃO ANALISADA

Data	Legislação	Destaque	Observações
25 de novembro de 2003	<p>Decreto nº. 46.666/2003</p> <p>Institui a política de governança eletrônica e cria Comitê Executivo de Governança Eletrônica no âmbito da Administração Pública Estadual.</p>		
30 de julho de 2003	<p>Lei nº. 14.694</p> <p>Disciplina a avaliação de desempenho institucional, Acordo de Resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.</p>	<p>O Art. 2º apresenta a seguinte definição:</p> <p>VII – desempenho o grau de atendimento de exigências de otimização dos recursos disponíveis, o atingimento das metas propostas e a qualidade dos resultados obtidos na atuação pública;</p>	
04 de dezembro de 2003	<p>Decreto 43.675</p> <p>Dispõe sobre a avaliação institucional, o acordo de resultados e a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, no âmbito do Poder Executivo, de que trata a Lei 14.694, de 30 de julho de 2003.</p>		
14 de dezembro de 2004	<p>Resolução SEPLAG nº. 93</p> <p>Institui o Portal de Informações e Serviços do Governo do Estado de Minas Gerais – Portal Minas, dispõe sobre a gestão do seu conteúdo, e cria o Banco de Informações e Serviços.</p>	<p>Determina (nos Artigos 8º e 10º) a disponibilização das informações institucionais sobre as secretarias, órgãos autônomos, fundações, autarquias, empresas e conselhos estaduais no endereço www.portalminas.mg.gov.br.</p>	

Data	Legislação	Destaque	Observações
01 de julho de 2008	<p>Lei nº. 17.600/2008</p> <p>Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no Âmbito do Poder executivo e dá outras providências.</p>	<p>O Art. 2º apresenta as seguintes definições:</p> <p>I - Acordo de Resultados – o instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão;</p> <p>VII - indicador - a medida, relativa ou absoluta, utilizada para mensurar a eficiência, a eficácia e a efetividade do desempenho do acordado;</p> <p>VIII meta – o nível desejado de desempenho para cada indicador, em um determinado período, definida de forma objetiva, quantificável;</p>	<p>Apresenta definições importantes acerca do Acordo de Resultados, metas e indicadores. Pode-se considerar o somatório do resultado dos indicadores pactuados em relação ao somatório das metas pactuadas como o que estamos aqui chamando de desempenho institucional. Seria em que medida a instituição cumpriu cada um dos projetos considerados estratégicos para seu alinhamento e desempenho de sua função social em consonância com o plano geral do Estado.</p>
14 de agosto de 2008	<p>Decreto nº. 44.873/2008</p> <p>Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências.</p>	<p>Apresenta a Subseção III “Da Publicidade”,</p> <p>De acordo com o exposto no Art. 11 “Os extratos da Primeira Etapa e da Segunda Etapa do Acordo de Resultados, de seus aditivos e os atos constitutivos das Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão publicados no Órgão Oficial dos Poderes do Estado, na seção referente às publicações da SEPLAG, e a íntegra dos instrumentos, aditivos, relatórios de execução e de avaliação, bem como a lista dos membros que compõem as Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão divulgados no endereço eletrônico www.planejamento.mg.gov.br, sem prejuízo de sua divulgação pelos acordantes e acordados”.</p>	<p>Esse Decreto inclui as determinações sobre a publicidade relativa ao Acordo de Resultados que não havia sido contemplada na Lei 17.600/2008. O principal é a observação que as informações deveriam constar no site da SEPLAG (antes da criação do portal www.acordoderesultados.mg.gov.br) e que a divulgação eletrônica das informações referentes ao Acordo poderia ser ampla, “sem prejuízo de sua divulgação pelo acordantes e acordados”. Essa idéia, somada às cláusulas nos Acordos de Resultados, sugere uma inclinação à descentralização das informações institucionais, levando-as para os websites específicos, ainda que figurem também nos portais.</p>

Data	Legislação	Destaque	Observações
30 de dezembro de 2008	<p>Decreto Estadual nº. 44.998</p> <p>Institui a Política de Tecnologia da Informação e Comunicação no Governo do Estado de Minas Gerais, cria o Sistema de Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Comitê Executivo de Tecnologia da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública Estadual.</p>	<p>Art. 2º A Política de Tecnologia da Informação e Comunicação da Administração Pública Estadual possui como objetivos</p> <p>I – promover a cidadania digital através da transparência das ações e gastos do Governo e da oferta de serviços eletrônicos, possibilitando o atendimento rápido e conclusivo aos diversos públicos do Estado;</p> <p>Os incisos IV e VII do art. 4º reforçam a idéia de uma mudança de relacionamento entre a Administração Pública do Estado de Minas Gerais e os cidadãos, com foco na “transparência, controle social e participação dos diversos públicos”</p>	<p>Conforme exposto na alínea d do inciso II do art. 6º, o “desenvolvimento e a manutenção de aplicações finalísticas serão realizados de forma descentralizada, sob responsabilidade dos órgãos e entidades.”</p> <p>Ou seja, aponta para a descentralização da gestão de conteúdo informacional no que diz respeito às atribuições específicas de cada instituição.</p>
24 de julho de 2009	<p>Resolução SEPLAG 40/2008</p> <p>Estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos na Internet dos Órgãos e Entidades do poder Executivo da Administração Pública Estadual Direta, Autárquica e Fundacional.</p>	<p>Art.15 - Alguns elementos institucionais obrigatoriamente devem figurar no sítio, tais como missão e valores da instituição, objetivo operacional e competências legais da instituição e programas e ações de governo que tenham relação com a instituição específica</p>	<p>De acordo com o disposto nesta Resolução os elementos que definem as informações institucionais obrigatórias são limitados e pouco tangíveis, em termos de avaliação de desempenho institucional. Em relação as programas e ações de governo seria onde, em tese, deveriam constar nos sites as informações sobre o Acordo de Resultados e suas metas e indicadores.</p>

APÊNDICE B – ANÁLISE DOS SITES ESPECÍFICOS DOS ÓRGÃOS PERTENCENTES À ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Instituição	Site	Classificação no 12º Relatório de Avaliação dos Sítios de Serviços Públicos na Internet	Pontuação obtida	Estágio de Desenvolvimento	Possui informações sobre o Acordo de Resultados no Site?
Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	www.esportes.mg.gov.br	06	100.00%	A	Possui link padronizado para a página inicial do portal Acordo de Resultados, com o logo no rodapé da página
Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas	www.transportes.mg.gov.br	07	100.00%	A	Possui link “rotativo” em sua página inicial, para o portal Acordo de Resultados
Secretaria de Estado da Fazenda	www.fazenda.mg.gov.br	14	98.57%	A	Possui link para a página inicial do site do Acordo de Resultados em sua seção institucional.
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico	www.desenvolvimento.mg.gov.br	15	97.31%	A	Não
Secretaria de Estado de Turismo	www.turismo.mg.gov.br	18	96.55%	A	Possui link padronizado para a página inicial do portal Acordo de Resultados, com o logo no rodapé da página

Instituição	Site	Classificação no 12º Relatório de Avaliação dos Sítios de Serviços Públicos na Internet	Pontuação obtida	Estágio de Desenvolvimento	Possui informações sobre o Acordo de Resultados no Site?
Secretaria de Estado de Governo	www.governo.mg.gov.br	19	96.03%	A	Não
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento	www.agricultura.mg.gov.br	20	96.02%	A	Possui link “rotativo” em sua página inicial, para o portal Acordo de Resultados
Secretaria de Estado de Educação	www.educacao.mg.gov.br	22	93.30%	A	Possui link para a página inicial do site do Acordo de Resultados em sua seção institucional.
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	www.tecnologia.mg.gov.br	28	91.70%	A	Não
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	www.meioambiente.mg.gov.br	37	88.04%	A	Possui link padronizado para a página inicial do portal Acordo de Resultados, com o logo no rodapé da página

Instituição	Site	Classificação no 12º Relatório de Avaliação dos Sítios de Serviços Públicos na Internet	Pontuação obtida	Estágio de Desenvolvimento	Possui informações sobre o Acordo de Resultados no Site?
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana	www.urbano.mg.gov.br	40	86.32%	A	Não
Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária	www.reformaagraria.mg.gov.br	44	83.59%	A	Não
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	www.social.mg.gov.br	51	78.06%	B	Possui uma seção relativa ao Acordo de Resultados com disponibilização dos termos pactuados em formato .pdf, além do link para o site.
Secretaria de Estado de Saúde	www.saude.mg.gov.br	53	76.77%	B	Não
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	www.planejamento.mg.gov.br	61	70.19%	B	Possui link padronizado para a página inicial do portal Acordo de Resultados, com o logo no rodapé da página

Instituição	Site	Classificação no 12º Relatório de Avaliação dos Sítios de Serviços Públicos na Internet	Pontuação obtida	Estágio de Desenvolvimento	Possui informações sobre o Acordo de Resultados no Site?
Secretaria de Estado de Cultura	www.cultura.mg.gov.br	65	68.16%	B	Possui uma seção relativa ao Acordo de Resultados com disponibilização dos termos em formato .pdf, além do link para o site.
Secretaria de Estado de Defesa Social	www.defesasocial.mg.gov.br	69	64.14%	B	Possui link padronizado para a página inicial do portal Acordo de Resultados, com o logo no rodapé da página

**APÊNDICE C– QUADRO COMPARATIVO PORTAL MINAS E PORTAL ACORDO DE
RESULTADOS**

Instituição	Possui informações sobre o Acordo de Resultados no Portal Minas?	Possui informações sobre o Acordo de Resultados no site do Acordo de Resultados?
Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	Não	Sim
Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas	Não	Sim
Secretaria de Estado da Fazenda	Não	Sim
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico	Não	Sim
Secretaria de Estado de Turismo	Não	Sim
Secretaria de Estado de Governo	Não	Sim
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Não	Sim
Secretaria de Estado de Educação	Não	Sim
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	Não	Sim
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	Não	Sim
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana	Não	Sim
Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária	Não	Sim
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	Não	Sim
Secretaria de Estado de Saúde	Não	Sim
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	Não	Sim
Secretaria de Estado de Cultura	Não	Sim
Secretaria de Estado de Defesa Social	Não	Sim

APÊNDICE D – A PUBLICIDADE NOS ACORDOS DE RESULTADOS ANALISADOS

Instituição	Possui cláusula pactuada no Acordo de Resultados referente à publicidade em <i>website</i>?
Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado da Fazenda	Cláusula Quinta – Da Publicidade §1º O extrato do presente aditamento será publicado no órgão de imprensa oficial do Estado, na seção referente às publicações da SEPLAG e a íntegra dos instrumentos, aditivos, relatórios de execução e de avaliação, bem como a lista dos membros que compõem as Comissões de Acompanhamento e Avaliação serão divulgados no endereço eletrônico www.planejamento.mg.gov.br , sem prejuízo de sua divulgação pelo acordante e acordado.
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Turismo	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Governo	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.

Instituição	Possui cláusula pactuada no Acordo de Resultados referente à publicidade em website?
Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Educação	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado Extraordinária para Assuntos de Reforma Agrária	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.

Instituição	Possui cláusula pactuada no Acordo de Resultados referente à publicidade em website?
Secretaria de Estado de Saúde	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Cultura	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.
Secretaria de Estado de Defesa Social	Cláusula Décima Primeira – Da Publicidade §1º - O presente Acordo de Resultados e seus aditivos serão disponibilizados nos sítios eletrônicos do Acordado e da SEPLAG, até o quinto dia útil do mês subsequente ao de sua assinatura.