

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO
Curso Superior de Administração Pública

Thales Pizani Ulhôa

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO VINCULADOS À ADMINISTRAÇÃO INDIRETA
DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CONSELHOS
ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E
NORDESTE DE MINAS GERAIS E INSTITUTO DE METROLOGIA E
QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2018

Thales Pizani Ulhôa

CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO VINCULADOS À ADMINISTRAÇÃO INDIRETA
DE MINAS GERAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CONSELHOS
ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E
NORDESTE DE MINAS GERAIS E INSTITUTO DE METROLOGIA E
QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS

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

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Carneiro

Belo Horizonte

2018

U38c Ulhôa, Thales Pizani.
 Conselhos de administração vinculados à administração indireta de Minas Gerais [manuscrito]: uma análise comparativa entre os Conselhos Administrativos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) e Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG) / Thales Pizani Ulhôa. – 2018.
 [11], 105 f.: il.

 Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

 Orientador: Ricardo Carneiro
 Bibliografia: f. 92-98

 1. Reforma administrativa – Minas Gerais. 2. Administração pública – Minas Gerais. 3. Administração indireta – Minas Gerais. 4. Governança corporativa – Minas Gerais. I. Carneiro, Ricardo. II. Título.

CDU 35.001.7(815.1)

Thales Pizani Ulhôa. Conselhos de administração vinculados à administração indireta de Minas Gerais: uma análise comparativa entre os Conselhos Administrativos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais e Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais

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

Área de Concentração: Estado e Políticas Públicas

Aprovada na Banca Examinadora

Prof. Dr. Ricardo Carneiro – Fundação João Pinheiro, Orientador

Prof. (a) Dr. Flávia de Paula Duque Brasil – Fundação João Pinheiro

Prof. Dr. Bruno Lazzarotti Diniz Costa – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 03 de julho de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família por todo apoio, por me dar tranquilidade e condições para que eu realizasse a monografia com calma e sem pressão.

À minha namorada por me apoiar sempre que me desesperava com os muitos afazeres pertinentes a consecução da monografia.

Aos meus amigos por serem o suporte que sempre me acalmava, me tranquilizando ao dizer que estavam todos iguais a mim e que no final tudo ia dar certo.

Por fim, agradeço também ao meu orientador por me auxiliar na redação da monografia, me disponibilizando textos e conhecimentos para que o trabalho saísse com o resultado desejado, e a todos que me auxiliaram nessa caminhada, como outros professores e alunos da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro.

Muito obrigado!

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo apresentar os conceitos pertinentes à burocracia, à governança corporativa e adjacentes, e a partir do que for explorado, demonstrar as relações que esses conceitos possuem com o surgimento, consolidação e atuação dos Conselhos Administrativos existentes na administração pública do Brasil. Para isso, são estudadas as reformas administrativas ocorridas no país ao longo do século XX, além das questões que trouxeram à tona a necessidade de um maior controle sobre as organizações, traduzidas em uma ideia de governança, e principalmente governança corporativa. Além disso, visa-se demonstrar no trabalho, como e com qual intensidade tais Conselhos, que no caso da pesquisa, são Conselhos Administrativos ligados às autarquias Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE) e Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM) presentes no estado de Minas Gerais, influenciam nas decisões dos órgãos citados. Os estudos que indicam a influência citada se baseiam em três fontes diferentes de dados, obtidos através da execução da metodologia proposta, são elas: análise das atas das reuniões dos Conselhos dos últimos três anos de cada órgão; observação participante nas reuniões dos Conselhos realizadas no ano de 2018; e questionário aplicado aos dirigentes gerais das autarquias IDENE e IPEM. As análises feitas a partir dos dados coletados, possibilitaram uma discussão acerca do real papel exercido pelos Conselhos Administrativos citados, e sua verdadeira influência sobre os órgãos vinculados, para além do que está expresso em normativos legais ou regimentos internos. Ressalta-se por fim que, o presente estudo não pretende dar soluções aos problemas que, por ventura forem observados nos Conselhos, sejam eles de funcionamento ou não adequação com a normativa, e sim, apenas expô-los e discutí-los.

Palavras-chave: Governança corporativa. Burocracia. Reforma administrativa. Administração pública. Administração indireta. Conselho administrativo, Accountability.

ABSTRACT

This monograph aims to present the concepts pertinent to bureaucracy, corporate governance and adjacent, and from what is explored, demonstrate the relationships that these concepts have with the emergence, consolidation and performance of the Administrative Councils existing in the Brazilian public administration. To that end, the administrative reforms that took place in the country during the 20th century were studied, as well as the issues that brought to the fore the need for greater control over organizations, translated into a concept of governance, and especially corporate governance. In addition, it aims to demonstrate in the work, how and with what intensity such Councils, which in the case of the research, are Administrative Councils linked to Institute of Development of the North and Northeast of Minas Gerais (IDENE) and Institute of Metrology and Quality of the State of Minas Gerais (IPEM) present in the state of Minas Gerais, influence the decisions of the aforementioned bodies. The studies that indicate the influence mentioned are based on three different sources of data, obtained through the execution of the proposed methodology, they are: analysis of the minutes of the Councils' meetings of the last three years in each organ; participant observation in the meetings of the Councils held in 2018; and a questionnaire applied to the general managers of IDENE and IPEM. The analyzes made from the collected data enabled a discussion about the real role played by the above mentioned Administrative Councils and their true influence on the related bodies, beyond what is expressed in legal norms or internal regulations. Finally, it should be pointed out that the present study does not seek to provide solutions to the problems that may be observed in the Councils, whether they are working, or not in accordance with the regulations, but only to expose and discuss them.

Keywords: Corporate governance. Bureaucracy. Administrative reform. Public administration. Indirect administration. Administrative councils, accountability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | | |
|------------|--|----|
| Figura 1 – | Organograma da Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais (SEDINOR)..... | 45 |
| Figura 2 – | Organograma do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE)..... | 49 |
| Figura 3 – | Organograma Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM)..... | 53 |
| Figura 4 – | Organograma Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES) | 55 |
| Figura 5 – | Organograma Instituto Nacional de Metrologia , Qualidade e Tecnologia (Inmetro)..... | 57 |
| Figura 6 – | Conselho de Administração do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) | 60 |
| Figura 7 – | Conselhos de Administração do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)..... | 65 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|------------|--|
| ACMinas – | Associação Comercial e Empresaria de Minas Gerais |
| CA – | Conselho de Administração |
| CODEVALE – | Comissão de Desenvolvimento do Vale do Jequitinhonha |
| COMESTRA – | Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa |
| CONMETRO – | Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial |
| CRFB – | Constituição da República Federativa do Brasil |
| DASP – | Departamento de Administração do Serviço Público Civil |
| EC – | Emenda Constitucional |
| FHC – | Fernando Henrique Cardoso |
| FIEMG – | Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais |
| IBGC – | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| IBGE – | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IDENE – | Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais |
| IMA – | Instituto Mineiro de Agropecuária |
| INMETRO – | Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia |
| IPEM – | Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais |
| IPSM – | Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais |
| LEMG – | Loteria do Estado de Minas Gerais |
| LOA – | Lei Orçamentaria Anual |
| LRF – | Lei de Responsabilidade Fiscal |
| MARE – | Ministério da Administração e da Reforma do Estado |
| MINC – | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior |
| NPM – | New Public Management |
| OCDE – | Organization for Economic Cooperation and Development |
| PDRAE – | Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado |
| PIB – | Produto Interno Bruto |
| RBMLQ-I – | Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade – Inmetro |
| SEDAP – | Secretaria de Administração Pública da Presidência da |
| SEDECTES – | Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior |

- SEDINOR – Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais
- SEPLAN – Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral
- SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão
- SINMETRO – Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
- SUDENOR – Superintendência de Desenvolvimento do Norte
- TCE – Tribunal de Contas do Estado
- Unimontes – Universidade Estadual de Montes Claros

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 2 BUROCRACIA E REFORMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 19 |
| 2.1 Emergência e consolidação burocracia | 19 |
| 2.2 Críticas à burocracia e o reformismo da New Public Management (NPM)..... | 22 |
| 2.3 Burocracia e reformas administrativas no Brasil - evolução histórica | 25 |
| 3 CONSIDERAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA E SUA APLICAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 35 |
| 3.1 Governança corporativa | 35 |
| 3.2 Governança corporativa e o setor público..... | 38 |
| 3.3 Conselho Administrativo como mecanismo de governança..... | 42 |
| 4 ADMINISTRAÇÃO INDIRETA E OS CASOS DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS (IDENE) E INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (IPEM) | 44 |
| 4.1 O Sistema Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais/Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (SEDINOR/IDENE)..... | 45 |
| 4.2 Explorando o Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE)..... | 46 |
| 4.3 Explorando o Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM) | 50 |
| 4.4 Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES) e sua relação com o Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM)..... | 54 |
| 4.5 Instituto Nacional de Metrologia , Qualidade e Tecnologia (Inmetro) como órgão “normatizador” do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)..... | 56 |

| | |
|--|-----------|
| 5 CONSELHOS ADMINISTRATIVOS DAS AUTARQUIAS MINEIRAS: UM RECORTE DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS (IDENE-MG) E INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (IPEM-MG) | 59 |
| 5.1 O Conselho Administrativo do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG)..... | 59 |
| 5.2 O Conselho Administrativo do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)..... | 64 |
| | |
| 6 A DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS (IDENE-MG) E DO INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (IPEM-MG) | 70 |
| 6.1 Análise do conteúdo das atas das reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) | 70 |
| <i>6.1.1 Atas relativa às reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE).....</i> | <i>71</i> |
| <i>6.1.2 Atas relativas às reuniões ordinárias do Conselho do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)</i> | <i>73</i> |
| 6.2 Análise crítica do conteúdo das atas das reuniões dos Conselhos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE) e do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)..... | 76 |
| <i>6.2.1 Analisando as atas das reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE)</i> | <i>77</i> |
| <i>6.2.2 Análise crítica das atas das reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IPEM-MG)</i> | <i>78</i> |
| 6.3 Observação direta de reuniões dos Conselhos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) e do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerai (IPEM-MG) | 79 |
| <i>6.3.1 Considerações a partir da gravação da reunião do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) ocorrida em 2018.....</i> | <i>80</i> |
| <i>6.3.2 Considerações a partir da observação presencial da reunião do Conselho do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerai (IPEM-MG) ocorrida em 2018</i> | <i>82</i> |

| | |
|--|------------|
| 6.4 Os Conselhos na percepção dos conselheiros | 83 |
| <i>6.4.1 A percepção de conselheiros do conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG).....</i> | <i>83</i> |
| <i>6.4.2 A percepção de conselheiro do Conselho do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)</i> | <i>85</i> |
| 6.5 Balanço crítico acerca do papel desempenhado pelos Conselhos de Administração . | 86 |
| | |
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 88 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 92 |
| | |
| APÊNCIDE A – Questionário aplicado aos membros dos Conselhos Administrativos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) e do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)..... | 99 |
| | |
| ANEXO A – Atas das reuniões do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG)..... | 102 |
| ANEXO B – Atas das reuniões do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)..... | 109 |

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país que possui carga tributária relativamente alta; aproximadamente 33% do Produto Interno Bruto (PIB) é pago atualmente em impostos, de acordo com dados da Receita Federal. O alto valor “disponibilizado” para o governo e a percepção de baixa devolução desse valor em políticas públicas e serviços para a população é uma das principais queixas da sociedade brasileira.

O modo como os recursos públicos são gastos no Brasil muitas vezes é um fato desconhecido pela população, o que a leva a crer que eles estão sendo mal geridos e mal gastos. Nesse sentido, a todo momento a mídia noticia novos casos de delitos por parte dos agentes públicos e políticos nacionais, inserindo um sentimento de revolta na população frente a eles. O descrédito também recai sobre o Estado e suas Instituições, que são vistas como formas de tomar dinheiro da população em benefício de uma minoria abastada da sociedade. Um maior controle sobre a administração pública brasileira, que é dividida entre administração direta e indireta, é vista como uma boa forma para tentar mitigar os problemas observados, entretanto, como já existem, no Brasil, diversos mecanismos de controle, o ponto crucial é fazer com que eles funcionem.

Segundo Di Pietro (2011), a administração direta é composta por todos os órgãos que integram as pessoas jurídicas políticas - União, Estados, Municípios e o Distrito. No entanto, não é limitada somente a eles o exercício da função administrativa do Estado. Essa função é, por vezes, transferida às pessoas jurídicas com personalidade de direito público ou privado, sendo estas, componentes da administração indireta, criadas para que prestem atividades mais específicas, com maior autonomia em relação ao ente central.

Outro ponto muitas vezes negligenciado pela administração pública, que incorre em perdas de recursos e má execução dos serviços públicos, são as limitações da atividade de planejamento. Em muitos casos, o problema de má gestão não reside na corrupção dos agentes públicos, e sim em uma ausência de planejamento por parte dos governantes, que muitas vezes saltam essa importante parte do processo, acreditando não haver muita importância, ou mesmo por desconhecimento.

Ambos os problemas citados acima ocorrem não só em escala federal, como também estadual, como Minas Gerais, e podem ser minimizados através de mecanismos que promovam certo tipo de governança corporativa. O estado mineiro, assim como praticamente todos os outros estados do Brasil, passam por um momento de crise financeira, o que realça a importância da realização de mecanismos capazes de contribuir para o planejamento e o

controle da administração pública de maneira geral e da administração indireta em particular que é objeto de estudo da presente monografia.

A administração indireta do estado de Minas Gerais é atualmente composta por 43 instituições, sendo 15 autarquias, 12 fundações e 16 empresas públicas e sociedades de economia mista. As autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista são possuidoras de Conselho de Administração, enquanto que as fundações possuem o chamado Conselho Curador. Os Conselhos Administrativos, dentre outras funções, definem, em conformidade com as orientações governamentais, as políticas e as diretrizes para os planos e os programas de trabalho da autarquia. Já os Conselhos Curadores têm a atribuição de expressar a vontade dos instituidores, no sentido de zelar pelas finalidades sociais da instituição, de modo que as mesmas sejam cumpridas. Ambos os Conselhos representam algum tipo de controle e também podem ser caracterizados por relacionarem-se à governança corporativa.

Nesse sentido, é importante observar como a governança corporativa se materializa nos Conselhos de Administração, uma vez que as práticas de governança são em muitas vezes interpretadas como mecanismos por meio dos quais se assegura o efetivo monitoramento das atividades administrativas.

A tomada de decisão no contexto público é de fundamental importância para uma melhor realização das atividades da administração pública, refletindo diretamente na prestação de serviço de qualidade à população. Decisões mais acertadas favorecem a otimização do uso dos recursos e a maximização dos resultados da organização. Vale ressaltar que os recursos existentes na administração pública são escassos; esse fator potencializa ainda mais a importância de um processo decisório adequado e eficaz, principalmente no alto escalão das organizações, no qual as decisões envolvem questões estratégicas para a dinâmica organizacional.

Nessa lógica, é importante analisar a influência que os Conselhos de Administração realmente têm nas decisões das organizações aos quais esses se vinculam, principalmente no que tange às decisões mais estratégicas, que normalmente são as que mobilizam mais recursos ou atingem mais pessoas, e demandam, em tese, um planejamento mais adequado e criterioso. Assim, o objetivo geral do trabalho consiste em examinar a natureza e o alcance decisório da governança corporativa da qual o Conselho Administrativo é parte constitutiva, ou seja, em que medida essa governança se faz presente na atuação dos referidos Conselhos, tendo em vista que estes são, formalmente, o poder deliberativo máximo da administração indireta. Estariam eles cumprindo efetivamente a função para o qual foram criadas ou existiriam apenas para cumprir os devidos trâmites legais e legitimar as ações do poder público na administração indireta?

É importante o estudo dos Conselhos Administrativos, uma vez que são os órgãos que possuem, formalmente, o poder de deliberação mais alto dentro das organizações da administração indireta. Eles se apresentam como órgãos de controle sobre essa vertente da administração, fiscalizando basicamente o fato de as entidades estarem cumprindo ou não sua finalidade. Entretanto, as funções desses Conselhos podem abranger uma gama de atribuições muito maior do que apenas o controle das finalidades das ações executadas pelo órgão (ao qual se vinculam). Esse fato ocorre, pois, os Conselhos possuem, como dito anteriormente, o mais alto poder decisório na administração indireta, sendo eles capazes de definir diretrizes para os órgãos vinculados ou mesmo aprovar contas e definir as ações destes.

Tendo em vista que a administração indireta realiza uma grande parte das obrigações pertinentes ao setor público em geral, como por exemplo a prestação de serviços públicos à população, é de grande importância analisar sobre o que efetivamente os Conselhos deliberam, o que implica considerar questões como estes se estruturam e operam, - sua composição, suas práticas e seus procedimentos, dentre outros aspectos -, de forma a se obter subsídios para avaliar se estão desempenhando as funções que deles se esperam.

Portanto, a presente monografia tem, como objetivo geral, examinar o papel desempenhado pelos Conselhos Administrativos ligados aos Órgãos da Administração Indireta do estado de Minas Gerais, enfatizando a influência que exercem sobre os processos deliberativos destes órgãos, a partir de estudos de caso múltiplos. Os Conselhos a serem observados serão os IDENE e IPEM.

Para a consecução do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- discutir o conceito de burocracia aplicado à administração pública e as principais reformas pelas quais está vem passando no Brasil;
- discutir o conceito de governança, mais especificamente a governança corporativa, e sua aplicação na administração pública (brasileira);
- discutir os processos de criação e funcionamento dos Conselhos Administrativos na administração indireta, com ênfase na forma como afetam os processos decisórios dos órgãos a que se vinculam, tendo por referência o que a literatura sobre governança destaca como aspectos relevantes a considerar;
- examinar a normativa que trata dos Conselhos Administrativos e sua aplicação na administração indireta do estado de Minas;

– examinar os Conselhos que são objeto de abordagem na monografia – o IDENE e o IPREM, em suas principais dimensões (composição, competências, dinâmica de funcionamento etc.);

– análise da influência que os Conselhos dos órgãos considerados (IDENE e IPREM) exercem sobre o processo decisório das respectivas entidades em uma perspectiva comparada, considerando aspectos como sobre o que os conselhos deliberam, como deliberam e os conteúdos de suas deliberações, dentre outros.

O método de pesquisa a ser utilizado será estudo de caso comparado, visto tratar-se de trabalho qualitativo descritivo que não envolve controle ou manipulação de eventos (YIN, 2001). A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, do contexto das decisões de uma organização, entre outros aspectos subjetivos (SILVEIRA; CORDOVA, 2009), o que é exatamente o que se busca com esta monografia. O estudo de caso se refere a uma investigação empírica de um fenômeno dentro de um contexto da vida real, no qual busca-se analisar profundamente um objeto a ser estudado. O aspecto diferenciador deste tipo de método reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, como documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2001). Nesse caso específico, como descrito acima, será realizado um estudo de caso comparado, ou estudo de caso múltiplo; ainda de acordo com Yin (2001), é possível a existência de estudos de casos únicos e casos múltiplos, sendo o segundo tipo aconselhado pelo fato de possibilitar conclusões analíticas mais contundentes. Ressalta-se também que, caso haja distinção entre os contextos dos casos estudados e conclusões comuns a partir do conjunto de dados e observações realizadas, há a capacidade de se realizar uma generalização dos resultados com mais solidez.

A unidade de análise da pesquisa são os conselhos, e o objeto de estudo/pesquisa é o processo decisório da alta administração indireta de Minas Gerais, o que inclui a direção dos órgãos aos quais os conselhos se vinculam e as próprias decisões dos Conselhos. A pesquisa foi baseada em análise documental, envolvendo desde normativas relacionadas aos conselhos e a Administração Pública de maneira geral, a atas ou quaisquer outros registros formais disponíveis referentes ao funcionamento dos Conselhos objeto de estudo, bem como a aplicação de questionário online com os membros dos mesmos, além de outros indivíduos presentes na reunião. Por fim, foi feita também a observação direta de uma reunião de cada um dos Conselhos estudados, ambas ocorridas no ano de 2018.

Tendo em vista a organização normativa das autarquias mineiras e por consequência a necessidade de se possuir um Conselho Administrativo, o estudo sobre as

decisões deste conselho, que por sua vez deveriam determinar as diretrizes de diversas políticas públicas voltadas para a área de atuação do órgão em questão se faz bastante pertinente. Dessa forma, será observado inicialmente como os Conselhos se estruturam para, então, analisar seu funcionamento.

Em função do interesse em examinar como fatores teoricamente distintos, sejam eles técnicos ou políticos, influenciam decisões na alta administração estatal, será realizada, como já mencionado, uma análise comparada entre dois Conselhos Administrativos presentes na Administração Pública do Estado de Minas Gerais. É importante esclarecer que a dimensão técnica acima refere-se à racionalidade instrumental – a escolha racional - que é um modelo de tomada de decisão mais sistematizado e estruturado; pressupondo regras e procedimentos pré-definidos que devem ser seguidos para se atingirem os resultados desejados. Este tipo de modelo predomina em organizações altamente burocráticas, nas quais a dimensão política não é tão representativa. Já o fator ou critério decisório chamado de político tem, como subsídio de suas decisões, a negociação política, ou seja, os atores responsáveis pela tomada de decisão ocupam posições diferentes e exercem graus de influência diferentes, de modo que as decisões não são, neste modelo, fundadas primariamente na racionalidade técnica (análise benefício/custo), e sim na conciliação da influência de diferentes atores. Nesse modelo a decisão está intimamente relacionada ao poder que cada indivíduo possui e como sua rede de relacionamento se desenha no âmbito organizacional (LOUSADA; VALENTIM, 2011)

Os Conselhos a serem analisados foram escolhidos entre todos os 29 Conselhos Administrativos e Curadores existentes na administração indireta de Minas Gerais. O Conselho do IDENE foi escolhido por questões de conveniência, ou seja, uma maior facilidade no acesso a seus documentos e membros. O do IPEM tem sua escolha justificada por proporcionar uma comparação mais rica para o estudo, uma vez que possui características distintas ao do IDENE.

O contraste entre os Conselhos citados reside, entre outras coisas, no fato de o Conselho do IDENE apresentar um caráter mais político e transitório, uma vez que o órgão em questão, tem sua atuação se concentrada na realização de políticas públicas para o norte e nordeste de Minas Gerais, é mais permeável à influência de interesses locais/regionais, e só nos últimos 3 anos, o IDENE contou com 3 diretores diferentes, isso acontece porque a realização de políticas públicas é uma questão bastante discricional, e por esse motivo, o “jogo político” está muito mais presente ao seu redor, os atores estão a todo momento realizando atos políticos, graças a essa maior discricionariedade nas atividades finalísticas do órgão. Já o Conselho relacionado ao IPEM possui um caráter aparentemente mais técnico, devido a própria natureza das atividades desempenhadas pelo órgão, isso ocorre devido ao fato de o Instituto de

Metrologia e Qualidade realizar atividades que são de fiscalização e controle de produtos e serviços, com base no que está estabelecido pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), órgão ao qual o IPEM deve subordinação técnica, nesse sentido, o poder discricionário do servidor presente no Instituto, se torna muito menor do que o de um representante do IDENE, que é capaz de definir ou não sobre a existência de uma política pública em determinado local.

Ressalta-se que, a partir do exposto no referencial teórico, os Conselhos serão analisados, tendo como base a burocracia weberiana e a governança corporativa.

A monografia é composta de cinco capítulos, além dessa introdução e das considerações finais.

O capítulo 2 faz uma discussão acerca da burocracia, sua concepção, desenvolvimento histórico e consolidação. Nele são reportadas críticas ao modelo burocrático e sua aplicação, estendendo considerações acerca das reformas administrativas contemporâneas ocorridas no mundo. Na sequência, são tratadas a burocracia e as reformas administrativas no Brasil, recobrando o período que vai da República Velha ao governo Fernando Henrique Cardoso (FHC).

O capítulo 3 aborda a ideia de governança, como surgiu e em que ela é calcada. A seguir é apresentado o conceito de governança corporativa, seguido de um recorte para sua presença no cenário brasileiro. Posteriormente, é apresentada a ideia de governança corporativa no setor público, complementada pelo exame da relação entre o conceito de governança corporativa e os Conselhos Administrativos.

O quarto capítulo faz uma breve análise jurídica relacionando administração direta e indireta. Em seguida, é feita a apresentação do IDENE e dos órgãos importantes que os cercam como a SEDINOR. Posteriormente, apresenta-se o IPEM em consonância com os órgãos que o rodeiam e são de extrema importância para a pesquisa, como Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sedectes) e Inmetro.

O capítulo 5 da monografia aborda o principal objeto de análise, os Conselhos Administrativos do IDENE e IPEM. Nele são tratadas questões como a composição do conselho, suas funções, seu Regimento Interno, dentre outras ponderações importantes acerca de seu funcionamento.

No capítulo 6 é feita a apresentação e análise das atas das reuniões dos Conselhos Administrativos. Posteriormente é realizada a descrição das observações diretas feitas das reuniões dos Conselhos. Ainda neste capítulo, é realizada a análise dos questionários aplicados e por fim, a influência que os conselhos exercem sobre os órgãos aos quais se vinculam.

As considerações finais retomam e sistematizam, em síntese conclusiva, as principais questões abordadas no trabalho.

2 BUROCRACIA E REFORMAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A burocracia sempre foi tida, pelo senso comum, como um dos entraves para o pleno desenvolvimento da Administração Pública. Essa é uma crença bastante arraigada na sociedade brasileira. Nesse sentido, o capítulo em questão tem o objetivo de fazer uma reflexão, com base em revisão de literatura, sobre a burocracia aplicada à administração pública. O desprezo com o qual a burocracia é frequentemente tratada faz com que se repercuta a percepção de sua adoção ser negativa para administração, e que um bom gerenciamento deve se manter distante de práticas burocráticas. Para entender melhor o que o modelo burocrático de fato representa e sua relação com a administração pública, serão tratados, nesse capítulo, o surgimento da burocracia e suas principais características, seguindo-se a descrição de sua utilização ao redor do mundo, com enfoque no Brasil.

2.1 Emergência e consolidação burocracia

Um novo paradigma surgiu na administração pública entre os séculos XIX e XX, consistindo na separação entre política e administração (HOOD, 1995 *apud* CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Tal paradigma ganhou força graças à preocupação então existente quanto ao controle político da corrupção e da incompetência, refletindo o desperdício de recursos públicos que acompanham esses problemas (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

A questão posta acima aparece com clareza no ensaio clássico de Woodrow Wilson, que trata da reforma do serviço civil americano. Para Wilson, as decisões políticas e administrativas apresentam naturezas diferentes, o que faz com que seja possível separá-las (OLIVA, 2006). Segundo Wilson (2005), esta separação entre decisões políticas e administrativas não só era possível, como também desejável, pois daria suporte à racionalização da atividade administrativa. Dessa forma, a partir do momento que as decisões políticas fossem tomadas, caberia às pessoas responsáveis pela atividade administrativa realizarem as ações da melhor maneira possível, identificando as respostas corretas para os problemas que demandam solução e implementando-as do modo mais eficiente (OLIVA, 2006).

A partir de então, a aplicação do método científico, que consiste, entre outras coisas, na racionalização dos processos administrativos e busca pela eficiência convergiu para o modelo de administração burocrático de Weber, que é considerado o pai da teoria burocrática da administração. A administração burocrática se mostra, ao longo do tempo, como a forma mais eficaz de exercício da autoridade nas organizações, uma vez que, por meio dela, auferem-se “tecnicamente o máximo de rendimento em virtude da precisão, continuidade, disciplina, rigor

e confiabilidade” na realização das atividades da organização (WEBER, 1999). A vantagem do modelo burocrático weberiano em relação aos demais modelos organizacionais é o fato de ele permitir uma execução objetiva e racional daquilo que deve ser feito em um ambiente organizacional, independentemente das pessoas encarregadas de fazê-lo (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Perrow (1993) agrupou as características da burocracia weberiana em três conjuntos principais. O primeiro ponto abordado é o relacionado à estrutura e funções da organização. Na burocracia weberiana, as atividades são integradas ou articuladas sob uma perspectiva centralizada, o que se reflete em uma clara especificação de competências e responsabilidades, associadas a cargos, que por sua vez se estruturam de forma hierárquica (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Esse ponto retrata-se na organização estatal, ou seja, na constituição da hierarquia do setor público de maneira geral. A divisão dos cargos se dá por meio da capacitação de cada indivíduo para determinada função, remetendo à ideia de meritocracia e profissionalização da gestão. Nesse sentido, o recrutamento e o acesso a organização se fazem com base em critérios de seleção objetivos, de cunho mais técnico, no intuito de assegurar a impessoalidade na concorrência pelos cargos, e, também, certificar que os escolhidos terão a expertise e as habilidades necessárias para assumir o posto e as responsabilidades que lhes são atribuídas (PERROW, 1993). Com relação à execução das atividades no modelo weberiano, ela se dá por meio de regras escritas, além de registros escritos dos atos e decisões tomados anteriormente. Essas decisões não podem conter caráter de pessoalidade, já que, dessa forma, as decisões não seriam tão eficientes quanto o desejado (PERROW, 1993).

O segundo ponto observado por Perrow (1993) relaciona-se com a forma de retribuição ao desempenho das atividades dentro da própria organização. Segundo Carneiro e Menicucci (2011), a burocracia weberiana supõe uma profissionalização das atividades; cada membro da organização deve se dedicar integralmente às responsabilidades e atribuições do cargo ocupado. O emprego possui uma perspectiva de longo prazo e é organizado sob a forma de carreiras. Nessa mesma lógica, a remuneração ocorre por meio de salários e pensões, que são definidos pela educação formal, mérito e exercício do próprio posto (PERROW, 1993). A carreira, citada acima, aponta em um sentido de estabilidade e segurança, possibilitando decisões de longo prazo no que tange a investimentos pessoais em qualificações profissionais (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

O terceiro aspecto diz respeito à preocupação em assegurar segurança ou proteção formal ao membro da organização ao desempenhar suas atribuições e cumprir as responsabilidades relativas ao cargo ocupado. Segundo Carneiro e Menicucci (2011), essa

proteção destacada satisfaz dois objetivos: o primeiro é o poder pessoal de decisão que cada membro da organização tem de acordo com a sua posição na entidade; o segundo corresponde a uma redução da vulnerabilidade do empregado, no tocante a um possível uso arbitrário do poder de alguém hierarquicamente superior, podendo essa arbitrariedade refletir em objetivos ou interesses que não estão em consonância com os traçados pela organização. Esse segundo objetivo tem relação direta com o que hoje chamamos de estabilidade no setor público, que pressupõe segurança no cargo ocupado, evitando justamente arbitrariedades por parte dos que possuem poder hierarquicamente superior dentro da organização.

Na concepção teórica descrita por Weber, de acordo com Carneiro e Menicucci (2011), a burocracia pode ser entendida, portanto, como um arranjo organizacional que se configura por meio do exercício hierárquico da autoridade relativa aos cargos ocupados, no qual trabalham pessoas dotadas de credenciais e especialidades; a essas pessoas são atribuídos encargos oficiais que elas exercem aplicando regras racionais de forma impessoal para o melhor alcance dos objetivos organizacionais.

Trata-se de regras formais, de natureza processual ou procedimental, que asseguram a padronização e a razoabilidade técnica no desenvolvimento das atividades organizacionais, de um lado, e dão suporte ao exercício de um poder ou autoridade revestida de legalidade, logo, de legitimidade, de outro. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 16)

Refletindo ser a burocracia o modelo mais eficaz de se gerir uma organização, houve então uma tendência à sua adoção pelas organizações da sociedade moderna, tanto do setor privado quanto do setor público. Essa consolidação do modelo burocrático decorre da crescente complexidade das organizações, principalmente no que tange à coordenação e controle das atividades. Essa complexidade tem a ver com as transformações econômicas e sociais fomentadas pela sociedade capitalista, se disseminando em todo o mundo, sobretudo no século XX (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

A burocracia weberiana aplicada ao setor público sinaliza, portanto, uma reação à arbitrariedade, ao nepotismo, ao clientelismo e ao patrimonialismo por parte de quem possui o poder no governo, inserindo uma certa noção de estabilidade na implementação das ações estatais e, simultaneamente, operacionalizando seu controle. Esses aspectos se relacionam harmonicamente com a dinâmica capitalista e com a expansão dos direitos de cidadania presentes em meados do século XX. Destaca-se o estudo realizado por Evans e Rauch (1999) que demonstrou como a burocracia, adotada em países desenvolvidos, contribuiu positivamente

para a promoção do crescimento da economia nacional, o que acabou por influenciar outros países a aderir ao modelo burocrático weberiano.

2.2 Críticas à burocracia e o reformismo da New Public Management (NPM)

Com a difusão da burocracia nas organizações modernas, principalmente a partir da década de 1930, o modelo burocrático começa a despertar diversas críticas apontando para os limites de sua aplicação no contexto institucional contemporâneo.

Um primeiro conjunto de críticas começa a se estruturar ainda na década de 1930, no âmbito da sociologia das organizações, sendo endereçadas ao funcionamento das organizações em geral, públicas ou privadas. Um segundo conjunto de críticas ganha força nos anos 1980, sob o rótulo da public choice theory, caracterizando-se por aplicar pressupostos analíticos da economia à política, o que inclui o comportamento decisório da burocracia pública. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 18)

Ainda de acordo com Carneiro e Menicucci (2011), as críticas relacionadas à sociologia das organizações, sugeridas por Merton (1940) e Blau (1955), dentre outros autores, se concentravam nas disfunções resultantes da burocracia, que atuariam no sentido de dificultar, chegando a comprometer, a presumida eficiência operacional a ela atribuída. Nessa linha de argumentação, as organizações burocráticas possuíam um funcionamento que não era eficaz, pesado, o que induzia comportamentos rígidos dos membros da organização. Entre os problemas estão a adesão literal às regras e normas de conduta, o que em muitas vezes resulta no cumprimento acrítico de uma ordem ou atividade, independente dos efeitos adversos em que elas resultam; os problemas relacionados à fragmentação de suas estruturas, geradas pela especialização, incorrendo em suborganizações dentro da própria entidade, ocasionando uma maior complexidade na coordenação das atividades; as limitações na incorporação de inovações, refletindo em uma apatia ou inércia no desenvolvimento das atividades organizacionais; além de a burocracia levar a uma centralização aliada à rigidez no processo decisório, onde “quem decide não conhece e quem conhece não decide” (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 19).

A burocracia, pensada para lidar com problemas patrimonialistas de favorecimentos e com arbitrariedades, responde a esses anseios por meio de integridade e impessoalidade, assegurando certa igualdade de tratamento. Entretanto, essa igualdade de tratamento reduziu-se, na crítica dos autores da sociologia das organizações, a uma impessoalidade formalista, que manifesta na falta de entusiasmo ao lidar com o público externo a organização. Os estatutos e normas, que a priori foram desenvolvidos com o intuito de racionalizar e ordenar as atividades e para facilitar o controle presente nas organizações, começaram a ser seguidos com tanta

fidelidade e rigidez que passaram a se confundir com resistência a inovação, inércia e demora do processo decisório (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). A divisão do trabalho, por sua vez, base da eficácia operacional da administração burocrática weberiana, serviu para instrumentalizar a ineficiência do desempenho organizacional. Ressalta-se que, apesar de se endereçarem à administração burocrática no geral, as críticas se sobressaem no setor público, no qual esses tipos de problema tendem a se evidenciar com maior nitidez aos olhos dos usuários dos serviços prestados à população. Isso acontece porque os usuários do serviço público não têm alternativa, são obrigados a consumir certo tipo de serviço prestado pelo Estado que, em algumas ocasiões é monopolista da ação, como ocorre por exemplo com a emissão de algum documento oficial (PAIVA, 2009)

As críticas pertinentes à burocracia advindas de adeptos da Public Choice – formulação teórica em que os conceitos da economia de mercado são aplicados aos políticos e aos servidores públicos - consistem em apontar como e por que os produtos das decisões e das ações realizadas pelos burocratas são morosos, desperdiçam recursos e são ineficientes. O fato de não se ter informações sólidas o suficiente, relativas aos custos e à avaliação dos produtos da burocracia é um aspecto pontuado pela Public Choice, arrolado como um fator que impede o controle da complexidade que o setor público assumiu ao longo do tempo. A dificuldade na obtenção desse tipo de informação impede também que os políticos possam intervir nas ações dos burocratas em nome da promoção do interesse público, uma vez que não se sabe ao certo se o que eles estão realizando está surtindo efeitos positivos, ou consumindo recursos exacerbadamente ou não (OLSEN, 2005). Uma das razões que contribui para a desconfiança ou inconsistência das informações apresentadas reside no fato de que as informações referentes ao desempenho organizacional no setor público são obtidas junto aos próprios órgãos governamentais que se quer controlar, tornando-as mais suscetíveis ao risco de distorções ou vieses, podendo ser utilizados para assegurar a implementação das decisões políticas que interessam primariamente aos próprios órgãos executores (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Como já mencionado, um dos principais pressupostos da Public Choice diz respeito a assumir que as pessoas que trabalham nas organizações burocráticas maximizam o interesse próprio, de forma similar ao que acontece na dinâmica de mercado (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Há, na visão dessa corrente teórica, a ruptura com a visão de neutralidade de uma burocracia, que em teoria, se dedica exclusivamente à implementação das decisões tomadas no nível da política. Para a Public Choice, isto não é o que acontece. Nesse sentido, o próprio Weber (1999) reconheceu as tensões presentes entre burocracia e política. Para ele, a burocracia constitui-se como um ator político estratégico, dotado de relativa autonomia

decisória para exercer o poder do Estado; assim, o controle da burocracia revela-se essencial para evitar que ela tome decisões para as quais não detém legitimidade ou que impliquem o deslocamento do interesse público. Todavia, para Carneiro e Menicucci (2011), a leitura da Public Choice é um pouco distinta, argumentando que a autonomia decisória da burocracia não se traduz em riscos de deslocamento do interesse público e sim na possibilidade de promoção do autointeresse do burocrata. Vale dizer, a burocracia pública negligenciaria o interesse público, ficando refém dos interesses pessoais de seus membros.

É nessa lógica que se fundamenta o reformismo da NPM, propondo uma mudança de conceito da gestão do setor público, de cunho gerencial, voltada a aumentar a responsabilização dos burocratas perante a sociedade e a conferir maior responsividade, efetividade e eficiência às atividades desenvolvidas pelos órgãos estatais. O “gerenciamento por contrato e por resultado substitui o gerenciamento por comando” (OLSEN, 2005, p.4). A NPM propõe estruturas descentralizadas de gestão, apontando para uma troca de um padrão de controle interno focado na observância de regras e procedimentos pela *accountability* de resultados (HOOD, 1995 *apud* CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Já com relação às deficiências apresentadas quanto a *performance* ineficiente das administrações burocráticas, é ventilada a noção de uma mudança estrutural no controle ou um aumento da autonomia decisória na alocação dos recursos. Nesse sentido, o controle passaria do *ex ante* para o *ex post*, possibilitando uma melhor avaliação dos resultados. Dessa forma, de maneira geral, a NPM propõe uma redução do tamanho do Estado, promovendo o encolhimento do tamanho da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores político; uma administração voltada para resultados, como ocorreria no setor privado.

Por fim, salienta-se quatro aspectos que devem ser devidamente analisados ao se avaliar o funcionamento das burocracias públicas no contexto contemporâneo (CARNEIRO; MENICUCCI 2011). Primeiramente, o modelo burocrático, na concepção weberiana, expressa um tipo ideal, com características específicas que podem ser detectadas, em maior ou menor concentração, nas organizações públicas reais. Segundo, a burocracia se assenta no respeito das regras e normas prescritas, conquanto, essas regras ou normas não são necessariamente rígidas ou inflexíveis e não se traduzem necessariamente em rigidez ou inflexibilidade (OLSEN, 2005). Em terceiro lugar, conforme Carneiro e Menicucci (2011) burocracia funciona como um instrumento para a produção de resultados, estruturada de forma hierárquica, cujo comando é concentrado no topo da organização; a alta direção, por sua vez, não é burocratizada. O quarto e último elemento, como é reforçado por Olsen (2005), pontua que a burocracia não é apenas

um instrumento com foco em resultados, como visto, mas também uma instituição na qual se evidencia o *ethos* burocrático, um comportamento de caráter impessoal, sem a intervenção de favores ou arbitrariedades nas decisões e ações políticas.

2.3 Burocracia e reformas administrativas no Brasil - evolução histórica

O fenômeno da burocracia no Brasil, segundo Uricoechea (1978, p. 777 *apud* PAIVA, 2009), confunde-se com a própria formação do Estado nacional, uma vez que se mistura com uma centralização política somada ao surgimento de uma organização administrativa que viria a implementar um domínio do governo central nos assuntos locais. Deve-se determinar a princípio uma distinção entre os fenômenos da centralização e burocratização no país. Apesar de se aproximarem em diversas ocasiões, elas possuem origens distintas. A centralização diz respeito a assuntos políticos de maneira geral, ou seja, como o governo deveria atuar politicamente, na economia e em sua própria administração. A burocracia possui um status mais amplo e não se reduz à esfera das decisões políticas (PAIVA, 2009).

No centro do processo de burocratização, encontra-se crescente transformação na sociedade: novos atores e novas classes sociais [...] em 1920, havia no país cerca de 37.644 indivíduos que ocupavam cargos e desempenhavam funções administrativas na indústria. Até 1950, ocorre formidável salto: há no país, nesse momento, cerca de 215 mil pessoas ligadas às atividades administrativas; 7,7% da população brasileira na ativa. Se se acrescentar a esses números as pessoas que ocupavam cargos burocráticos no Estado, se obteria um aumento importante. Basta observar os dados que o próprio autor traz. Em 1920, o funcionalismo federal era constituído por 65.533 indivíduos. Em 1965, temos 381.202 pessoas. Isso sem considerar as administrações estaduais e municipais e os militares (PAIVA, p. 779, 2009).

O fenômeno da burocratização é observado então sob a ótica da emergência de uma sociedade de massas no país. A burocracia é vista como dependente da industrialização e da urbanização, além da emergência de uma classe média urbana (LOPES, 1971). Ainda segundo Lopes (1971, p. 103), a elevação da burocratização na sociedade brasileiro tem relação com a “extensão da organização onde rotinas racionais e impessoais, numa estrutura hierarquizada, prevalecem” A mudança social promovida pela burocratização não ocorreu de maneira rápida e radical. O modelo patrimonialista estava e está enraizado na sociedade brasileira, assolando as relações políticas e sociais até os dias de hoje.

De acordo com Cunha (1963), a burocratização no Brasil não aflorou no período imperial porque não houve efetiva necessidade de se utilizar dela, tendo em vista que, à época, a administração pública alcançava pouquíssimos setores da sociedade, já que a maioria das funções estava entregue aos grandes proprietários de terras locais. A partir do momento que a

administração viu a necessidade de viabilizar os interesses das elites urbanas, que já não estavam se sentindo satisfeitos com o regime, a burocratização foi vista como uma possível saída para a satisfação de suas demandas políticas, econômicas e sociais. Nesse sentido, Cunha (1963) e Lopes (1971) concordam que o crescimento da administração pública brasileira, e por consequência, de uma dinâmica de maior racionalização e organização das ações, se deu em conjunto com o crescimento das cidades e, portanto, com o fenômeno da urbanização.

É importante observar que esse modelo administrativo vinculado à urbanização cresceu e se desenvolveu durante a República Velha (1889-1930). Entretanto, até então ele se concentrava nos estados e passou a ter um caráter mais nacional a partir de 1920. Nesse quadro se deu a eclosão de novos grupos econômicos e políticos, como o Partido Comunista (1922) e a Ação Integralista Brasileira (1932), que foram responsáveis por fortes pressões exercidas sobre a administração (PAIVA, 2009). O foco das disputas parou de se restringir ao conflito por cargos menores em uma ótica clientelista da política, e passou a focar em quem ocuparia os cargos que definiriam as políticas econômicas e sociais do país. Esse processo de mudança de mentalidade é descrito pelo autor da seguinte maneira:

O importante nesse momento é se frisar a ideia de que a gradual passagem da dominação patrimonial à dominação burocrática do aparelho do Estado, a qual se manifesta pelo menos desde o século XIX, não merece ser confundida apenas com o surgimento de nova ordem administrativa, embora também o seja. Tem a ver, antes de tudo, com um paradigma moderno que, pela primeira vez, vincula o domínio público brasileiro a um conjunto de regras e normas diferentes daquelas que regem a esfera privada. (PAIVA, 2009, p. 783).

Apesar de a burocracia no Brasil possuir relatos muito antigos, ela começou a realmente ganhar força após a Revolução de 1930, quando uma sequência de reformas político-administrativas, dentro de um quadro geral de transformações sociais, conferiu nova organização ao aparelho do Estado. Essas reformas ocorridas pós 1930 foram impulsionadas, entre outras coisas, pela primeira guerra mundial (1914-1918), que gerou, na maioria dos países, enorme incerteza quanto à superação do atraso social via liberalismo. Surge dessa maneira a ideia do Estado como entidade organizadora e preparada para intervir quando necessário (PAIVA 2009).

Começa então a implementação da administração burocrática na década de 1930, no governo de Getúlio Vargas, com a emergência de uma nova ordem política no país. Nesse sentido, foi adotado um processo de centralização política, aliada à racionalização e a modernização administrativa - preceitos típicos da burocracia weberiana (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Esse fato culminou na criação do Departamento de Administração do

Serviço Público Civil (DASP) em 1937, que definiu normas e regras de admissão e recrutamento de pessoal para o serviço público baseado no sistema de mérito e na realização de concursos públicos competitivos e obrigatórios. As ações do DASP, de acordo com Draibe (1985 *apud* CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 17) “não deixaram de ser limitadas, incapazes de impedir o favoritismo político, a patronagem e o clientelismo”.

No contexto dessa nova ordem política do governo Vargas, ocorreram mudanças não só na estrutura do Estado, como também na relação deste com a sociedade. Em um único tempo ocorreu um acréscimo do poder interventor do Estado e uma abertura para maior representação de grupos e segmentos sociais, antes excluídos ou muito pouco ouvidos no jogo político. Esses fatores provocaram a decadência na influência das elites oligárquicas na política, dando fim ao chamado Estado oligárquico. (PAIVA, 2009). Segundo Lima Júnior (1998), a Revolução de 1930 teve como desdobramento a criação do Estado administrativo brasileiro, que se daria por meio de dois mecanismos característicos da administração racional-legal: estatutos normativos e órgãos normativos e fiscalizadores. Esses estatutos e órgãos visavam estabelecer princípios e regras para padronizar os procedimentos a serem adotados e, se revelam como estruturantes da organização pública, no tocante ao tripé: administração de material, financeira e pessoal.

Do período referido em diante, mais precisamente após a instauração do denominado Estado Novo varguista, decisões relativas às políticas públicas passaram a depender de negociações com a burocracia central do governo. Iniciava-se então, a predominância da burocracia nas decisões e ações políticas brasileiras. Entretanto, de acordo com Graham (1968), apesar de todo esforço e investimento em uma reforma institucional e administrativa, que segundo ele, seguia o modelo norte-americano, isto não resultou em um impacto significativo em matéria de economia e eficiência nas rotinas das decisões governamentais do país. Segundo o autor, tal fato se deu devido à grande discrepância entre o que foi estabelecido no plano técnico-administrativo e o que realmente foi implementado pelos atores sociais. O sistema patrimonialista já existente na administração se torna um entrave à real aplicação da burocracia racional-legal no setor público. Dessa forma, Graham entende a burocratização então ocorrida como um sistema híbrido contendo traços racionais e patrimonialista, diferentemente de um sistema burocrático puro e acabado, como se acreditou que aconteceria com as reformas propostas.

Segundo Lima Júnior (1998), ao longo do período compreendido entre 1930 e 1945 a ideia de centralização da administração foi fortalecida e, mais precisamente no período posterior a 1937, demarcou-se uma nova característica no Estado brasileiro: além de um estado

administrativo centralizador, ele passou a assumir as feições de um estado intervencionista. Nesse sentido foram criadas autarquias e empresas que propiciaram a base futura para o Estado desenvolvimentista.

A criação de institutos, autarquias e grupos técnicos foi o recurso utilizado pelo governo para intervir diretamente nas relações econômicas até então essencialmente privadas: equilibrar o consumo e a produção; regular a exportação e a importação; incentivar a indústria; e implantar, ampliar e remodelar a infraestrutura com vistas a industrializar o país (LIMA JÚNIOR, 1998, p. 7).

Ainda conforme Lima Júnior (1998), a administração de pessoal teve suas normas estabelecidas primeiramente na Constituição de 1934, e depois, em 1936, com a lei nº 184 de 28 de outubro, que determinava normas básicas, sistema de classificação de cargos e a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil. Essas normas, aliadas à criação do DASP em 1937, e à promulgação do decreto-lei que estabelecia normas orçamentárias em 1940, normatizaram o tripé material-finanças-pessoal. Além do tripé mencionado, houve também, nesse período, a revisão de estruturas administrativas e racionalização de métodos processuais. Portanto, observa-se que em 10 anos (1930-1940) foram estabelecidas as normas básicas que efetivamente criaram, em caráter pioneiro no país, a administração pública no Brasil em um sentido mais próximo ao racional-legal. Vale ressaltar que, houve também considerável expansão do número de órgãos no âmbito do Executivo. Até 1939, haviam sido criadas 35 agências estatais; entre 1940 e 1945 surgiram 21 agências englobando empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações. No entanto, pode-se atribuir dois erros estratégicos às mudanças estabelecidas pelo governo Vargas nesse período: a busca antecipada de resultados imediatos; e a abrangência do se queria mudar repentinamente, realizando uma reforma global (LIMA JÚNIOR, 1998).

Da a promulgação da Constituição Federal de 1946 (CRFB-1946) ao golpe militar de 1964, a administração pública nacional não passou por grandes transformações, ocorrendo certa continuidade da tendência de criação de órgãos tanto na administração direta quanto indireta. O sistema de mérito, por exemplo, essencial para uma administração profissionalizada, continuou a ser completamente desrespeitado, mesmo após a CRFB-1946. No ano de 1954, segundo governo de Getúlio, um projeto de reforma administrativa foi encaminhado ao Legislativo, mas não teve seguimento. Em 1956, o presidente Juscelino Kubitschek criou uma comissão especial com objetivo de prosseguir com a reforma; tal iniciativa resultou, apenas, na criação de órgãos e ministérios, por decreto ou por lei. Em 1963, foi a vez de João Goulart, que nomeou um ministro-extraordinário para a reforma administrativa, que presidiu a elaboração

de quatro projetos importantes que reorganizariam a administração federal, enviados ao Congresso Nacional, em 1964, ano do golpe militar, e que nem chegaram a tramitar. Castello Branco, o novo presidente, retirou do Congresso os projetos de lei que ali se encontravam em tramitação desde há alguns anos, como, por exemplo, o Projeto 3 563/53, que reorganizava a administração federal, e o Projeto 1 853/56, que estabelecia plano de cargos e funções para o funcionalismo civil (BANDEIRA, 1977).

Na análise que faz acerca do período que vai da redemocratização até a implantação da ditadura militar, Lima Júnior destaca que, logo após a posse de Vargas como presidente eleito, em 1951, o modelo político-administrativo adotado no Brasil ficou caracterizado como “administração para o desenvolvimento”, marcando-se pela expansão da intervenção do Estado e a descentralização do setor público através, principalmente, da Consolidação das Leis do Trabalho e da criação de entidades descentralizadas. Referenciando Costa (1971) o autor afirma que duas vertentes ganharam vulto na administração pública brasileira, sobretudo, no governo Kubitschek: a autarquização de órgãos da administração direta, mediante a criação de várias autarquias e sociedades de economia mista, mecanismos mais ágeis e flexíveis; e a criação de fundos específicos, isto é, a vinculação de impostos e taxas a finalidades determinadas. Essas vertentes demonstram a intenção de contornar e evitar a ação política através de órgãos convencionais da administração direta.

Percebe-se que a burocracia brasileira, ao longo do período descrito acima, nunca serviu efetivamente como meio para implementar as ações do governo, exceto por meio de órgãos criados pelos governantes para realizar as atividades fora da administração direta, como as autarquias e empresas públicas. No país, a burocracia sempre esteve lado a lado com o processo político, ligada ao clientelismo, desempenhando funções, na maioria das vezes, distintas do interesse público (LIMA JÚNIOR, 1998).

Em 1964, o governo Castello Branco instituiu a Comissão Especial de Estudos de Reforma Administrativa (Comestra) para cuidar da reforma administrativa. Tal comissão reviu todas as propostas existentes para a área desde o governo Kubitschek, tendo, inclusive, retirado projetos de lei em tramitação no Congresso, como dito anteriormente. Ao final de 36 meses de trabalho, apresentou um anteprojeto que se transformou no Decreto-lei n. 200, de 25/2/67, que dispõe sobre a organização da Administração Federal. No entanto, segundo Lima Júnior (1998), a tão desejada e necessária profissionalização do servidor público, novamente, não ocorreu. Não foi institucionalizada a organização do tipo weberiano; a administração indireta passou a ser utilizada como fonte de recrutamento, prescindindo-se, em geral, do concurso público ou, na melhor das hipóteses, recrutando através de exames específicos de habilitação. Vale destacar

que, assim como no período entre 1946 e 1964, a tendência pela criação de novos órgãos para a realização das atividades estatais permaneceu, e ainda com mais força no período ditatorial.

De acordo com Lima Júnior (1998), a administração pública federal, mesmo com o problema da não profissionalização dos servidores públicos, abriu duas fontes de atuação entre 1979 e 1982: desburocratização, regulada pelo Decreto no 83 740, de julho de 1979, visando a simplificação e a racionalização da burocracia, com forte orientação para o usuário do serviço público; e a desestatização, refletindo uma demanda externa mundial pela adesão à agenda neoliberal. Por fim, sobre o período militar, é importante observar que foi extremamente acentuada a expansão do Estado, tanto no número agências criadas, quanto no número de empresas estatais estabelecidas.

No intuito de profissionalizar e ter a meritocracia como base para o serviço público brasileiro, observou-se, após o período do Estado Novo, uma reafirmação desse compromisso nos textos constitucionais que vieram em sequência, CRFB-1946 e CRFB-1967. A mesma ideia persiste na Constituição Federal de 1988 (CRFB-1988), que prescreve a adoção de concurso público para o recrutamento de todo e qualquer servidor público. Entretanto, como bem destacam Carneiro e Menicucci (2011), a CRFB-1988 o fez criando condições favoráveis à efetivação dos servidores que se encontravam em atividade, independentemente de sua forma de recrutamento. Pode-se depreender desse fato que a sociedade brasileira nunca quis realmente implantar uma burocracia do tipo weberiano, tendo em vista que, todos os textos legais que mais se aproximaram desse ideal abriram brechas que impossibilitavam a adoção de uma total burocracia racional-legal (LIMA JÚNIOR, 1998).

O período que sucede o regime militar é caracterizado pela transição democrática, que se dá com governo Sarney, que recria Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa. Aproximadamente um ano depois, essa comissão apresenta seus estudos e propostas direcionadas por três princípios básicos: racionalização das estruturas administrativas; política de recursos humanos; e contenção dos gastos públicos. Para dar suporte ao programa de reformas na área administrativa foi criada, em 1986, a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), que se tornou o órgão central para a reforma administrativa, com as responsabilidades de modernizar e reformar a administração federal, desburocratizá-la e cuidar da construção e da administração imobiliária.

Finalmente, devem ser arrolados como produtos dessa reforma: a) a organização do sistema de gerenciamento das contas e pagamento de pessoal (Decreto n. 93.214, de 3/9/86); b) a definição de procedimentos de auditoria de pessoal civil (Decreto no 93.215, de 3/9/86); c) o acompanhamento e controle de gestão das estatais (Decreto no 93.216, de 3/9/86) (LIMA JÚNIOR, 1998, p. 16).

O governo Collor 1990-1992 iniciou-se com a ideia de reforma administrativa atrelada diretamente à modernização do Estado, tratando de privilegiar o ajuste econômico, a desregulamentação, a desestatização e a abertura da economia. A desregulamentação e a desestatização, como visto, já eram pretendidas desde os anos 60; já o ajuste econômico e a abertura comercial se solidificaram em dimensões novas a serem perseguidas pelo governo. De acordo com Lima e Júnior (1998), a reforma de Collor resultou em 112 mil dispensas ou demissões do serviço público, entre celetistas não-estáveis, ocupantes de cargos comissionados e de funções de assessoramento superior além 45 mil aposentadorias. Sua implementação desestabilizou setores inteiros da administração federal, não trouxeram resultados perenes, tanto no que diz respeito a uma cultura reformista, quanto em termos de metodologias, técnicas e processos (LIMA JÚNIOR, 1998).

Uma das medidas mais polêmicas do governo Collor no campo administrativo aconteceu na área de pessoal, com a instituição do Regime Jurídico Único, através da Lei 8 112, de dezembro de 1990, que permitiu a todos os celetistas optarem pelo regime de servidor estatutário. Essa medida, nos dias de hoje, é vista como sendo responsável por um efeito engessador na administração pública brasileira. Com o processo de *impeachment* de Collor em 1992, que culmina em sua renúncia ao cargo de presidente do Brasil, assume seu vice, Itamar Franco, que, no tocante às reformas administrativas, pouco atuou.

Em 1995, assumiu Fernando Henrique Cardoso, que propôs, logo em seu primeiro ano de mandato, mudanças de ordem administrativa, estritamente associadas às reformas do Estado brasileiro de maneira geral. A vontade do governo FHC de realizar reformas fica clara logo no dia de sua posse. Foram instituídos, nesse dia, o Ministério da Administração e da Reforma do Estado (MARE) e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). No ato de criação do MARE, foi-lhe atribuída a responsabilidade de formular políticas para a reforma do Estado, reforma administrativa, modernização da gestão e promoção da qualidade no serviço público.

O capítulo da administração pública da Constituição de 1988 será o resultado de todas essas forças contraditórias. De um lado ela é uma reação ao populismo e ao fisiologismo que recrudescem com o advento da democracia. Por isso a Constituição irá sacramentar os princípios de uma administração pública arcaica, burocrática ao extremo. Uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que toda a prioridade será dada à administração direta ao invés da indireta. A Constituição de 1988 ignorou completamente as novas orientações da administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 8).

Segundo Lima Júnior (1998), o diagnóstico sobre o qual foram baseadas as mudanças reformistas do governo FHC, que posteriormente vieram a ser propostas, não era o

mais acertado, por não corresponder fielmente à realidade brasileira. Primeiramente, porque o diagnóstico afirmava que as fases patrimonialista e burocrática estavam superadas, cabendo então, introduzir no Estado a administração gerencial. O que se evidenciava, no entanto, é que esse fato não é real, pois, sempre que se tentou implementar a administração burocrática no Brasil, algum dispositivo legal neutralizou de alguma forma seus efeitos. Segundo que, introduzir a administração gerencial implica que os controles essenciais, e isso apenas em certos níveis hierárquicos, devem referir-se aos resultados, substituindo os controles característicos da administração burocrática pelo controle dos resultados.

O mundo nessa época passava por uma forte onda neoliberal, com a crise do Estado sendo frequentemente trazida à tona. A crise do Estado foi diretamente vinculada à administração burocrática, a crise fiscal e ao modelo econômico vigente de bastante intervenção estatal, o que fez com que o governo tentasse de todas as formas desvincular o Estado a esse tipo de administração burocrática com um estado interventor. Lima Júnior (1998) relata ainda que a grande quantidade de reformas propostas por FHC foi impulsionada também pelo engessamento estatal que a CRFB-88 gerou no Brasil, sendo necessárias inúmeras reformas com certo tipo de urgência. Os novos arranjos propostos por Fernando Henrique possuem influência direta da reforma administrativa de Margareth Thatcher no Reino Unido; foi implantada então no Brasil uma administração para resultados com feições de um Estado mínimo, banhado a privatizações e desonerações do setor público.

No governo FHC, foi proposta a Emenda Constitucional n. 19 de 1998. Esse normativo dispunha sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controles de despesa e finanças públicas. A emenda tinha como um dos objetivos, transformar a administração pública o mais gerencial possível, tentando fazer com que o Estado brasileiro chegasse o mais próximo de um estado mínimo. Os parágrafos 7 a 9 do art. 37 da CRFB-88 são alterados pelo art. 3º da emenda, e demonstram as reais intenções do governo à época ao propor a emenda:

§ 7º A lei disporá sobre os requisitos e as restrições ao ocupante de cargo ou emprego da administração direta e indireta que possibilite o acesso a informações privilegiadas.

§ 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I - o prazo de duração do contrato;

II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III - a remuneração do pessoal.

§ 9º O disposto no inciso XI aplica-se às empresas públicas e às sociedades de economia mista, e suas subsidiárias, que receberem recursos da União, dos Estados,

do Distrito Federal ou dos Municípios para pagamento de despesas de pessoal ou de custeio em geral (BRASIL, 1998).

A Emenda Constitucional 19 de 1998 (EC 19/1998) destrincha bastante sobre a remuneração de pessoal da administração pública direta e indireta, tentando implantar uma certa cultura de meritocracia no setor público, desenvolvendo um gerencialismo que até então não era observado. Fato que pode ser constatado no art. 5º da Emenda, o qual se refere ao art. 39 da Constituição Federal:

Art. 5º O art. 39 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes.

§ 1º A fixação dos padrões de vencimento e dos demais componentes do sistema remuneratório observará:

I - a natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira;

II - os requisitos para a investidura;

III - as peculiaridades dos cargos.

§ 2º A União, os Estados e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

(...)

§ 7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade (BRASIL, 1998).

Há, portanto, nesse sentido, uma vontade da administração de realizar um gasto mais responsável, cuidando para que os gastos não sejam maiores que as receitas, que faz parte da onda neoliberal mencionada acima. Dessa forma, a lei estabeleceu os seguintes pontos:

Art. 21. O art. 169 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 169. A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar.

§ 1º A concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos e funções ou alteração de estrutura de carreiras, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público, só poderão ser feitas:

I - se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes;

II - se houver autorização específica na lei de diretrizes orçamentárias, ressalvadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

§ 2º Decorrido o prazo estabelecido na lei complementar referida neste artigo para a adaptação aos parâmetros ali previstos, serão imediatamente suspensos todos os

repasses de verbas federais ou estaduais aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios que não observarem os referidos limites.

§ 3º Para o cumprimento dos limites estabelecidos com base neste artigo, durante o prazo fixado na lei complementar referida no caput, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios adotarão as seguintes providências:

I - redução em pelo menos vinte por cento das despesas com cargos em comissão e funções de confiança;

II - exoneração dos servidores não estáveis (BRASIL, 1998).

Nesse seguimento, é clara a intenção do governo à época, de promover um estado mínimo, um corte de gastos cada vez maior, trazendo a ideia de efetividade para a administração pública, na qual o estado poderia realizar suas atividades gastando menos, principalmente com pessoal, se adequando aos limites da lei que rege o orçamento, inibindo qualquer tipo de déficit nas contas públicas. Tais atividades só reforçam a ideia que o governo de Fernando Henrique Cardoso tinha a clara intenção de transformar a administração pública brasileira em uma administração gerencialista, que preza essencialmente por resultados e corte de gastos.

3 CONSIDERAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA E SUA APLICAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nas últimas décadas, ocorreram diversos fenômenos responsáveis pelas transformações ocorridas no mundo contemporâneo, incluindo a recente crise econômica e financeira. Esses fatores apresentam uma necessidade de um novo modelo de gestão para melhorar o desempenho do Estado. Pode-se destacar, entre essas mudanças, a crise do *Welfare State*, nos países desenvolvidos, e a crise do desenvolvimentismo, nos países periféricos, além do enfraquecimento dos modelos econômicos e políticos vigentes (MATIAS-PEREIRA, 2010). A seguir será apresentado como a ideia de governança é entendida no meio privado, como ela passou a permear a esfera da administração pública, além de como ela auxilia a administração na consecução de seus objetivos.

3.1 Governança corporativa

A relação do Estado com o setor privado e com o terceiro setor alterou-se de forma significativa nas últimas décadas, o que exigiu mudanças substanciais no modo como se realiza a gestão pública. Conforme Matias-Pereira (2010), a nova forma de operação da gestão pública foi influenciada pelo movimento da NPM, cujo objetivo maior era a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público. O propósito da NPM, como visto anteriormente, era diminuir o tamanho do Estado, promovendo a redução da máquina administrativa, o aumento de sua eficiência e a criação de mecanismos voltados à responsabilização dos atores políticos.

Um dos principais elementos a ser incorporado pelo setor público, advindo do setor privado, foi então, a ideia de governança, principalmente a governança corporativa. Primeiramente, vale ressaltar que, segundo Harrison (1998), há uma diferença entre administração e governança. A governança não se liga unicamente à execução do negócio, ela está relacionada com o direcionamento global da organização, envolvendo aspectos como supervisionar e controlar as ações da administração e satisfazer as expectativas de prestação de contas e a regulação. Já segundo Dorset e Baker (1979), em se tratando de governança pública, o termo diz respeito ao exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, se caracterizando na maneira como o poder é exercido na administração de recursos sociais e econômicos de um país, tendo como foco o seu desenvolvimento.

Na visão de Matias-Pereira (2010), a governança nas organizações públicas e privadas apresentam significativas semelhanças. Levando-se em consideração que o setor público e o privado possuem focos distintos, observa-se que são comuns, entre eles, as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas dentro das organizações, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, dentre outros (MATIAS-PEREIRA, 2010). Verifica-se, portanto, segundo o autor, que os princípios básicos que norteiam os rumos dos setores privado e público são os mesmos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

No entanto, segundo Kickert (1997), a governança pública possui um significado mais geral do que o normalmente encontrado nos negócios e mercado. Para o autor, a governança pública diz respeito também à legalidade e legitimidade, na qual a interação entre um contexto político e social representa um papel crucial, não se limitando a uma questão de eficiência ou efetividade.

Vale ressaltar que os termos governabilidade e governança podem se confundir em algumas ocasiões, entretanto, o primeiro se refere a “condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os poderes, o sistema de intermediação de interesses” (SANTOS, 1997). Já o termo governança, como exposto até então, está mais relacionada à performance dos atores, e suas ações e capacidades no exercício de suas ações políticas.

Direcionando a atenção para a noção de governança corporativa, esta pode ser entendida, segundo Alvarenga (2008), como um conjunto de princípios e práticas incorporados aos diversos modelos de gestão, tanto de empresas privadas como de instituições públicas, que visam proteger e preservar os interesses os diversos agentes econômicos e sociais envolvidos no processo. A governança corporativa pode também ser vista como um campo da administração que trata das relações das empresas, seus acionistas, conselhos de administração e suas demais partes interessadas.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, já a governança corporativa, diz respeito à forma como as corporações são administradas. Mello (2006) relata que a definição de governança corporativa, em termos gerais, pode ser considerada como preocupada com os procedimentos associados com a tomada de decisão, desempenho e controle. Envolve providenciar estruturas para dar uma direção global à organização, além de satisfazer as expectativas de prestação de contas. A governança corporativa é, também, geralmente compreendida pelo modo como uma

organização é administrada, sua estrutura corporativa, políticas, cultura, estratégias e o modo com que negocia com suas várias partes interessadas. De acordo com Cadbury Report (1992, *apud* MELLO, 2006, p. 11), governança corporativa é “um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas”.

No mesmo sentido, Iudícibus *et al* (2003), além de considerarem a governança como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, acrescentam que a governança corporativa assegura, aos proprietários, o governo estratégico da empresa, além do efetivo monitoramento da diretoria executiva. Os autores consideram ainda que a relação entre propriedade e controle ocorre por meio dos Conselhos de Administração, que garantem aos proprietários, entre outras coisas, a transparência, a responsabilidade pelos resultados e o cumprimento das normas e leis.

A governança corporativa, assim como todos os mecanismos de gestão, possui maneiras diferentes de se realizar, e de acordo com Alvarenga (2008), as posturas essenciais para uma boa governança são:

A integridade ética, permeando todos os sistemas de relações internas e externas; o senso de justiça, no atendimento das expectativas e das demandas de todos os “constituintes organizacionais”; a conformidade com as instituições legais e com marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas; e a transparência, dentro dos limites em que a exposição dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto, das políticas e das operações das companhias não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses (ALVARENGA, 2008).

No Brasil, segundo Andrade e Rosseti (2006), os princípios de governança corporativa levaram em consideração a evolução histórica da economia brasileira e seu atual estágio de abertura, desenvolvimento e globalização. Nesse sentido, houve a influência também, de um conjunto de forças externas e internas, interferindo nas estruturas das companhias, e por consequência, nos modelos de governança aplicados. As mudanças ocorridas no mundo entre as décadas de 1980 e 1990 impactaram fortemente os sistemas corporativos nacionais, principalmente no que tange às dimensões político-ideológicas e econômicas. Houve um processo de criação de áreas de livre comércio no mundo, além de uma tendência à redução do tamanho do Estado, já estremecido graças a algumas falhas no chamado *Welfare State*. Como expresso no começo do capítulo, a corrente do NPM tomava conta dos ideais políticos e econômicos nacionais. Nesse contexto, ganhou força no Brasil, a prescrição da “necessidade” de um Estado de conformação neoliberal, o que influenciou diretamente nos meios de governança presentes.

A aplicação das ideias neoliberais no Brasil abriu o mercado nacional à concorrência externa e as empresas nacionais passaram a sofrer pressões para a adesão a regras de boa governança, o que inclui a presença de Conselhos de Administração mais eficazes. Outra força de pressão por melhores práticas, de acordo com Alvarenga (2008), vem da Bolsa de Valores de São Paulo, que definiu critérios para listagem diferenciada das companhias, relacionados aos padrões de governança praticados.

Entretanto, o ambiente interno de governança corporativa brasileiro é predominantemente dominado pelos proprietários de ações. Segundo Alvarenga (2008), as relações dos acionistas com os Conselhos de Administração ainda são conturbadas, pois estes foram criados por força de lei, com número mínimo de três membros, a partir de 1976. Essas relações então estabelecidas foram cumpridas seguindo a fria formalidade da lei. Prevaleciam, entre Conselho e empresa, relações meramente burocráticas, e não um real apoio à gestão. Na maior parte das empresas, entre 1976 e 1990, o Conselho era visto, nas palavras de Alvarenga (2008), como “apêndice desnecessário” ou “custo sem retorno”.

A partir dos anos 90, aconteceram movimentos mais fortes na direção dos Conselhos de Administração, isso se deu devido às pressões advindas da abertura econômica, que fez com que o mercado nacional se adequasse às normas internacionais de boa governança, para que fosse mais competitivo em um cenário global.

3.2 Governança corporativa e o setor público

Como visto acima, a governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto que a governança corporativa está relacionada à maneira como as corporações são governadas e administradas. Já a governança corporativa no setor público, por sua vez, faz referência à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado (BHATTA, 2003).

Para Marques (2005), o conceito de governança corporativa é relativo ao modo como as organizações são dirigidas e governadas, e é inseparável do conceito de *accountability*; contudo, a exigência de prestação de contas varia de acordo com a entidade envolvida. Nesse sentido, a organização que integra o setor público deve se comprometer, principalmente, a assegurar a integridade do que é feito. Outra definição é apontada por Timmers (2000), segundo o qual governança corporativa no setor público é o mesmo que governança governamental que, por sua vez, é definida como a proteção ao inter-relacionamento entre administração, controle e supervisão, feito pela organização governamental. Esse tipo de relação analisada pelo autor

tem o intuito de realizar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, além de comunicar publicamente os resultados e providenciar uma adequada prestação de contas para a sociedade.

A governança corporativa começou a se destacar, ainda no setor privado, na década de 1980, devido aos excessos corporativos então ocorridos no que diz respeito aos lucros das corporações nos casos de fraudes, ou seja, as corporações fraudavam boa parte dos lucros para que ele não chegasse ao empresário/acionista. Nessa lógica, houve uma demanda, por parte dos empresários/acionistas privados, pela governança corporativa na década seguinte. Essa demanda foi sustentada pela pressão exercida pelos investidores e reguladores do setor privado, fato que refletiu em uma mesma demanda no setor público (MELLO, 2006)

Reflexo da demanda por maior regulação no setor privado, houve uma maior publicização das práticas e condutas corporativas, que tem conduzido a um consenso em assuntos importantes e a princípios básicos da governança. Os princípios básicos da governança corporativa estão relacionados ao desenvolvimento de códigos de conduta para os diretores das companhias e de estruturas internas que promovam a revisão independente de processos e tomada de decisões dentro da organização (MARQUES, 2005). Há, portanto, para Marques (2007), seis chamados “passos fundamentais” para se atingir uma efetiva governança corporativa no setor público. Três deles são características pessoais de todos na organização: liderança; integridade; e compromisso. Os outros três elementos são produtos de estratégias, sistemas e políticas estabelecidas pela organização, sendo: responsabilidade; integração; e transparência. Ainda segundo a autora, tanto no setor público quanto no privado, a boa governança requer uma clara definição e articulação das definições de responsabilidades; verdadeira compreensão do relacionamento entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar resultados; e suporte para administração, particularmente no alto nível, que engloba os principais processos decisórios. O setor público tem responsabilidades e necessidade de *accountability* perante numerosos e diversos *stakeholders*, possuindo, por sua vez, diversas exigências relacionadas à abertura e transparência. Já o setor privado deve ser competitivo e entregar bons resultados com certa regularidade (MARQUES, 2007).

Conforme analisa Mello (2006), o setor público é complexo e suas entidades não possuem características básicas padrão. Dessa forma, é importante então reconhecer a diversidade do setor público e, por consequência, os diferentes modelos de governança corporativa a ele aplicados. O desafio para o setor público passa a ser, então, o de articular um conjunto de princípios e elementos comuns que sejam relevantes em cada contexto de governança corporativa. Já para Barret (2005), os princípios mais importantes que se deve

aderir para que se alcance as melhores práticas de governança corporativa no setor público são liderança, integridade e compromisso (qualidades pessoais), responsabilidade em prestar contas, integração e transparência. Para o autor, os cidadãos são os principais interessados em saber se os recursos públicos estão sendo usados apropriadamente e o que está sendo alcançado com eles; por isso, as organizações públicas devem ser transparentes e responsivas.

Para Timmers (2000), o objetivo da governança no setor público é o de criar proteção para alcançar objetivos públicos. Essa proteção deve existir dentro da área política através de um ciclo bem planejado de administração, controle, supervisão e processos de prestação de contas.

Para Bresser-Pereira (2001, p. 8), a “Governança Pública é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político e através do qual a sociedade civil, o Estado e o governo organizam e gerem a vida pública” Continuando na perspectiva do autor, a boa governança e o desenvolvimento político não estão diretamente relacionados com o desenvolvimento econômico. Os Estados Unidos por exemplo, possuem um alto sucesso econômico, o mesmo não é refletido em sua esfera política e social. Streit e Klering (2005, p. 23 *apud* MELLO, 2006) descrevem que as ideias acerca das noções de governança pública indicam que o conceito faz referência à existência de estruturas, mecanismos e regulamentações para o exercício da administração pública; uma nova concepção na qual o processo é mais importante que os resultados em si. Há um maior enfoque na atuação via redes de organizações ou atores sociais.

Segundo a concepção de Matias-Pereira (2010), os aspectos frequentemente evidenciados pela literatura sobre governança estão relacionados à legitimidade do espaço público em constituição, ao compartilhamento do poder entre os que governam e aqueles que são governados, aos processos de negociação entre os atores sociais, e à descentralização da autoridade e das funções ligadas ao ato de governar. Para o autor, é válido frisar que a capacidade de governança passa pela:

Interação entre a capacidade de comando e de direção do Estado, tanto interna quanto externamente; a capacidade de coordenação do Estado entre as distintas políticas e os diferentes interesses em jogo, buscando integrá-los de forma a garantir a coerência e a consistência das políticas governamentais; e, a capacidade de implementação supõe a adequação entre as diversas decisões tomadas e os recursos técnicos, humanos, informacionais, institucionais, financeiros, políticos, necessários para que as decisões se materializem. Essa gestão pública deve estar preparada para realizar as suas estratégias e políticas, usando os mecanismos disponíveis com eficiência, eficácia e efetividade, na busca de implementar ações e alcançar resultados, em particular a melhoria da qualidade de vida da população (MATIAS-PEREIRA, 2010, p. 124-125).

Ainda de acordo com Matias-Pereira (2010), a boa governança no setor público necessita, entre outras ações, de uma gestão estratégica, gestão política e gestão da eficiência, eficácia e efetividade. A gestão estratégica torna viável criar um valor público, que diz respeito à capacidade da administração pública de atender as demandas populacionais na hora certa e de forma correta (legitimidade). A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança.

A administração pública brasileira tem seus alicerces fixados no princípio da legalidade. A premissa básica dos gestores no Brasil é a de que somente é possível fazer o que está previsto em lei, cabendo ressaltar, no contexto mais recente, a Lei complementar 101, de 04 de maio de 2000 ou Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). A LRF tem como objetivo fortalecer os principais eixos da administração pública que são planejamento, transparência, controle e responsabilidade na gestão fiscal dos recursos públicos e prestação de contas (MELLO, 2006)

Os estudos sobre governança corporativa no setor público brasileiro possuem um foco em como adaptar a governança corporativa do setor privado para o público. É importante observar que a governança corporativa no país é fundamentada nos princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Tal instituição foi fundada em 1995 com o propósito de ser uma referência nacional em governança corporativa, a partir do desenvolvimento e disseminação dos melhores conceitos e práticas de governança no país, com a ideia de contribuir para uma sociedade mais justa, transparente e responsável.

De acordo com Matias-Pereira (2010), a competitividade da economia brasileira está estreitamente relacionada com a qualidade da administração pública nos três níveis de governo. É importante evidenciar que, após o pacto federativo imposto pela CRFB-1988, houve, na interpretação do autor, a necessidade de realização de um novo pacto, que sinalizasse para necessidade da simplificação do processo burocrático no serviço público, permitindo a troca de informação nos três níveis da Federação. Isso traria um impacto imediato na qualidade do serviço prestado. Constata-se que um dos grandes obstáculos para a melhoria do serviço público é a repartição rígida das competências entre os entes federados, o que resulta na fragmentação das responsabilidades, e gera dificuldades no processo de cobrança do ente responsável quando o serviço não é bem executado, pode-se atribuir uma parcela dessa culpa a uma possível excessiva burocratização que repartiu em demasia as atribuições dentro do setor público. Esse quadro é agravado pela padronização das políticas públicas nacionais, impossibilitando um real atendimento das necessidades de cada localidade no país. Frente a esse cenário, o governo federal acaba adotando uma postura de distanciamento dessas

cobranças, visto que a implementação, na maioria dos casos, é realizada pelos estados e municípios (MATIAS-PEREIRA, 2010)

Com relação às políticas públicas o autor reconhece as sérias deficiências na qualidade das políticas públicas brasileiras. Essa má qualidade se sobressai principalmente, no que diz respeito à padronização das políticas, como citado anteriormente, e também à baixa qualidade dos serviços prestados.

3.3 Conselho Administrativo como mecanismo de governança

Como visto nos conceitos sobre governança, os Conselhos de Administração são mecanismo fundamental nesse processo. Esse fato se dá tanto no meio privado como no setor público, uma vez que os Conselhos são vistos, em ambas as esferas, como garantidores de transparência, responsabilidade por resultados e cumprimento das normas e leis, de acordo com Iudícibus *et al* (2003).

Em consonância com o que foi discutido até então, a Organization for Economic Cooperation and Development (OCDE) afirma:

A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho (ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, 1999, p. 5).

Na mesma vertente, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) descreve sobre governança corporativa como sendo:

O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 1999, p. 29).

Mathiesen define governança corporativa como:

Um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações (MATHIESEN, 2002, p. 37).

A proposição de Mathiesen (2002) se encaixa com os ideais que os Conselhos representam, como monitorar as corporações e auxiliar em um gerenciamento mais eficaz das organizações.

Percebe-se, portanto, que as definições relativas à governança corporativa tendem a convergir para a ideia de Conselho de Administração. Nesse sentido, os Conselhos de Administração são, sem dúvida, um mecanismo de governança corporativa.

A presença dos Conselhos Administrativos nas organizações públicas é determinada por lei. No caso do estado de Minas Gerais, a Lei 22 257 de 27 de julho de 2016 é a que determina a estrutura básica das autarquias de Minas Gerais:

Art. 56 – As autarquias Instituto Mineiro de Agropecuária – IMA –, Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais – Ipem-MG –, Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais – Idene –, Loteria do Estado de Minas Gerais – LEMG –, Departamento de Edificações e Estradas de Rodagem do Estado – DEER-MG – e Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais – IPSM – organizam-se conforme a seguinte estrutura básica:

I – Conselho de Administração;

II – Direção Superior: Diretor-Geral;

III – Unidades Administrativas [...] (MINAS GERAIS, 2016).

Vale ressaltar ainda que o Conselho é tanto um mecanismo de controle, coordenação de ações, transparência e responsabilização para a administração privada quanto para a pública. Nessa lógica, pode-se afirmar que os Conselhos Administrativos presentes nas autarquias da administração pública indireta possuem funções semelhantes aos presentes na esfera privada.

Portanto, o estudo da governança corporativa, ao se analisar as autarquias mineiras, é oportuno, já que elas possuem Conselho de Administração claramente caracterizado como um mecanismo de governança corporativa. O estudo se torna ainda mais interessante quando se é levado em conta que o Conselho de Administração é, formalmente, a unidade com maior poder de deliberação dentro dos órgãos da administração indireta.

4 ADMINISTRAÇÃO INDIRETA E OS CASOS DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS (IDENE) E INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (IPEM)

A Administração Pública é dividida entre administração pública direta e indireta. Segundo Di Pietro (2011), a administração direta é composta por todos os órgãos integrantes das pessoas jurídicas políticas - União, Estados, Municípios e o Distrito. No entanto, não é limitada somente a eles o exercício da função administrativa do Estado. Essa função é, por vezes, transferida às pessoas jurídicas com personalidade de direito público ou privado, sendo estas, componentes da administração indireta

O Decreto Lei 200/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa proposta à época, e é um ponto crucial ao se tratar juridicamente da organização da administração federal brasileira. É possível observar, a partir dele, que a administração direta, em âmbito federal, é constituída pelos órgãos do poder executivo, ou seja, a presidência da república e os ministérios. Já a administração indireta é composta por autarquias, fundações instituídas pelo poder público, sociedades de economia mista e empresas públicas. Ressalta-se que o decreto exposto foi incorporado à Constituição Federal de 1988 (CRFB-1988).

A CRFB-1988 foi diretamente influenciada pelo clima político existente à época. Havia uma grande pressão por mais transparência ou *accountability*, devido à necessidade de se erradicar ou pelo menos mitigar problemas com corrupção, clientelismo, empreguismo e outras formas de patrimonialismo (SANTOS, 200-). Esses motivos fizeram com que a CRFB-1988 enfatizasse a burocracia no tocante à forma de organização da gestão estatal. O novo texto constitucional foi também um importante marco para o melhor estabelecimento da organização administrativa do Brasil, versando sobre inúmeros assuntos relacionados a essa temática. Ele descreve detalhes das administrações direta e indireta que ainda não haviam sido formalmente registrados em uma Carta Magna, possibilitando uma certa delimitação e distinção entre as classificações de administração existentes.

É importante observar que o grau de detalhamento presente na CRFB-1988 e a coerência presente nos dispositivos têm sido considerados como positivos pela maioria dos especialistas em direito administrativo, uma vez que inibe equívocos, principalmente no que tange à organização da administração pública.

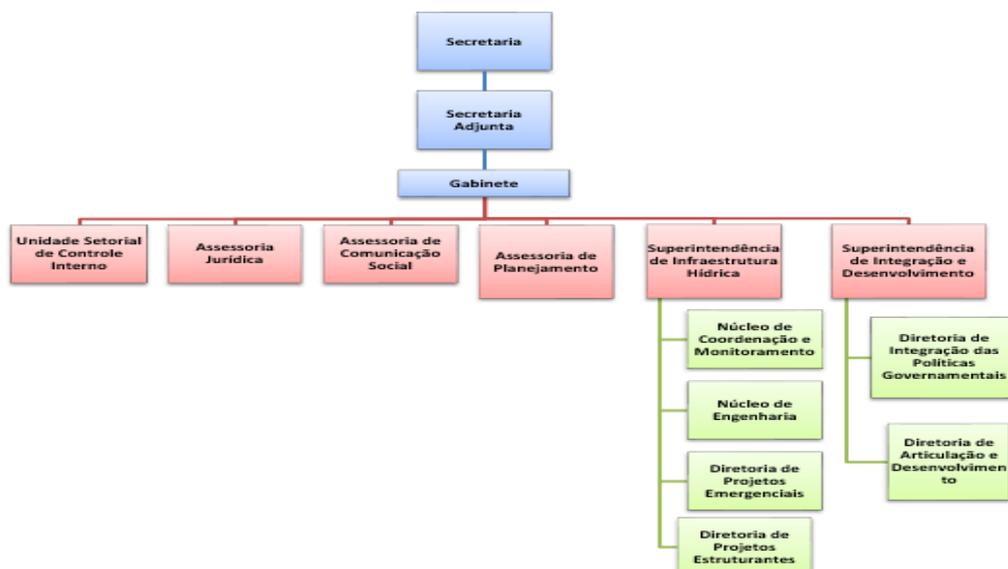
A administração indireta é caracterizada pela descentralização e autonomia. Segundo Di Pietro (2011) a descentralização é a distribuição de competências de uma para outra pessoa física ou jurídica. Ela difere-se da desconcentração pelo fato de esta ser uma distribuição interna de competências, isto é, uma distribuição de competências dentro da mesma pessoa jurídica; a desconcentração liga-se à hierarquia. É importante destacar que há controle estatal no que tange à administração indireta somente no que se refere à sujeição ao princípio da especialidade. Este princípio é decorrente dos princípios da legalidade e da indisponibilidade do interesse público e tem, como objetivo, fazer com que os órgãos da administração indireta ou os advindos da descentralização cumpram exatamente a função para os quais foram criados.

Procede-se, a seguir, ao exame das estruturas dos órgãos IDENE e IPEM, além de suas finalidades e competências, normativos que os definem, além dos principais programas realizados por ambos.

4.1 O Sistema Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais/Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (SEDINOR/IDENE)

A Sedinor, como mencionado, é o órgão da administração direta ao qual está vinculado o Idene. Seu organograma está representado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais (SEDINOR)



Fonte: Elaborada pelo autor com base nas normativas coletadas.

Como é possível observar, o IDENE não está subordinado à SEDINOR, nem sequer aparece em seu organograma, mas se vincula a ela. Segundo a Lei 22 257 de 27 de julho de 2016, a subordinação administrativa está relacionada à relação hierárquica de secretarias e órgãos autônomos com o governador, bem como a relação entre as unidades administrativas com os titulares dos órgãos e das entidades a que estes se subordinam. Já a vinculação, que é a maneira como o IDENE se relaciona com a SEDINOR e também os Conselhos Administrativos com o respectivo órgão ao qual ele está relacionado, diz respeito à relação de entidade da administração indireta com a secretaria de Estado responsável pela formulação das políticas públicas de sua área de atuação, para a integração de objetivos, metas e resultados.

Essa vinculação acima referida foi determinada pela Lei de 21 076 de 27 de dezembro de 2013. Nesse sentido é importante descrever, ainda que forma rápida, o Sistema SEDINOR/IDENE.

Esse sistema, ou trabalho em conjunto da SEDINOR e do IDENE tem como finalidade a coordenação e a articulação em conjunto com as demais secretarias do Estado, e principalmente entre esses dois órgãos, de ações voltadas para o desenvolvimento socioeconômico das regiões Norte e Nordeste do estado mineiro, notadamente as que visem à redução das desigualdades sociais e ao enfrentamento da pobreza. Essa junção é chamada de “sistema” pois ambas as entidades possuem objetivos similares, e o trabalho em conjunto auxilia na consecução destes.

Além da integração proposta e concretizada em lei, esses dois órgãos ocupam o mesmo local físico na estrutura do executivo mineiro, facilitando a comunicação entre eles, possibilitando ainda uma maior unidade e direcionamento no momento de se tomar as decisões relacionadas à resolução dos objetivos que os dois possuem em comum, como por exemplo, desenvolver e integrar as regiões norte e nordeste de Minas Gerais. Dentre as principais ações desenvolvidas pelo Sistema, destacam-se o Água para Todos, o Projeto de Combate à Pobreza Rural e Migração Laboral, o Programa Leite Pela Vida, Brasil Alfabetizado e o Plano Estratégico de Desenvolvimento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais.

4.2 Explorando o Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE)

O Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE) foi criado por meio da Lei 14 171, publicada em 16 de janeiro de 2002. Sua criação foi resultado da transformação, nos termos desta Lei, da Comissão de Desenvolvimento do Vale do

Jequitinhonha (CODEVALE) e da absorção das funções da Superintendência de Desenvolvimento do Norte de Minas (SUDENOR), sendo esta pertencente à estrutura orgânica da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN), atual Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

De acordo com a lei de sua criação, o IDENE é uma entidade autárquica com autonomia administrativa e financeira, personalidade jurídica de direito público, prazo de duração indeterminado, sede e foro na Capital do Estado. Como visto acima, o IDENE anteriormente se vinculava à SEPLAN, que veio a se transformar na SEPLAG, e atualmente se vincula à Secretaria de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais (SEDINOR), o que foi determinado pela Lei 21 076 de 27 de dezembro de 2013.

Art. 6º – O art. 147 da Lei Delegada nº 180, de 2011, passa a vigorar com a seguinte redação:
 “Art. 147 – Integra a área de competência da Sedinor, por vinculação, o Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais – Idene.
 Parágrafo único – O apoio técnico, logístico e operacional para o funcionamento da Sedinor será prestado pelo Idene, nos termos de resolução conjunta” (MINAS GERAIS, 2013).

O IDENE tem a missão de promover e coordenar ações que visem o desenvolvimento sustentável e a redução das desigualdades das áreas de sua abrangência em relação ao restante do Estado. A visão do órgão que, assim como a missão, está expressa em seu site na internet, é a de tornar as regiões de sua abrangência em áreas de desenvolvimento sustentável. Sua atuação, por sua vez, é informada pelos seguintes valores: ética; otimização dos recursos públicos; transparência e comprometimento; e respeito aos valores e crenças da população local e às características regionais.

As competências do IDENE, conforme o Decreto 47 352, de 25 de janeiro de 2018, são:

Art. 3º – [...] promover o desenvolvimento econômico e social das regiões Norte e Nordeste de Minas Gerais, com atribuições de:
 I – diagnosticar as condições de propulsão econômica de sua área de abrangência e identificar alternativas visando à redução das desigualdades regionais;
 II – promover e coordenar ações de fomento em setores estratégicos para a sustentabilidade econômica e social;
 III – elaborar, implantar e acompanhar programas e projetos que visem à ampliação e ao fortalecimento da infraestrutura regional, à inclusão social com geração de emprego, trabalho e incremento da renda e a expansão e diversificação da base econômica;
 IV – promover ações com vistas à implantação, ao fortalecimento e à melhoria de arranjos e cadeias produtivas estratégicas nas regiões de baixa propulsão econômica;
 V – planejar, coordenar, supervisionar, orientar e executar plano, programa, projeto ou atividade permanente ou emergencial de combate aos efeitos da seca, em

consonância com as diretrizes governamentais, especialmente as emanadas do Conselho de Desenvolvimento do Semiárido Mineiro.

Parágrafo único – O Idene poderá desenvolver projetos especiais em regiões não incluídas na base territorial de sua atuação para cumprimento de objetivos e metas de redução de desigualdades sociais e enfrentamento da pobreza em áreas de baixo Índice de Desenvolvimento Humano – IDH – e de reduzida propulsão econômica, observadas a intersetorialidade, a vinculação à política específica nos termos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI – e do Plano Plurianual da Ação Governamental – PPAG (MINAS GERAIS, 2018).

O mesmo decreto contém o regulamento do IDENE. Nele é possível observar a atual estrutura orgânica do órgão, além de sua área de abrangência¹ e as atribuições do Conselho de Administração, dentre outros pontos atualizados.

A estrutura administrativa do IDENE para cumprir suas funções, conta, além da sede situada na Cidade Administrativa de Minas Gerais em Belo Horizonte, com quatro Diretorias Regionais e um total de 12 Escritórios Regionais espalhados pelo norte e nordeste do Estado. Já sua estrutura orgânica, ainda de acordo com o Decreto 47 352 de 2018, está determinada da seguinte maneira:

CAPÍTULO II

DA ESTRUTURA ORGÂNICA

Art. 4º – O Idene tem a seguinte estrutura orgânica:

I – Conselho de Administração;

II – Direção Superior:

a) Diretor-Geral;

III – Unidades Administrativas:

a) Gabinete;

b) Procuradoria;

c) Unidade Seccional de Controle Interno;

d) Assessoria de Comunicação Social;

e) Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças:

1 – Gerência de Planejamento e Orçamento:

[...]

2 – Gerência de Contabilidade, Finanças e Prestação de Contas:

[...]

3. Gerência de Recursos Humanos;

4 – Gerência de Compras, Logística e Patrimônio:

[...]

f) Diretoria de Inclusão Social e Produtiva:

[...]

g) Diretoria de Desenvolvimento e Inclusão Regional:

[...]

h) Diretorias Regionais, até o limite de 5 unidades:

1 – Diretoria Regional do Norte de Minas;

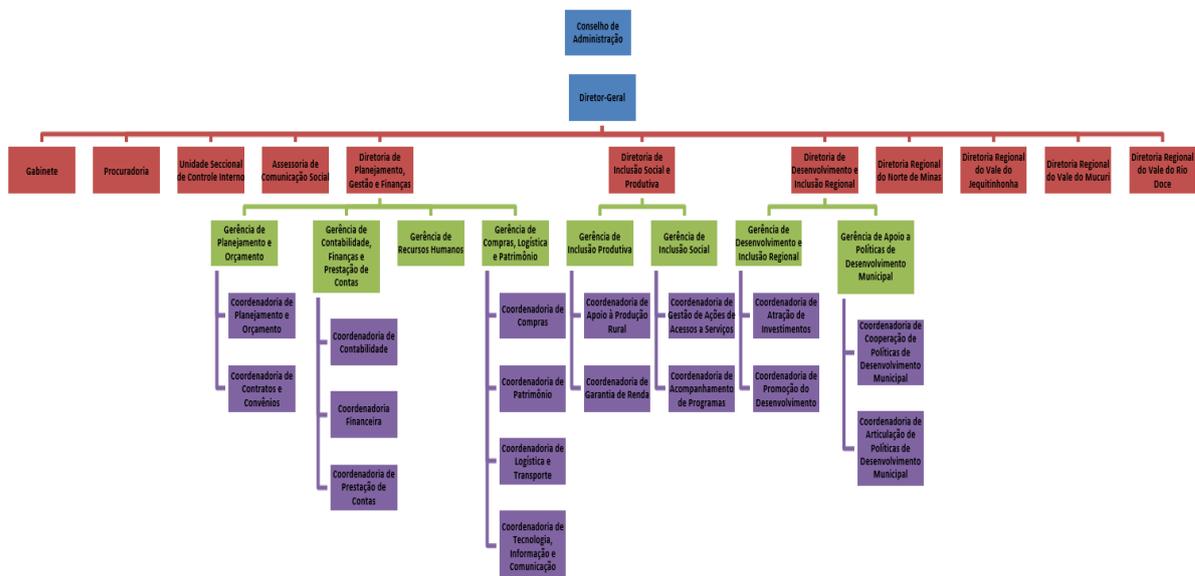
¹ Municípios das mesorregiões, estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE –, do Norte de Minas, Jequitinhonha e Vale do Mucuri; além disso, estão também os municípios das microrregiões de Curvelo, Guanhães, Peçanha, Governador Valadares, Mantena, Aimorés e Caratinga estabelecidas também pelo IBGE; estão na abrangência do IDENE ainda, os municípios de Tarumirim, Inhapim, São Sebastião do Anta, São Domingos das Dores, Imbé de Minas, Ubaporanga, Piedade de Caratinga, Santa Rita de Minas e Santa Bárbara do Leste, Santo Antônio do Itambé e de Serra Azul de Minas. Além dos municípios descritos acima, o IDENE atende os municípios que estejam abrangidos na Lei Complementar Federal 125, de 3 de janeiro de 2007.

- 2 – Diretoria Regional do Vale do Jequitinhonha;
- 3 – Diretoria Regional do Vale do Mucuri;
- 4 – Diretoria Regional do Vale do Rio Doce.

Parágrafo único – Integram ainda a estrutura orgânica do Idene, até o limite de vinte unidades, as respectivas gerências regionais que terão sua sede e área de abrangência definidas por Portaria do Diretor-Geral (MINAS GERAIS, 2018).

Essa estrutura pode ser visualizada na Figura 2.

Figura 2 – Organograma do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE)



Fonte: Elaborada pelo autor com base nas normativas coletadas.

Ao se analisar essa estrutura orgânica, pode-se observar a presença do Conselho de Administração como sendo uma unidade “superior” às demais, por estar um nível acima da Diretoria-Geral. Há um indicativo de que o Conselho possui maior poder de decisão dentre todas as unidades presentes na estrutura organizacional do IDENE. Nesse sentido, se torna ainda mais importante o estudo de como acontece o processo decisório nesta instância da Administração Pública.

O IDENE tem, atualmente, balizando sua atuação, quatro programas principais: “Artesanato em movimento²”; “Programa de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas³”; “Programa Leite Pela Vida⁴”; “Plano de Urgência para Enfrentamento da Seca⁵”.

4.3 Explorando o Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM)

O Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais – IPEM-MG, é uma instituição autárquica que está vinculada à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES), conforme disposto na Lei 22 257 de 27 de julho de 2016.

Art. 26 – A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – Sedectes – tem como competência planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas:

[...]

XI – às atividades relacionadas com metrologia, normalização, qualidade industrial e certificação de conformidade junto ao Sistema Nacional de Normalização, Metrologia e Qualidade Industrial – Sinmetro;

Parágrafo único. – Integram a área de competência da Sedectes:

I – por subordinação administrativa, o Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia – Conecit;

II – por vinculação:

a) a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais – Fapemig;

b) o Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais – IpeM-MG [...] (MINAS GERAIS, 2016.).

O IPEM⁶ é um órgão delegado do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – Inmetro, em Minas Gerais. Isso significa que o Inmetro transferiu ao IPEM-MG

² O objetivo mais geral do programa consiste em desenvolver políticas para o artesanato que visam a promoção dos canais de comercialização dos produtos artesanais e a inserção dos artesãos no mercado de trabalho. A finalidade dessas políticas é reforçar a identidade do artesanato do Norte e Nordeste de Minas Gerais, promovendo feiras e eventos relativos ao tema, e fazer com que os artesãos consigam obter alguma renda ou lucro de suas atividades.

³ O programa busca contribuir com ações de apoio à geração de renda, na perspectiva da promoção de trabalho, renda e redução da vulnerabilidade da população. O programa realiza ações que dinamizem a economia da região, fortalecimento das populações locais com uma melhor estrutura, além da busca de alternativas de absorção da mão de obra na própria região para que não haja uma migração laboral para outras localidades.

⁴ Trata-se do principal programa do IDENE atualmente e busca promover o fortalecimento da cadeia produtiva do leite, no norte e nordeste de Minas Gerais, por meio da geração de renda devido a garantia de preço do produto produzido pelo agricultor familiar. As três principais fases do programa são a aquisição, beneficiamento/distribuição e entrega do leite. O programa também contribui diretamente para a diminuição da vulnerabilidade social através do combate à fome e à desnutrição na área de abrangência do IDENE

⁵ O programa realiza investimentos de recursos para atender famílias em comunidades rurais nos municípios que decretam situação de emergência devido à seca e à estiagem na área de atuação do órgão. O plano conta com dois pilares: o abastecimento de água e o aproveitamento desse abastecimento para a geração de renda na agricultura familiar

⁶ A sigla IPEM é utilizada pois anteriormente, o órgão era denominado como Instituto de Pesos e Medidas do Estado de Minas Gerais; o mesmo ocorria com o Inmetro, que era alcunhado de Instituto Nacional de Pesos e Medidas.

o poder de executar seus serviços no Estado de Minas Gerais. Neste caso, o ente delegado presta o serviço público em seu próprio nome e por sua conta e risco, e está sujeito à fiscalização do Estado.

O IPEM-MG foi criado pela Lei 4 657 de 27 de novembro de 1967. De acordo com a Lei, a instituição possui personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, tendo competência para executar, nos exatos termos da delegação que lhe for definida pelo Inmetro, a atividade metrológica em Minas Gerais. Dessa forma, o IPEM é subordinado tecnicamente ao Inmetro, e tem sede e foro em Contagem-MG.

O IPEM possui a missão de trabalhar decisivamente em metrologia e fiscalização, acompanhando o avanço tecnológico para a melhoria da qualidade de vida da população, em especial nas áreas de saúde, segurança, meio ambiente e defesa do consumidor. Um dos objetivos do órgão em questão diz respeito ao fato de ser reconhecido como um órgão referência nacional em metrologia, avaliação da conformidade, fiscalização de produtos e serviços, atendendo com excelência às necessidades da sociedade, dispondo de autonomia de gestão.

O Instituto, portanto, executa serviços essenciais na proteção ao cidadão em suas relações de consumo. Ele exerce a verificação e a fiscalização de instrumentos de medição, tais como balança, taxímetros, bombas de combustível, produtos pré-medidos – como cesta básica – têxteis, produtos com certificação compulsória (brinquedos, pneus, preservativos), veículos transportadores de cargas perigosas (combustíveis, ácidos), entre outros.

Essas atribuições constam do decreto de competência do IPEM:

CAPÍTULO II DA FINALIDADE E DAS COMPETÊNCIAS

Art. 2º O IPEM-MG tem por finalidade executar, nos termos da delegação outorgada pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO –, as atividades de metrologia legal e fiscalizar a qualidade de bens e serviços no Estado, observada a política formulada pela SECTES, competindo-lhe:

I - realizar verificações iniciais e subsequentes dos instrumentos de medição e de medidas materializadas;

II - inspecionar, fiscalizar e realizar perícias técnicas de métodos de medição, instrumentos de medição e medidas materializadas;

III - emitir laudos técnicos de medição e capacitação para reservatórios, medidas, medidores, instrumentos de medição, máquinas e equipamentos no âmbito de suas competências;

IV – autorizar empresas a efetuar o reparo de instrumentos metrológicos, bem como fiscalizá-las quanto ao atendimento das características técnicas e operacionais exigidas para o exercício de suas atividades;

V - realizar perícia e fiscalização concernentes ao emprego correto das unidades de medidas e dos produtos pré-medidos expostos à venda, acondicionados ou não;

VI - lavrar notificações, termos de interdição ou apreensão e autos de infração, contra pessoas físicas e jurídicas que infringjam as normas e os regulamentos técnicos concernentes à fabricação e à utilização de instrumentos de medição e medidas materializadas, à produção e à comercialização de produtos pré-medidos e ao emprego das unidades de medidas;

- VII - lavrar autos de infração contra pessoas físicas e jurídicas que infringirem as normas e os regulamentos técnicos concernentes a produtos, serviços e sistemas sujeitos a certificação compulsória;
- VIII - julgar processos de autos de infração e imposição de penalidades administrativas previstas em lei, no âmbito de sua atuação, observados os regulamentos pertinentes;
- IX - supervisionar e auditar as atividades de autoverificação realizadas por fabricantes, postos de ensaio autorizados e dos instaladores autorizados;
- X - inspecionar e fiscalizar a observância de normas e regulamentos técnicos pertinentes a produtos e serviços;
- XI - coletar amostras, interditar e apreender produtos;
- XII - participar de perícias, exames, ensaios ou testes com vistas à emissão de laudos comparativos;
- XIII - homologar empresas de conversão de veículos; e
- XIV - inspecionar veículos e equipamentos para o transporte de cargas perigosas (MINAS GERAIS, 2011).

Para realizar tais competências, o IPEM conta com uma estrutura que, além da sede em Contagem-MG, como já mencionado, possui 13 (treze) delegacias de ação regional no interior do Estado, laboratórios para verificação de produtos pré-medidos, três postos fixos para verificação e inspeção de caminhões-tanque, posto fixo para verificação de vagões-tanque e posto fixo para verificação de taxímetros, na Capital. O IPEM-MG possui também laboratórios para prestar serviços de calibração. Seus principais clientes externos são os laboratórios de manipulação de indústrias de grande, médio e pequeno porte, que trabalham com instrumentos de pesagem. Tal laboratório também está capacitado para trabalhar com a verificação de etilômetro (bafômetro) e análise de gases veiculares.

A estrutura do IPEM-MG consta do decreto de competência do órgão:

CAPÍTULO III

DA ESTRUTURA ORGÂNICA

Art. 3º. O IPEM-MG tem a seguinte estrutura orgânica:

I - Conselho de Administração;

II - Direção Superior:

a) Diretor-Geral;

b) (Revogada pelo inciso X do art. 29 do Decreto nº 46.409, de 30/12/2013.)

Dispositivo revogado:

“b) Vice-Diretor-Geral;”

III - Unidades Administrativas:

a) Gabinete:

1. Núcleo de Tecnologia da Informação;

2. Assessoria de Apoio às Unidades Regionais:

2.1 Gerência Regional de Verificação e Fiscalização, até o limite de quinze unidades;

b) Procuradoria;

c) Auditoria Seccional;

d) Assessoria de Comunicação Social;

e) Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças:

[...]

f) Diretoria de Metrologia Legal:

[...]

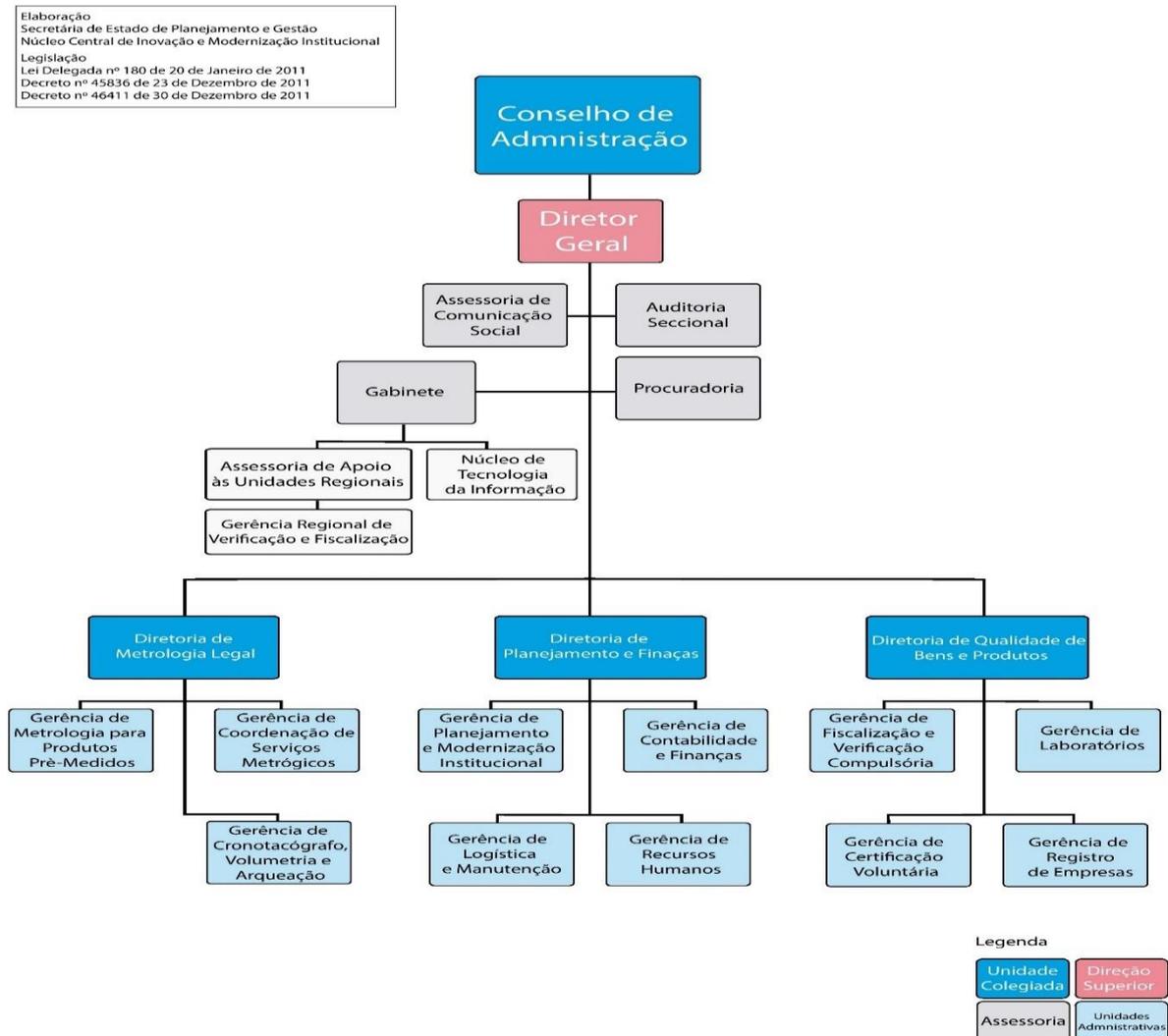
g) Diretoria de Qualidade de Bens e Produtos:

[...]

Parágrafo único. As Gerências Regionais de Verificação e Fiscalização, até o limite de quinze, terão a sua área de competência e atuação estabelecida por meio de Portaria do Diretor-Geral do IPEM-MG (MINAS GERAIS, 2011).

Essa estrutura pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3 – Organograma Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM)



Fonte: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional.

É possível observar através do organograma, e até mesmo do disposto no decreto que regulamenta o IPEM-MG, que o Conselho de Administração, assim como em qualquer autarquia do Estado, está no topo do organograma, o que remete ao elevado alto poder decisório deste tipo de instância administrativa dentro das organizações públicas da administração indireta do estado de Minas Gerais.

O IPEM-MG conta atualmente com três programas principais: “Promoção da Competitividade dos Produtos da Indústria Mineira⁷”; “Promoção de Justiça Metrológica nas Relações de Consumo⁸”; e “Ações e Serviços Públicos em Metrologia e Qualidade⁹”.

É relevante mencionar que a maior parte dos recursos recebidos pelo IPEM-MG para seu funcionamento, são advindos das autuações e multas aplicadas pela própria instituição. Os recursos gerados por tais ações vão diretamente para o Inmetro, uma vez que eles são debitados em contas da União, e então o Inmetro deve repassar 70% desses recursos de volta ao IPEM-MG, de acordo com o convênio celebrado entre os referidos órgãos.

4.4 Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES) e sua relação com o Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM)

Uma vez que o presidente do Conselho de Administração do IPEM-MG é o representante máximo da SEDECTES, cabe então fazer uma breve menção à estrutura da secretaria e sua relação com o Instituto. A ligação entre os dois órgãos é descrita no art. 26 da Lei 22 257 de 27 de julho de 2016.

O IPEM-MG possui uma relação de vinculação com a SEDECTES, a mesma relação existente entre IDENE e SEDINOR. Tal vinculação, que é diferente da relação de subordinação, refere-se à relação de entidade da administração indireta com a secretaria de Estado que formula políticas públicas na mesma área de atuação da autarquia, para a integração dos objetivos delas, além do compartilhamento de metas e resultados. No entanto, distintivamente dos órgãos supracitados, IPEM e SEDECTES não ocupam o mesmo lugar físico

⁷ Promover a competitividade dos produtos da indústria mineira, e melhorar sua inserção em mercados globais.

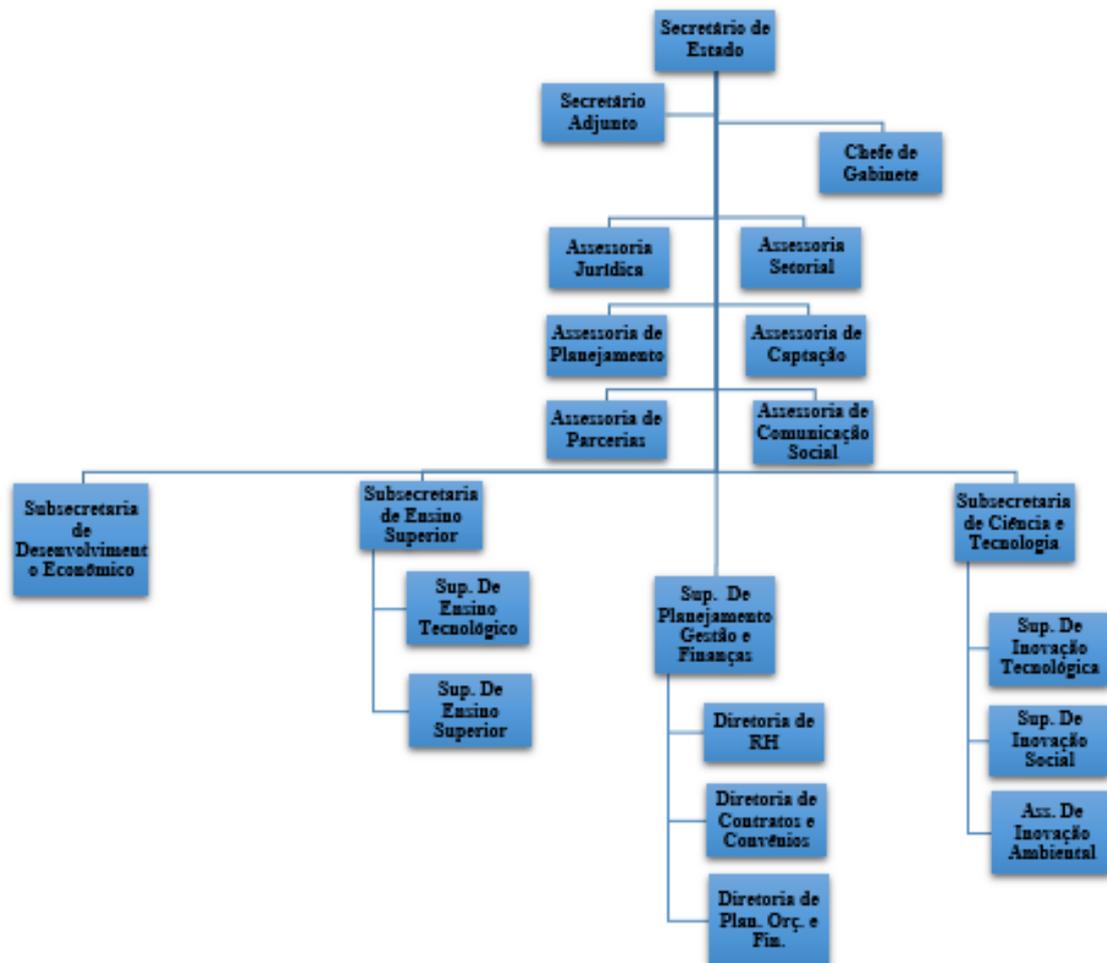
⁸ Promover justiça metrológica nas relações de consumo e nivelar as condições de concorrência do mercado mineiro, coibindo fraudes metrológicas.

⁹ Apoiar as demais atividades metrológicas do IPEM, otimizando sua capacidade, a partir da melhoria da infraestrutura metrológica, e em treinamentos dos servidores do órgão, bem como informar e proteger o consumidor a partir da disseminação de conhecimento em metrologia legal, qualidade e consumo seguro.

no estado; enquanto o Instituto possui sede em Contagem, como já dito, a Secretaria se localiza no Cidade Administrativa do Estado de Minas Gerais, na capital mineira.

A figura 4 apresenta a composição da estrutura administrativa da SEDECTES.

Figura 4 – Organograma Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES)



Fonte: Elaborada pelo autor com base nas normativas coletadas

Na Figura 4, retirada do site da própria secretaria, é possível visualizar sua estrutura orgânica e as relações presentes entre suas unidades. Como era de se esperar, o IPEM não aparece no organograma, refletindo o mesmo caso apresentado no organograma da SEDINOR no que se refere à não presença do IDENE. Essa inexistência diz respeito ao fato de o IPEM não estar subordinado à secretaria, confirmando sua autonomia administrativo-financeira.

4.5 Instituto Nacional de Metrologia , Qualidade e Tecnologia (Inmetro) como órgão “normatizador” do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)

O Inmetro, como já mencionado, é o órgão ao qual o IPEM-MG se subordina tecnicamente. Ele tem o objetivo de assegurar ao cidadão a exatidão das medições nos campos onde a Metrologia Legal atua. O Inmetro se faz presente em todo o Brasil, fiscalizando os instrumentos de medição e os produtos pré-medidos por meio de seus órgãos delegados nos estados, os quais, em sua grande maioria, são conhecidos por IPEM.

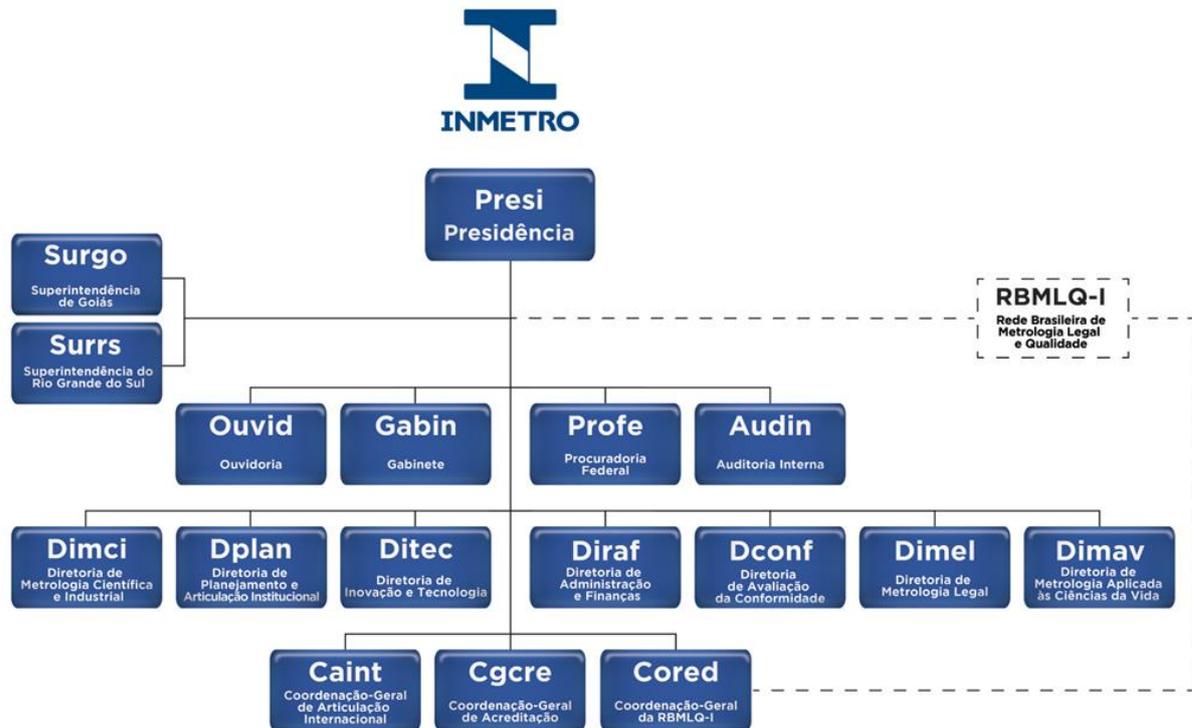
O Inmetro é uma autarquia federal, criada pela Lei 5 966, de 11 de dezembro de 1973, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que atua como Secretaria Executiva do Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Conmetro) - e é o órgão executivo central do Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (SINMETRO).

O modelo de gestão do Inmetro foi motivado pela grande extensão territorial do país, e também pela tendência à descentralização administrativa e operacional do governo federal. O modelo adotado pelo órgão consiste na delegação de atividades nas áreas de metrologia legal e avaliação da conformidade a Institutos de Metrologia e Qualidade, constituindo assim, a Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade – Inmetro (RBMLQ-I).

No âmbito de sua ampla missão institucional, o Inmetro objetiva fortalecer as empresas nacionais, aumentando sua produtividade por meio da adoção de mecanismos destinados à melhoria da qualidade de produtos e serviços.

A estrutura organizacional do Inmetro está disposta conforme a Figura 5.

Figura 5 – Organograma Instituto Nacional de Metrologia , Qualidade e Tecnologia (Inmetro)



Fonte: Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade

O Regimento Interno do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia estabelece, entre outras coisas, as finalidades do Inmetro.

- I – elaborar e expedir regulamentos técnicos nas áreas determinadas pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – CONMETRO;
- II – elaborar e expedir regulamentos técnicos sobre o controle metrológico legal e instrumentos de medição;
- III – exercer o poder de polícia administrativa na área de metrologia legal, que poderá ser delegado a órgãos ou entidades de direito público;
- IV – exercer poder de polícia administrativa, expedindo regulamentos técnicos nas áreas de avaliação da conformidade de produtos, insumos e serviços, desde que não constituam objeto da competência de outros órgãos ou entidades da administração pública federal, quanto a:
 - a) segurança;
 - b) proteção da vida e da saúde humana, animal e vegetal;
 - c) proteção do meio ambiente; e
 - d) prevenção de práticas enganosas de comércio;
- V – executar, coordenar e supervisionar as atividades de metrologia legal e de avaliação da conformidade compulsória por ele regulamentadas ou exercidas por delegação;
- VI – atuar como órgão acreditador oficial de organismos de avaliação da conformidade;
- VII – registrar objetos sujeitos a avaliação da conformidade compulsória;
- VIII – planejar e executar atividades de pesquisa, ensino e desenvolvimento científico e tecnológico em metrologia, avaliação da conformidade e áreas afins;
- IX – prestar serviços de transferência tecnológica e de cooperação técnica voltados à inovação e à pesquisa científica e tecnológica em metrologia, avaliação da conformidade e áreas afins;

- X – prestar serviços voltados à inovação nas empresas nacionais;
- XI – produzir e alienar materiais de referência, padrões metroológicos e produtos relacionados;
- XII – realizar contribuições a entidades estrangeiras congêneres, cujos interesses estejam amparados em acordos firmados entre si ou entre os respectivos países, como uma única ação;
- XIII – designar entidades públicas ou privadas para a execução de atividades técnicas nas áreas de metrologia e de avaliação da conformidade, no âmbito de sua competência regulamentadora;
- XIV – atuar como órgão oficial de monitoramento da conformidade aos princípios das boas práticas de laboratório;
- XV – conceder bolsas de pesquisa científica e tecnológica para o desenvolvimento de tecnologia de produto ou de tecnologia de processo, de caráter contínuo, diretamente ou por intermédio de parceria com instituições públicas ou privadas;
- XVI – estabelecer parcerias com entidades de ensino para a formação e especialização profissional nas áreas de sua atuação, inclusive para programas de residência técnica;
- XVII – anuir no processo de importação de produtos, por ele regulamentados, que estejam sujeitos a regime de licenciamento não automático ou a outras medidas de controle administrativo prévio ao despacho para consumo; e
- XVIII – representar o País em foros regionais, nacionais e internacionais sobre avaliação da conformidade (BRASIL, 2017).

Analisando as competências acima, percebe-se que o Inmetro elabora os regulamentos técnicos nas áreas de metrologia legal, sobre os instrumentos de medição, avaliação de conformidade dos produtos, insumos e serviços. É possível observar que o Inmetro é o responsável por exercer o poder de polícia administrativa na área de metrologia legal, e que esse poder pode ser delegado a órgãos ou entidades de direito público, que é o caso do IPEM-MG, que dispõe de poder de polícia graças à delegação dada a ele pelo Inmetro.

O inciso XIII do regimento deixa claro a possibilidade de o Inmetro designar entidades públicas para realização de algumas de suas atividades. Além disso, é oportuno notar que o Inmetro executa, coordena e supervisiona as atividades de metrologia legal e da conformidade compulsória por ele regulamentadas. Logo o IPEM deve respeitar sempre as diretrizes e normas por ele expressas.

5 CONSELHOS ADMINISTRATIVOS DAS AUTARQUIAS MINEIRAS: UM RECORTE DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS (IDENE-MG) E INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (IPEM-MG)

O capítulo apresenta o principal objeto de análise do presente estudo, os Conselhos Administrativos, enfatizando os principais pontos necessários ao entendimento, tanto do funcionamento como da estrutura e poder decisório dos Conselhos, especialmente no que tange aos órgãos aos quais eles se vinculam.

Também serão examinados, no presente capítulo, os principais aspectos que devem ser analisados no que tange ao Regimento Interno dos Conselhos estudados, como por exemplo, quais as funções de seus membros, como se dão os ritos durante as reuniões realizadas, a periodicidade com que tais reuniões ocorrem, entre outros.

5.1 O Conselho Administrativo do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG)

O IDENE possui, em sua estrutura orgânica, como já mencionado, Conselho de Administração, haja visto o exposto na Lei de nº 22 257 de 27 de julho de 2016, que assegura a estrutura básica das autarquias de Minas Gerais.

Nesse sentido o Conselho de Administração do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais é composto da seguinte maneira:

Art. 6º – O Conselho de Administração é composto pelos seguintes membros:

I – membros natos:

- a) Secretário de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais, que é seu Presidente;
- b) Diretor-Geral do Idene, que é seu Secretário Executivo;

II – membros designados:

- a) um representante da Fundação João Pinheiro;
- b) um representante da Universidade Estadual de Montes Claros;

III – membros convidados:

- a) um representante de associação estadual de municípios, que tenha atuação na região de abrangência do Idene;
- b) um representante de entidade de classe empresarial do Estado;
- c) um representante dos servidores do Idene.

§ 1º – Os membros a que se referem os incisos II e III serão, respectivamente, designados ou convidados pelo Governador.

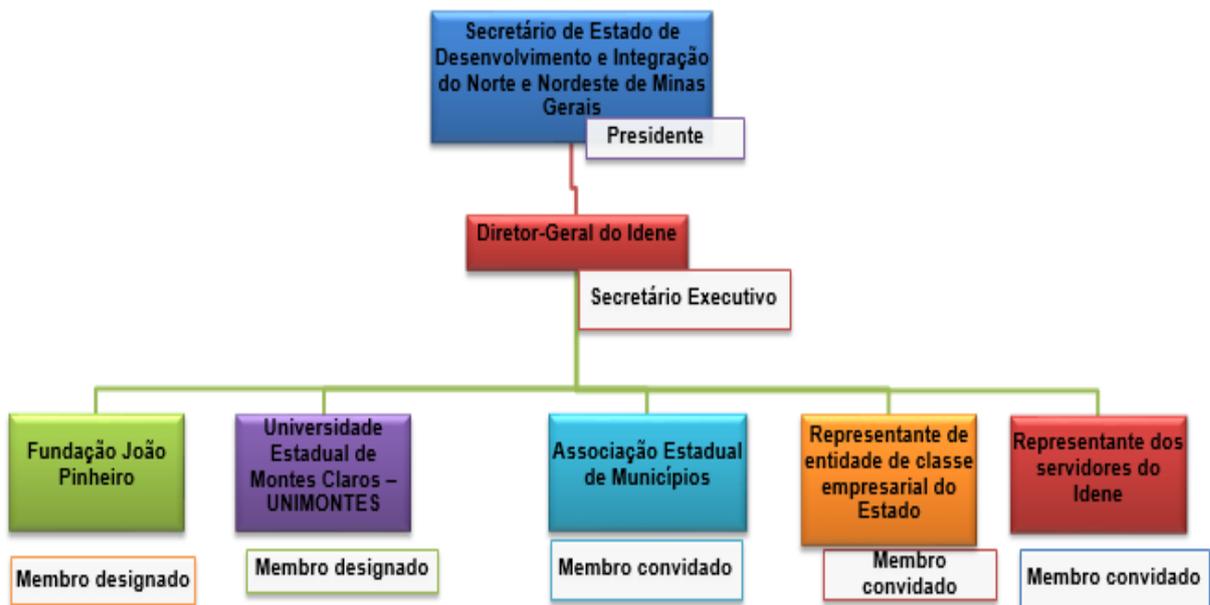
§ 2º – A cada membro corresponde um suplente, que substitui o titular nos seus impedimentos.

§ 3º – O Conselho de Administração do Idene se reunirá mediante convocação de seu Presidente.

§ 4º – A função de membro é considerada de relevante interesse público, não lhe cabendo qualquer remuneração (MINAS GERAIS, 2018).

A estrutura do Conselho pode ser visualizada na Figura 6.

Figura 6 – Conselho de Administração do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG)



Fonte: Elaborada pelo autor com base nas normativas coletadas.

Por sua vez, as competências do Conselho são especificadas no decreto 47 325, de 25 de janeiro de 2018, conforme transcrito a seguir.

CAPÍTULO III DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 5º – Compete ao Conselho de Administração:

I – avaliar o desempenho orçamentário e financeiro do Idene, identificando oportunidades de melhorias;

II – analisar o desempenho dos programas, projetos e ações desenvolvidos no âmbito do Idene, recomendando ou não a sua continuidade com base nos resultados alcançados;

III – propor, juntamente com o Diretor-Geral, diretrizes administrativas e de modernização institucional que colaborem para a melhoria dos resultados institucionais;

IV – propor, juntamente com o Diretor-Geral, plano de carreira e estruturação do quadro de pessoal do Idene ao Governador;

V – analisar e aprovar os relatórios de execução e prestações de contas anuais do Idene;

VI – elaborar e aprovar o seu regimento interno.

Parágrafo único – As demais disposições relativas ao funcionamento do Conselho de Administração serão fixadas em seu regimento interno. (MINAS GERAIS, 2018)

É possível observar, portanto, o caráter de acompanhamento e controle presente no Conselho, relacionado às suas competências de “avaliar” e “analisar”, as quais são ações que pressupõem certo teor de fiscalização ou vigilância. Assim, uma das principais atividades do Conselho é o de zelar pelo cumprimento, por parte do órgão, das responsabilidades referentes aos programas e ações sob sua responsabilidade, além é claro, de suas obrigações financeiro-orçamentárias. Vale ressaltar que cabe ao Conselho a aprovação dos relatórios de execução e prestação de contas anuais do Instituto, como está exposto no decreto 47 352/2018; caso não aprovadas as contas, o órgão fica em débito com o Tribunal de Contas, podendo incorrer em problemas legais que reduzam ou impossibilitem a consecução de suas atividades.

Além disso, percebe-se a atribuição do CA de propor diretrizes administrativas que contribuam para a melhoria dos resultados institucionais do IDENE, além da proposição também, quando couber, de planos de carreira para os servidores do órgão, e a estruturação do quadro de pessoal da autarquia.

O Regimento Interno do Conselho foi elaborado e aprovado pelos próprios conselheiros, como se pôde observar na determinação do inciso VI, art. 5º do decreto 47 352 de 25 de janeiro de 2018.

O funcionamento do Conselho perpassa pelo regimento, que esclarece e define o que não está claramente delimitado pelo decreto que contém o regulamento do Instituto. Ressalta-se que sempre que o termo “Regimento” for empregado nesta seção do trabalho, ele dirá respeito ao Regimento Interno do Conselho de Administração do IDENE, e a abreviação “CA” ao Conselho Administrativo.

De acordo com o Regimento, o CA tem como missão zelar pelo cumprimento, por parte do IDENE, da sua finalidade de promover o desenvolvimento econômico e social das regiões Norte e Nordeste do Estado de Minas Gerais. O Conselho deve estabelecer a orientação geral sobre o direcionamento da atuação do órgão, decidindo, entre outras coisas, sobre questões estratégicas, além de zelar pela eficiência, eficácia e efetividade das ações tomadas pela autarquia.

O Conselho deve zelar pelas boas práticas de gestão pública do órgão visando à eficiência, eficácia e efetividade do uso de seus recursos. Nesse sentido, o Conselho deve zelar para que o IDENE adote uma gestão ágil, que contenha profissionais qualificados e de reputação ilibada; formule diretrizes para a gestão da instituição; cuide para que as estratégias e diretrizes sejam efetivamente implementadas dentro do órgão; previna e administre situações de conflito

de interesses ou de divergência de opiniões, de maneira que o interesse da sociedade sempre prevaleça.

No que tange à composição do CA, o Regimento segue o disposto no decreto 47 352/2018. O mandato dos conselheiros tem prazo de 2 (dois) anos, admitindo-se a recondução. O Regimento assegura ao Conselho o poder de convidar cidadãos de notório saber para a participação em eventuais reuniões do Conselho; entretanto, tais convidados não possuem direito a voto.

É dever dos Conselheiros comparecer às reuniões do CA previamente preparado, com os documentos previamente disponibilizados já examinados, e então participar ativa e eficientemente da reunião. Devem também manter sigilo de toda e qualquer informação a que tiverem acesso em razão do exercício do cargo, respondendo devidamente caso divulguem indevidamente alguma informação. Por fim, é dever de todo Conselheiro também se abster de alguma discussão e, por consequência, de votação, caso tenha interesse particular ou conflitante com o da instituição no tocante a determinada matéria.

As competências do Conselho abordadas no Regimento são rigorosamente as mesmas previstas no decreto de regulamento do IDENE, que está descrito no item anterior.

Os CA, na hipótese de ausência ou impedimento temporário de qualquer membro do Conselho, deverá funcionar com os demais. Necessita-se frisar que a falta não justificada de um componente a três reuniões consecutivas importa em perda automática de sua condição de membro do Conselho.

Em relação as funções do Presidente e do Secretário executivo do Conselho, segue o exposto no regimento:

Art. 9º – O presidente do Conselho tem as seguintes atribuições, sem prejuízo de outras que lhe conferirem a legislação específica:

- I - Presidir as reuniões do Conselho;
- II - Representar o conselho;
- III - Coordenar as atividades dos demais conselheiros;
- IV - Presidir as sessões e trabalhos do mesmo;
- V - Convocar as sessões ordinárias e extraordinárias;
- VI - Dirigir as discussões e votações, coordenando os debates;
- VII - Resolver as questões de ordem;
- VIII - Assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão;
- IX - Assegurar a eficácia de acompanhamento e avaliação

Parágrafo Único – O Secretário Executivo substituirá o Presidente do Conselho nos seus impedimentos eventuais e terá direito, além do voto comum, o de qualidade.

Art. 10º – O secretário executivo do Conselho tem as seguintes atribuições, sem prejuízo de outras que lhe conferirem a legislação específica:

- I - Organizar e coordenar a pauta das reuniões;
- II - Providenciar a convocação para as reuniões do Conselho, dando conhecimento aos conselheiros - e eventuais participantes - do local, data, horário e ordem do dia;

- III - Assegurar que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens constantes da pauta das reuniões;
- IV - Secretariar as reuniões, elaborar e lavrar as respectivas atas e outros documentos no livro próprio e coletar as assinaturas de todos os conselheiros que dela participaram, além de consignar o comparecimento de eventuais convidados;
- V - Arquivar as atas e deliberações tomadas pelo Conselho e providenciar sua publicação no órgão de imprensa oficial e em jornal de grande circulação, se for o caso.
- VII - Desenvolver atividades de atendimento e informação aos Conselheiros;
- VIII - Receber, despachar, preparar e expedir a correspondência da Presidência; [...] (MINAS GERAIS, 2018).

O Conselho de Administração (CA) poderá se reunir em caráter extraordinário, sempre que convocado por escrito, por fax, e-mail ou carta, com comprovante de recebimento, a pedido fundamentado de qualquer de seus membros. O pedido deverá ser encaminhado ao Presidente do Conselho; caso o presidente não atenda à solicitação no prazo de 15 (quinze) dias, a reunião poderá ser convocada diretamente por, no mínimo, dois conselheiros.

Com relação ao funcionamento do CA, no início de cada exercício o presidente deve propor o calendário anual de reuniões ordinárias. A periodicidade das reuniões deve ser determinada de forma a garantir a efetividade dos trabalhos do CA, mas evitando frequência superior à mensal.

O presidente do Conselho poderá, por iniciativa própria ou solicitação de qualquer conselheiro, convocar diretores e/ou colaboradores do Instituto para assistir às reuniões e prestar esclarecimentos ou informações sobre as matérias em apreciação.

A pauta da reunião do CA e a documentação necessária à apreciação dos assuntos nela previstos devem ser entregues a cada conselheiro com, no mínimo, 15 dias de antecedência da data da reunião. Caso ocorra uma reunião extraordinária, em face da urgência da convocação, caberá ao presidente do Conselho definir o prazo mínimo dentro do qual a pauta e a documentação deverão ser encaminhadas. Nesse sentido, o IDENE deverá prestar assistência jurídica e administrativa, bem como as informações que lhe forem solicitadas pelos Conselheiros

No que tange a realização da reunião e os ritos a serem seguidos, segue a descrição expressa no Regimento.

- Art. 18º – Verificado o quórum de instalação, os trabalhos obedecerão à seguinte ordem:
- I - Abertura da sessão;
 - II - Prestação de esclarecimentos iniciais;
 - III - Leitura sucinta e sem apartes para discussão da ordem do dia a ser submetida à votação;
 - IV - Apresentação, discussão, encaminhamento de propostas e votação dos assuntos da ordem do dia, na ordem proposta pelo presidente;

V - Apresentação de proposições, pareceres e comunicação dos conselheiros.

VI - Por unanimidade dos membros do Conselho, o presidente poderá incluir na pauta matéria relevante para deliberação, não constante da pauta original.

Parágrafo Primeiro – Encerradas as discussões, o presidente passará a colher o voto de cada conselheiro.

Parágrafo Segundo – Em caso de empate, o presidente do Conselho deverá exercer o voto de qualidade

Parágrafo Terceiro – As sessões do Conselho só podem ser abertas, em primeira convocação, com a presença, da maioria absoluta de seus membros e, em segunda convocação, com qualquer número, a qual realizar-se-á 30 (trinta) minutos após o horário estabelecido para a primeira convocação (MINAS GERAIS, 2018).

O Conselho deve decidir sobre o que foi discutido na reunião com base em pareceres emitidos pelos próprios conselheiros, que conterão a fundamentação clara de sua posição para a tomada de tal decisão. O parecer emitido deve ser escrito e conter: relatório sucinto sobre a matéria exposta; apreço dos aspectos técnicos; e conclusão, para externar, em síntese, a opinião sobre a conveniência de aprovação ou rejeição total ou parcial da matéria ou necessidade de acrescentar algo.

As deliberações tomadas nas reuniões do Conselho serão válidas se tiverem voto favorável da maioria dos membros presentes, lavradas em atas, registradas no Livro de Atas de reuniões do Conselho. As atas devem ser redigidas com clareza, registrar todas as decisões tomadas, abstenção de votos por conflitos de interesses e prazos. Deverão ser assinadas por todos os presentes e objeto de aprovação formal, preferencialmente antes do encerramento das respectivas reuniões. Caso tenha ocorrido alguma decisão que tenha sido objeto de conflito entre os membros do Conselho, a ata da reunião deverá, impreterivelmente, ser assinada antes do fim do plenário.

Por fim, sublinha-se que o Regimento pode ser modificado por proposição de qualquer membro do Conselho, necessitando, para tal, de aprovação por, no mínimo 2/3 (dois terços) dos membros.

5.2 O Conselho Administrativo do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)

De acordo com o Decreto 45 836 de 23 de dezembro de 2011 que regulamenta as atividades do IPEM, é possível observar sua estrutura orgânica, que contém, como citado anteriormente, o Conselho Administrativo, conforme transcrito a seguir.

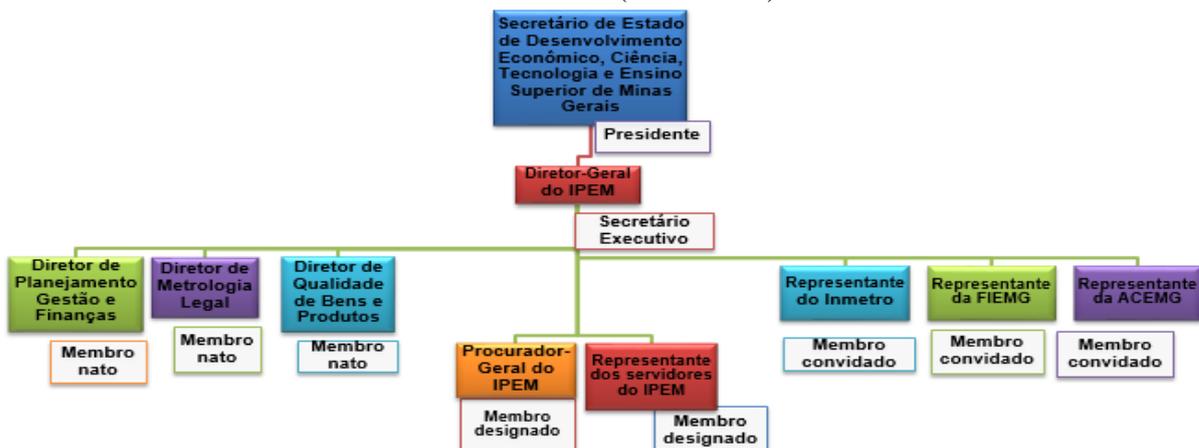
Art. 5º São membros do Conselho de Administração:

I - membros natos:

- a) o Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, que é seu Presidente; e
- b) o Diretor-Geral do IPEM-MG, que é o seu Secretário Executivo;
- c) o Vice-Diretor-Geral; (Revogada pelo inciso X do art. 29 do Decreto nº 46.409, de 30/12/2013.)
- d) o Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças;
- e) o Diretor de Metrologia Legal;
- f) o Diretor da Qualidade de Bens e Produtos;
- II - membros designados:
- a) o Procurador-Geral do IPEM-MG;
- b) um representante dos servidores do IPEM-MG;
- III - membros convidados:
- a) um representante do INMETRO, indicado pelo seu Presidente;
- b) um representante indicado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais;
- c) um representante indicado pela Associação Comercial do Estado de Minas Gerais.
- § 1º O representante a que se refere a alínea “a” do inciso III será designado pelo Presidente do INMETRO para um mandato de dois anos, permitida uma recondução por igual período.
- § 2º Os membros a que se referem as alíneas “b” e “c” do inciso III e os respectivos suplentes serão designados pelo Governador do Estado para mandato de dois anos, permitida uma recondução por igual período.
- § 3º A cada membro do Conselho corresponde um suplente que o substitui nos seus impedimentos.
- § 4º O Presidente do Conselho de Administração terá direito, além do voto comum, ao de qualidade e será substituído pelo Diretor-Geral em seus impedimentos eventuais.
- § 5º O Conselho de Administração reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por semestre e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu Presidente, pelo Secretário-Executivo ou pela maioria de seus membros.
- § 6º A atuação no âmbito do Conselho de Administração do IPEM-MG não enseja qualquer remuneração para seus membros e os trabalhos nele desenvolvidos são considerados prestação de relevante serviço público.
- § 7º As demais disposições relativas ao funcionamento do Conselho de Administração da Autarquia serão fixadas em seu regimento interno (MINAS GERAIS, 2011).

A composição do Conselho pode ser visualizada na Figura 7.

Figura 7 – Conselhos de Administração do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)



Fonte: Elaborada pelo autor com base nas normativas coletadas

Por sua vez, as competências do Conselho do IPEM constam também do mesmo decreto, conforme transcrito a seguir.

Art. 4º Compete ao Conselho de Administração:

I - opinar, em conformidade com as orientações governamentais, sobre as políticas e as diretrizes para os planos e programas de trabalho do IPEM-MG;

II - avaliar as atividades do IPEM-MG, propondo medidas para o seu aperfeiçoamento, com vistas à consecução de sua finalidade;

III - aprovar a proposta do orçamento anual e do plano plurianual do IPEM-MG;

IV - deliberar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual, o relatório anual de atividades e a situação econômico-financeira do IPEM-MG;

V - propor ao Governador do Estado alteração no regulamento da Autarquia;

VI - decidir sobre recursos contra atos do Diretor-Geral, Vice-Diretor-Geral e Diretores sobre matéria omissa nos ordenamentos internos do IPEM-MG;

VII - apreciar os balancetes e os relatórios mensais em seus aspectos contábeis e financeiros e sugerir as medidas necessárias para sua correção; e

VIII - emitir parecer em matéria de interesse do IPEM-MG que lhe fore submetida pelo Diretor-Geral.

§ 1º O Conselho de Administração, no cumprimento de sua finalidade, poderá solicitar ao IPEM-MG esclarecimento ou diligência inerente à matéria submetida à sua apreciação, avaliação ou deliberação (MINAS GERAIS, 2011)

Percebe-se, ao observar as competências do Conselho, que ele deve orientar as ações do IPEM-MG, correlacionando-as com as diretrizes governamentais, o que faz com que ele seja também um proponente de diretrizes para o órgão. O Conselho também tem, como era de se esperar, caráter fiscalizatório, pois deve avaliar as atividades do instituto, além de aprovar ou não o orçamento e deliberar sobre sua prestação de contas. Dessa maneira, constata-se a importância de tal Conselho para o funcionamento do órgão, já que as principais atitudes tomadas pelo IPEM-MG perpassam pelas deliberações do CA.

O Regimento Interno do Conselho de Administração do IPEM, que aqui será somente de “Regimento” ou “Regimento Interno”, esclarece diversos pontos a respeito do funcionamento e estruturação, entre outros aspectos, do Conselho Administrativo, também denominado de CA.

De acordo com o Regimento, o Conselho tem a finalidade de proteger e valorizar a política pública de metrologia legal e qualidade no estado de Minas Gerais e zelar pelo bom uso dos recursos públicos empregados em tal finalidade. E assim como citado no item anterior, o Regimento Interno confirma o que o decreto 45 836 de 2011 diz sobre a influência de suas decisões no órgão ao qual ele está vinculado. Nesse sentido, de acordo com o Regimento, o Conselho deve estabelecer a orientação geral sobre o direcionamento da atuação do Instituto, respeitando as competências e atribuições definidas em lei, e decidir sobre questões estratégicas, visando alcançar os seguintes objetivos públicos: promover justiça metrológica nas relações de consumo; promover qualidade e conformidade dos produtos circulantes no

mercado mineiro; promover competitividade dos produtos da indústria mineira. A propriedade decisória do Conselhos transparece ao se observar a utilização de palavras como: “deliberar” e “decidir”, constatadas na determinação das finalidades do Conselho expressas no Regimento.

O documento preconiza, assim como o Regimento Interno do IDENE, a adoção de uma estrutura de gestão ágil e que seja composta por profissionais qualificados e de reputação ilibada. É necessário também que o Conselho formule diretrizes para as ações do IPEM-MG, além de cuidar para que determinadas diretrizes e ações ocorram de maneira desejada.

Quanto ao mandato relativo aos membros do CA, ele tem prazo de gestão de dois anos, sendo admitida a recondução. É permitida a participação de outras pessoas, que não os conselheiros, na reunião do Conselho, como por exemplo, cidadãos de notório saber; entretanto, eles não têm direito a voto.

No que tange às competências do Conselho de Administração, o que está descrito no Regimento Interno é exatamente o que está proposto no decreto citado. Vale reforçar a ideia de que o Conselho Administrativo do IPEM-MG, assim como o do IDENE, possui também caráter fiscalizatório, podendo ser percebido através dos termos utilizados para determinar as competências do Instituto de Metrologia e Qualidade de Minas Gerais, entre eles estão a “avaliar”, “aprovar”, “apreciar”, confirmando o cunho de fiscal do CA.

O Regimento Interno do IPEM-MG, traz como dever dos conselheiros, que eles compareçam as reuniões preparados para intervir e discutir no que for passado, e para isso, devem estar com os documentos, que serão apresentados na reunião, examinados. Tais documentos devem ser enviados antes aos conselheiros, para que eles possuam tempo hábil para tal avaliação. É necessário também que eles mantenham o sigilo das informações recebidas na reunião, além da necessidade de manifestação de abstenção de alguma discussão e, por consequência votação, caso tenham interesse particular ou conflitante com o da instituição no tocante a determinada matéria.

Com relação às atribuições do presidente do Conselho Administrativo, compete-lhe presidir as reuniões e zelar por sua eficácia e o bom desempenho. Já o Secretário Executivo tem as seguintes obrigações.

- I - Organizar e coordenar a pauta das reuniões;
- II - Providenciar a convocação para as reuniões do Conselho, dando conhecimento aos conselheiros — e eventuais participantes — do local, data, horário e ordem do dia;
- III - Assegurar que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens constantes da pauta das reuniões;

IV - Secretariar as reuniões, elaborar e lavrar as respectivas atas e outros documentos e coletar as assinaturas de todos os conselheiros que dela participaram, além de consignar o comparecimento de eventuais convidados;

V - Arquivar as atas e deliberações tomadas pelo Conselho e providenciar sua publicação no órgão de Imprensa Oficial e em jornal de grande circulação, se for o caso (MINAS GERAIS, 2011).

Caso o presidente do Conselho não possa comparecer à reunião, suas funções serão exercidas pelo Secretário Executivo, e caso outro membro não possa ir, o Conselho deverá funcionar com os demais.

No início de cada exercício, o Secretário Executivo deve propor o calendário anual de reuniões ordinárias. A primeira deverá ocorrer em até noventa dias, contados do encerramento do exercício financeiro anterior; nessa ocasião, deve ser deliberado a avaliação formal dos resultados de desempenho da instituição. Salienta-se que a periodicidade das reuniões deve ocorrer de forma a garantir a efetividade dos trabalhos; entretanto, não deve ultrapassar a frequência de uma reunião mensal.

O Conselho deve ainda reunir-se, em caráter extraordinário, sempre que convocado formalmente, a pedido fundamentado de qualquer de seus membros, devendo constar da convocação: data, horário do início e término, local e assuntos que constarão da ordem do dia da reunião. O pedido deve ser encaminhado ao presidente do CA, e caso não seja respondido dentro de 15 dias, a reunião pode ser convocada por dois membros do próprio Conselho.

O Presidente do Conselho, ou qualquer Conselheiro, poderá convocar diretores e/ou colaboradores da companhia para assistir às reuniões e prestar esclarecimentos ou informações sobre as matérias em apreciação.

Ainda de acordo com o Regimento Interno do IPEM-MG, o Secretário Executivo, até 15 dias antes de cada reunião do colegiado, deve encaminhar as informações sobre a pauta que será tratada, além das documentações pertinentes ao que será deliberado, de forma a que os membros do Conselhos tenham tempo suficiente para leitura e análise do que será discutido e decidido.

No que tange aos ritos a serem seguidos na reunião, o Regimento determina da seguinte forma:

I - Abertura da sessão;

II - Prestação de esclarecimentos iniciais;

III - Leitura sucinta e sem apartes para discussão da ordem do dia a ser submetida à votação;

IV - Apresentação, discussão, encaminhamento de propostas e votação dos assuntos da ordem do dia, na ordem proposta pelo Presidente;

V - Apresentação de proposições, pareceres e comunicação dos conselheiros.

VI - Por maioria simples dos membros do Conselho, o Presidente poderá incluir na pauta matéria relevante para deliberação, não constante da pauta original (MINAS GERAIS, 2011).

Caso haja empate nas votações, o Presidente do Conselho deve exercer o voto de qualidade. As matérias e deliberações tomadas nas reuniões do Conselho serão válidas se tiverem voto favorável da maioria dos membros presentes, lavradas em atas e registradas no Livro de Atas de reuniões do Conselho. As atas devem ser redigidas com clareza e conter todas as decisões tomadas, abstenção de votos por conflitos de interesses, responsabilidades e prazos, assinadas por todos os presentes e objeto de aprovação formal.

É importante frisar que questões pertinentes ao Conselho que não estão abordadas no Regimento Interno devem ser levantadas na reunião para que se delibere sobre elas.

6 A DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS (IDENE-MG) E DO INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS (IPEM-MG)

No presente capítulo, será apresentada a análise realizada a respeito da dinâmica de funcionamento dos Conselhos do IDENE e do IPEM com base no exame das atas referentes às reuniões realizadas no período de 2016 a 2018, além de observação direta das reuniões ocorridas no ano de 2018. As atas em questão estão apresentadas nos Anexos A e B do trabalho. Cabe ressaltar que, nos referidos anos, ocorreram apenas reuniões ordinárias, não tendo sido convocadas, em nenhum dos órgãos, reuniões de natureza extraordinária.

O Conselho Administrativo do IDENE deve se basear, para a execução de suas funções, no exposto no decreto 47 325, de 25 de janeiro de 2018, e também seguir o exposto no seu regimento interno. Já o Conselho Administrativo do IPEM deve, em tese, seguir o exposto no decreto 45 836 de 23 de dezembro de 2011 que regulamenta suas atividades, além do que consta em seu Regimento Interno.

Aliadas à análise do conteúdo das atas e das informações obtidas por observação direta em uma reunião de cada órgão, procede-se também o exame das informações obtidas a partir de questionários aplicados junto aos membros dos respectivos Conselhos, cujo roteiro pode ser visualizado (APÊNDICE A).

6.1 Análise do conteúdo das atas das reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG)

Tendo em vista que o objeto de pesquisa são os Conselhos Administrativos, e que para analisar seu funcionamento, discussões e ações, é necessária a observação das competências atribuídas a eles próprios, nesse sentido, será observada a normativa que trata das funções do Conselho Administrativo de cada órgão, e também o regimento interno desses. Os principais pontos já foram repassados na íntegra na seção anterior da obra, cabe agora analisar como essas normativas se efetivam na prática.

A análise a seguir, portanto, baseia-se nos registros formais das reuniões dos Conselhos, ou seja, nas atas produzidas no decorrer de suas últimas reuniões, mais precisamente, nas últimas três reuniões de cada Conselho, IPEM e IDENE.

6.1.1 Atas relativa às reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE)

A reunião ordinária do ano de 2016 foi realizada em 29 de março. A reunião tinha, como pauta, a aprovação das contas do órgão nos exercícios de 2014 e 2015 e a discussão da proposta de Regimento Interno do Conselho. Ela foi presidida pelo Secretário da SEDINOR à época. Dentre os membros, apenas o representante da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) não esteve presente na reunião.

O primeiro ponto tratado na reunião foi a aprovação da proposta de Regimento Interno do Conselho, que foi apresentada pelo Diretor-geral do IDENE. O Regimento foi aprovado sem nenhum problema ou questionamento.

A pedido da auditoria, iniciou-se a apresentação da prestação de contas do ano de 2015 do órgão. A auditora então descreveu os principais pontos da execução física e financeira do referido exercício, além das dificuldades encontradas para a consecução dos objetivos do órgão. A auditora relatou que, de acordo com o Relatório de Controle Interno do Instituto, as contas de 2015 haviam sido aprovadas com ressalva. Foi colocada então em votação as contas do órgão, as quais foram aprovadas sem ressalva pelos Conselheiros.

A seguir, o Diretor-geral solicitou, ao Conselho, a aprovação da aquisição de alguns produtos para doar para algumas prefeituras, o que foi aprovado também sem ressalvas. O secretário da SEDINOR e Presidente do Conselho ressaltou, então, a necessidade de apoio da SEPLAG quanto a uma reestruturação do quadro de pessoal e da estrutura do IDENE.

Em seguida, o Diretor-geral da autarquia iniciou a apresentação da prestação de contas do órgão no exercício de 2014, que ainda não haviam sido aprovadas em 2015. Foram repassados os principais pontos da execução física e financeira do referido exercício. A palavra foi passada aos membros do Conselho, para fins de manifestação, que a aprovaram sem ressalvas, ressaltando-se, por oportuno, que tais contas já haviam sido encaminhadas pelo órgão ao TCE.

Finalizando, o Diretor-geral do IDENE apresentou os valores do orçamento de 2016, e as principais ações a serem executadas nos meses que se seguiam. Nenhuma manifestação ocorreu a respeito do orçamento exposto; dessa maneira, a reunião foi dada com encerrada.

A reunião ordinária do Conselho Administrativo do IDENE do ano de 2017 ocorreu no dia 22 de março. Ela tinha, como pauta principal, a prestação de contas do exercício de 2016,

e foi presidida pelo Secretário Adjunto da SEDINOR. Não esteve presente na reunião o representante da FIEMG.

O Diretor-geral do IDENE e secretário executivo do Conselho iniciou a reunião apresentando os principais pontos da execução física e financeira do órgão no ano de 2016. Ressaltou, a seguir, as principais dificuldades enfrentadas na execução das atividades do IDENE e fez questão de ressaltar que o órgão cumpriu a desempenho financeiro e orçamentário que havia sido planejado.

Após a apresentação do Diretor-geral, o auditor do IDENE realizou a exposição do Relatório de Controle Interno elaborado pela auditoria aos Conselheiros, apontando os principais pontos a serem observados, incluindo pontos de ressalva. Após sua apresentação, a palavra foi passada novamente para o Diretor-geral do Instituto, que justificou todos os questionamentos ou pontos de ressalva apontamentos feitos pela auditoria.

Após a explanação do secretário-executivo do Conselho, foi a vez de os membros do Conselho se manifestarem quanto a tudo que havia sido apresentado na reunião, o que, de acordo com a ata, não aconteceu. A votação foi instaurada e as contas do ano de 2016 aprovadas sem ressalvas.

A reunião ordinária de 2018 foi realizada no dia 27 de março. Ela tinha como pontos principais a prestação de contas do ano de 2017 e o relato das atividades desempenhadas durante o exercício. Estiveram presentes na reunião 5 dos 7 membros do Conselho. Os membros ausentes foram o representante da Associação Estadual de Municípios e um representante de Entidade de Classe Empresarial do Estado.

A reunião foi presidida pelo Presidente do Conselho, titular da SEDINOR. O Secretário-executivo do Conselho, Diretor-geral do IDENE, iniciou a prestação de contas do ano de 2017, apresentando as principais entregas ocorridas no exercício bem como as dificuldades na execução. O Diretor-geral destacou, nas entregas, a doação de implementos agrícolas e de bens para a equipagem de poços artesianos no interior de Minas. Além disso, informou a insuficiência de recursos para a realização de alguns programas, como por exemplo, o programa Leite Pela Vida, que teve suas atividades reduzidas drasticamente devido à redução no repasse financeiro para sua execução.

O auditor do IDENE realizou a apresentação do Relatório de Controle Interno quanto aos atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial do ano de 2017. O auditor se mostrou favorável à prestação de contas do órgão.

O Secretário-executivo destacou, ainda, a evolução apresentada no que tange ao passivo relacionado aos convênios de saída, além do aumento de problemas atinentes à

localização de bens do patrimônio do IDENE, que, conforme então relatado, possui uma grande parte de bens não localizados. A apresentação foi finalizada com a introdução apresentação da nova estrutura do Instituto, determinada pelo decreto n. 47.352/18.

Foi colocada em votação a aprovação da prestação de contas, aprovada sem ressalvas.

6.1.2 Atas relativas às reuniões ordinárias do Conselho do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)

A primeira ata que se teve acesso, para fins de análise, é a referente à reunião ordinária do Conselho realizada em 31 de março de 2016. A reunião tinha, como temas principais, a prestação de contas do ano de 2014 e 2015, além da aprovação de um novo regimento interno para o Conselho. Ela foi presidida pelo então Secretário-Adjunto da SEDECTES e contou com a presença de 7 dos 10 Conselheiros que compõe o Conselho. Os membros ausentes foram os representantes da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e da Associação Comercial e Empresaria de Minas Gerais (ACMinas) e o Diretora de Planejamento, Gestão e Finanças do IPEM; devido a essas ausências, optou-se por não discutir o novo regimento interno na reunião.

É válido ressaltar que as contas do exercício de 2014 deveriam ter sido aprovadas no ano de 2015, mas não o foram. De acordo com o presidente do Conselho, tais contas não foram apresentadas anteriormente, uma vez que a nomeação do Diretor-Geral do IPEM ocorreu no mês de abril de 2015 e, assim que tomou posse, argumentou ser necessário reorganizar a “casa”, não havendo tempo hábil para a realização da reunião do Conselho. Foi então, no começo da reunião, apresentado aos membros do Conselho, as contas referentes à 2014, mesmo elas já tendo sido enviadas para o Tribunal de Contas do Estado (TCE).

Durante a primeira parte da reunião, o auditor do IPEM demonstrou o desempenho alcançado por cada ação durante a gestão financeira de 2014, além dos processos e auditorias instaurados pelo instituto no exercício. Como as contas desse período já haviam sido aprovadas pelo TCE, não houve objeções; então o Conselho declarou aprovada a referida prestação de contas.

Dando seguimento a reunião, foi apresentada, pelo Diretor-Geral do IPEM, a prestação de contas do ano de 2015. Foi feita, por ele, uma contextualização sobre o cenário nacional de restrição orçamentária, justificando o porquê de terem sido aplicadas contenções nos gastos, o que, a princípio, havia gerado descontentamento de parte dos servidores da

autarquia. Conforme o relato do Diretor, o Instituto, nesse período, não realizou aquisições, pois priorizou o pagamento de salários. O contexto fiscal adverso teria exigido um controle muito rígido das contas para que elas não ficassem deficitárias; aspecto muito enfatizado ao longo da reunião. Ainda de acordo com o relato, o órgão cumpriu o que foi empenhado financeiramente, e 87% do que havia sido planejado.

O auditor do IPEM então prosseguiu com a prestação de contas do órgão. Descreveu que, de acordo com a Lei Orçamentaria Anual (LOA), o Instituto não obteve conformidade em duas ações de um total de 12, com relação à meta financeira. Já com relação à meta física, houve cinco desconformidades nas mesmas 12 ações. O auditor sugeriu a aprovação das contas, porém com ressalvas.

Após apresentados os fatos acima, o Presidente do Conselho questionou os Conselheiros se desejavam realizar alguma observação. Como não houve nenhuma manifestação, ele declarou aprovadas as contas, com suas respectivas ressalvas.

Foram expostos, ao longo da reunião, problemas relacionados a regionais do órgão; problemas de natureza patrimonial, como carros que não estava mais sendo utilizados pelo IPEM, além de outros objetos não utilizados que poderiam ser úteis a outros órgãos mineiros. Foi feita, então, uma sugestão, por parte do Presidente do Conselho, para a resolução desses problemas e que, de acordo com o Secretário-executivo do Conselho, seria acatada para o exercício de 2016.

No prosseguimento da reunião, o Secretário-executivo do Conselho e Diretor-geral do IPEM destacou as parcerias realizadas pela autarquia com outros órgãos, que serviriam para mostrar a importância de seu trabalho, bem como aproxima-lo de quem é fiscalizado. Após o relato, foi sugerido, pelo Presidente do Conselho, a celebração de novas parcerias. Por fim, foi apresentado aos conselheiros o realinhamento estratégico da nova gestão do IPEM, do qual, um dos principais resultados teria sido a criação de um sistema informatizado com o objetivo de monitorar as ações realizadas pelo órgão.

A segunda ata examinada diz respeito a reunião ordinária realizada em 27 de março de 2017, que teve, como principal tema de pauta, a prestação de contas de 2016. A reunião foi presidida pelo Diretor-geral do IPEM, uma vez que o Presidente do Conselho não pôde comparecer. A reunião contou com 7 dos 10 membros do Conselho. Os ausentes na reunião foram o titular da SDECTES e os representantes da FIEMG e ACMinas.

O Secretário-executivo do Conselho começou a reunião explicando a importância das parcerias com os órgãos fiscalizados, e relatando algumas das realizações durante o exercício de 2016, como palestras e treinamentos para fiscais do órgão que atuam em outros

municípios. Foi comentado também, ao longo da reunião, que o planejamento teria se aproximado ainda mais da execução e que teria havido também um aumento da produtividade desde que um melhor planejamento começou a ser implementado.

Dando seguimento a reunião, foi exposto o relatório de gestão do exercício de 2016 pela Diretora de Planejamento, Gestão e Finanças do órgão. Em cada ação foram pontuados os principais pontos pertinentes a ela, destacando dificuldades e sucessos.

O Diretor-geral do IPEM reiterou as dificuldades financeiras enfrentadas pelo órgão, o que teria sido decorrente principalmente da ausência de repasses do Inmetro para o IPEM, fonte principal de recursos para o órgão. Adiante, foram apresentados os principais problemas a serem resolvidos pelo Instituto na próxima gestão, como reformas consideradas extremamente necessárias em algumas regionais.

Por fim foi descrita a composição das despesas do IPEM em 2016, sobre a qual o auditor do órgão fez ponderações, e informado o cumprimento das metas físicas e financeiras pelo Instituto. Na mesma linha, foi descrita a cronologia dos pagamentos e a execução das metas, destacando-se a eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira e patrimonial do IPEM. Informou-se aos membros a legalidade dos atos da gestão, de acordo com o auditor, bem como suas conclusões, que eram positivas quanto à aprovação de contas. Não houve objeções e as contas foram aprovadas. Ao final da reunião, foi novamente mencionada e enfatizada a defasagem dos repasses do INMENTRO para o IPEM com relação ao que se está previsto no convenio estabelecido entre os órgãos.

A terceira e última ata é relativa à reunião ordinária ocorrida em 27 de março de 2018, na qual o autor desta monografia esteve presente, como assistente. Tal reunião teve, como principais assuntos da pauta, a prestação de contas do ano de 2017 e os relatórios inerentes a este objeto. A reunião foi presidida pelo Diretor-geral do IPEM, mesmo com a presença da representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, talvez pela sua não familiaridade com reuniões de Conselhos Administrativos, ou mesmo com as atividades desempenhadas pelo Instituto. A reunião teve a presença de 8 dos 10 Conselheiros; estiveram ausentes os representantes da FIEMG e ACMinas.

O Diretor-geral do IPEM iniciou a reunião falando da importância da política pública executada pelo órgão, passando a discorrer sobre as ações realizadas no decorrer do último exercício. Destacou que 2017 foi um dos melhores anos para o Instituto, pois este teria alcançado uma cobertura territorial quanto às verificações e fiscalizações de mais de 92% dos municípios mineiros. Após esses comentários iniciais, a gerente de Planejamento do órgão descreveu os instrumentos de planejamento utilizados pela autarquia, afirmando que o

planejamento segue aquilo que é determinado pelo Inmetro. Acrescentou ainda que parte dos recursos financeiros utilizadas no ano de 2017 foi decorrente de um superávit orçamentário obtido no ano anterior.

Em seguida, o gerente de Contabilidade e Finanças reforçou a ideia de que houve superávit no exercício de 2016, e novamente em 2017, usando tais resultados para valorizar o seu trabalho e de sua equipe, ou seja, manter as despesas no azul, mesmo no cenário de crise presente do país.

O Secretário-executivo do Conselho voltou então a comentar sobre outros fatos ocorridos na gestão de 2017, como o esforço para controle das despesas, devido a contínua impontualidade ou não repasse de recursos do Inmetro para o IPEM, previstos no convênio entre os dois órgãos. O Diretor-geral continuou a apontar as ações realizadas durante o exercício com intuito de exteriorizar o esforço da gestão em manter as atividades do IPEM funcionando, junto com as contas em dia. Dentre esses apontamentos, foram apresentados alguns resultados que teriam sido produzidos pelo programa de gestão do conhecimento implementado pelo órgão, como a melhoria do planejamento e do monitoramento das ações do órgão.

O Secretário-executivo do Conselho, que também é Diretor-geral do órgão, fez ainda algumas “cobranças” ao representante do Inmetro na reunião, dentre elas, o investimento em infraestrutura na sede do Instituto e nas regionais.

O auditor do IPEM fez então suas ponderações, discorrendo sobre o desempenho alcançado por cada ação prevista durante a gestão financeira de 2017, bem como do quantitativo de processos e auditorias instauradas pelo Instituto. Encerrou sua intervenção dando parecer favorável às contas do órgão.

Por fim, o diretor-geral do IPEM perguntou aos membros do Conselho se havia alguma ressalva quanto à prestação de contas do ano de 2017. Como ninguém se manifestou, ele deu por encerrada a reunião com a aprovação final das contas.

6.2 Análise crítica do conteúdo das atas das reuniões dos Conselhos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE) e do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)

Ao se analisar as atas das reuniões descritas na seção anterior, é possível extrair algumas conclusões, principalmente no que se refere ao está previsto nas normativas que regem o funcionamento dos órgãos estudados, sobretudo seus Conselhos, e o que efetivamente ocorre.

Portanto, a seguir, será feita uma breve análise crítica a respeito das reuniões com base no exposto nas atas acima.

6.2.1 Analisando as atas das reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE)

As atas pertinentes às reuniões do Conselho do IDENE descritas, sucintamente, na seção anterior provêm subsídios para verificar se esta instância administrativa está cumprindo ou não suas funções expressas em decretos legais ou no seu Regimento Interno.

Nesse sentido, o que se pode, primeiramente, apreender das atas das reuniões do Conselho do IDENE é o fato de que tais reuniões aparentemente seguiram os ritos predeterminados para sua realização, como o fato de ser presidida pelo Secretário da SEDINOR, e de o Diretor-geral do órgão definir as pautas dos assuntos a serem tratados (aparentemente seguidas em todas as reuniões), sendo ele também a pessoa que apresentou as ações e dificuldades enfrentadas pelo órgão.

Nas reuniões do IDENE, o foco da condução dos trabalhos recai na apresentação do que foi feito nos exercícios em questão e, principalmente, nos problemas enfrentados na implementação das ações descritas. Entretanto, ao que parece, esses problemas foram apenas descritos, ou seja, não houve discussões no sentido de resolvê-los nem acerca de medidas que poderiam ser tomadas ao longo do ano seguinte com o intuito de mitigá-los ou evitar sua ocorrência. Assim sendo, apesar da exposição dos problemas encarados pelo órgão, não aconteceu uma discussão propriamente dita da implementação dos programas e ações do IDENE, nem recomendações ou sugestões de continuidade ou descontinuidade de suas realizações.

Ademais, no que tange ao funcionamento do órgão de maneira geral, e não necessariamente à execução de seus programas, não houve, nas reuniões do Conselho, espaço para discussões, como, por exemplo, de proposições de diretrizes administrativas para uma modernização institucional, ou mesmo para uma melhoria de seus processos internos. Uma pequena exceção a esse respeito se deu reunião ordinária de 2016, na qual o titular da SEDINOR pediu apoio à SEPLAG para uma possível reestruturação no quadro de pessoal e da estrutura do IDENE, o que não foi comentado nas reuniões seguintes, além da solicitação de aprovação de aquisição para alguns itens para doação a prefeituras municipais.

Substancia-se que as reuniões em geral não serviram para direcionamentos futuros do órgão em nenhuma esfera, limitando-se, a rigor, a discutir fatos relativos ao exercício anterior.

Finalmente, é importante observar que em todas as reuniões as prestações de contas submetidas à apreciação do Conselho foram aprovadas por unanimidade e sem nenhuma discussão a seu respeito, mesmo quando o Relatório de Controle interno do órgão apresentava alguma ressalva. Tal fato não é o que se espera de um Conselho Administrativo, uma vez que, um de seus propósitos é a discussão das contas do órgão, e não apenas sua apresentação e aprovação.

6.2.2 Análise crítica das atas das reuniões do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IPEM-MG)

Assim como no subitem anterior, são analisadas as atas expressas com base no que está descrito nos normativos legais que se referem ao CA do Instituto e também em seu regimento interno, almejando fazer inferências acerca do cumprimento ou não de entender se suas funções e competências.

A primeira reunião do Conselho do IPEM é um pouco diferente das demais, já que trata das prestações de contas do órgão referentes aos anos de 2014 e 2015, e não apenas de um exercício, como deveria acontecer. Esse fato é explicado ao longo da reunião e sua ocorrência não gerou problemas para a direção do órgão, pois as contas não avaliadas pelo Conselho referentes à 2014 foram enviadas para o TCE em tempo hábil, e aprovadas.

Ao observar as atas, apreende-se que aparentemente os ritos formais que devem ser seguidos pelo Conselho do IPEM são respeitados em todos os casos, o que não é diferente do IDENE, como, por exemplo, a observância das pautas das reuniões e a aprovação das contas ao seu final.

As reuniões do Conselhos apresentam certo padrão de realização: primeiro o Diretor-geral do órgão descreve as atividades desenvolvidas no exercício que se está avaliando, com seus sucessos e dificuldades, e, em seguida, o auditor apresenta seu parecer para a aprovação das contas.

Um ponto interessante a ser abordado com relação à primeira reunião do IPEM é o fato de terem ocorridos sugestões com relações a alguns problemas relatados; no entanto, nas reuniões dos anos seguintes não há menção a esse respeito. Assim, não é possível saber se tais

sugestões foram implementadas e/ou se o problema persistiu. Esse seria o único ponto no qual foram observadas proposições de ações por parte do Conselho ao órgão.

Um aspecto importante não observado nas reuniões do Conselho Administrativo do IPEM, e previsto no decreto 45 836 de 23 de dezembro de 2011 que regulamenta as atividades do IPEM, é a aprovação do orçamento anual do órgão. Nas reuniões realizadas, o que pôde observar foi apenas a aprovação da prestação de contas do exercício anterior, e não um planejamento de ações para o ano seguinte, como prescrito no mencionado decreto.

É possível observar através que dois dos ausentes nas reuniões de Conselho do IPEM se repetiram em todas as reuniões estudadas, demonstrando um aparente desinteresse dos representantes da FIEMG e da ACMinas de participar das discussões relacionadas às atividades do Instituto.

Por fim, o que se percebe através das atas é que as questões apresentadas são muito pouco discutidas, repetindo, nas reuniões ordinárias do Conselho do IPEM-MG o que se passa nas reuniões ordinárias do Conselho do IDENE. A aprovação das contas acontece de maneira simples e rápida, sempre em acordo com o aconselhamento do auditor, e sem nenhum tipo de discussão. Salienta-se, novamente aqui, que a função do Conselho Administrativo é também discutir as ações tomadas pelos órgãos e deliberar sobre elas, além de proporcionar as diretrizes que deverão ser seguidas no desenvolvimento de suas atividades, o que, a princípio, a análise das atas não evidencia

6.3 Observação direta de reuniões dos Conselhos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) e do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerai (IPEM-MG)

Um dos objetivos iniciais do presente trabalho era o de observar, como membro convidado, as reuniões dos Conselhos Administrativos do IDENE e IPEM que ocorressem no ano de 2018. Entretanto, por uma infeliz coincidência, as duas reuniões realizadas - uma de cada Conselho - foram programadas para o mesmo dia e horário, impossibilitando a participação em ambas. Dessa forma, decidiu-se pela participação na reunião do IPEM, enquanto que a reunião do IDENE foi gravada. Por meio da observação direta, busca-se obter subsídios adicionais acerca da dinâmica da reunião, para além das informações proporcionadas pelas atas, como o envolvimento dos membros nas discussões e a forma como se dá efetivamente o processo de votação sobre a prestação de contas.

6.3.1 Considerações a partir da gravação da reunião do Conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) ocorrida em 2018

A reunião do Conselho Administrativo do IPEM foi realizada às 14 horas do dia 27 de março de 2018. Tal reunião foi gravada, a pedido do autor, por uma pessoa que não fazia parte dos membros do Conselho, e os comentários feitos a seguir se apoiam nesta gravação.

A reunião começou após segunda chamada, seguindo os ritos expressos no regimento interno. O presidente do Conselho começou a reunião dando boas-vindas aos presentes. Então o Diretor-geral tomou a palavra e começou a apresentar as aquisições do IDENE ao longo do último exercício, como tratores e máquinas retroescavadeiras.

O Diretor-geral abordou também as principais ações do órgão realizadas no ano de 2017. Dentre essas ações, ele enalteceu o investimento na agricultura familiar na região norte e nordeste do estado, além da instalação de inúmeros poços artesianos e de caixas d'água na região, com intuito de reduzir os danos provocados todos os anos pela seca no agreste mineiro.

Foram dadas justificativas para os investimentos realizados pelo órgão em determinadas áreas e feita uma exposição dos méritos da gestão atual em atingir os reais problemas da população carente de sua área de atuação. Ao longo da apresentação das ações, o Diretor-geral também evidenciou os problemas ocorridos durante o ano de 2017, que teriam impedido a criação de novos programas e até a continuação de outros existentes. O principal problema estaria relacionado ao não repasse de recursos federais ao IDENE, enfraquecendo as políticas desenvolvidas pelo órgão. O não repasse citado se deveria à crise fiscal enfrentada pelos governos federal e estadual, a qual foi bastante frisada no decorrer da apresentação, sendo utilizada como justificativa para a não realização de alguns programas.

Fez-se menção ao fortalecimento do setor de prestação de contas do órgão, que passou a contar com mais três funcionários, sendo enfatizada a preocupação da gestão atual com esse quesito. Relatou-se também a ocorrência de uma melhoria significativa no chamado “maior gargalo do IDENE”, que é o patrimônio, com a redução da quantidade de itens tratados como “desaparecidos”. Por consequência, o volume de itens “encontrados” teria praticamente dobrado no ano de 2017.

Percebe-se, por meio das gravações, que praticamente não aconteceram intervenções ao longo da fala do Diretor-geral; tudo o que dito foi absorvido pelos membros sem nenhum tipo de questionamento. A palavra então foi passada ao Auditor do IDENE, para fazer suas considerações.

A auditoria fez suas ponderações acerca das ações do IDENE, tanto financeiras quanto físicas, apresentando o que, em seu ponto de vista, estava em sintonia com o planejado e o que estava em desacordo, além de observar a legalidade dos atos. Percebeu-se, através dessas ponderações, que diversas ações apresentariam anormalidades; tais anormalidades já haviam sido mencionadas pelo diretor do órgão, que as atribuiu à crise fiscal estadual e nacional. Dentre os pontos levantados pelo auditor, o que mais chamou a atenção foi o fato de ele dizer que a gestão financeira e a gestão orçamentária do órgão teriam sido parcialmente eficientes e parcialmente eficazes, reiterando, nesse sentido, que tinha ressalvas quanto a essas questões.

Durante a apresentação do auditor, excetuando-se apenas uma pequena intervenção para comunicar o porquê de uma diferença de valores por ele comentada, não houve outras manifestações por parte dos membros do Conselho. E então, após o término da fala do auditor, o Presidente do Conselho questionou os membros se havia alguma dúvida quanto ao que foi apresentado, mas ninguém se manifestou. Assim, foram consideradas aprovadas as contas do IDENE, sem nenhuma ressalva.

Não se observou uma discussão a respeito dos assuntos tratados, o que pode estar relacionado a vários motivos, dentre eles o desconhecimento dos temas por parte dos membros do Conselho ou mesmo indiferença quanto à reunião. A participação dos conselheiros se concentrou após a aprovação da prestação de contas, quando fizeram comentários positivos a respeito da atuação do órgão e acerca dos dados apresentados.

Ao fim da reunião, o próprio Diretor-geral do IDENE assumiu que as reuniões estavam sendo realizadas até então exclusivamente para a aprovação da prestação de contas, e sugeriu que essa lógica fosse alterada. Um primeiro passo nesse sentido seria aumentar a frequência das reuniões, para no mínimo semestrais, o que foi aceito pelos membros. Outro aspecto mencionado foi o envio de relatório trimestral das ações do IDENE para os conselheiros, o que também foi aprovado.

Houve ainda a sugestão, por parte de um dos membros, para que eles participassem mais efetivamente das reuniões, contribuindo com ideias relacionadas ao planejamento das ações do órgão, sendo mencionado então o papel da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), que disporia de vários estudos que poderiam auxiliar o IDENE em suas ações.

Em suma, na reunião não houve a discussão de projetos futuros ou de mudanças gerenciais/organizacionais almejadas, a temática tratada reduzida à apresentação das ações e da prestação de contas do órgão para a aprovação dos membros do Conselho. As sugestões de mudanças propostas resumem-se à alteração na periodicidade das reuniões e ao envio de relatórios para os Conselheiros.

6.3.2 Considerações a partir da observação presencial da reunião do Conselho do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerai (IPEM-MG) ocorrida em 2018

A reunião do Conselho Administrativo do IPEM também foi realizada às 14 horas do dia 27 de março de 2018 e começou no horário predeterminado. Quem apresentou o órgão aos Conselheiros e deu as boas-vindas foi o Diretor-geral do IPEM, que também presidiu a reunião. Todos os conteúdos apresentados na reunião foram levantados pelo Diretor-geral, que falou sobre as principais atividades desempenhadas pelo órgão no exercício de 2017.

Houve, durante a reunião, um tom de cobrança de todos os membros naturais do IPEM para com o representante do Inmetro no Conselho, uma vez que o IPEM estaria passando por problemas financeiros em função do não cumprimento dos repasses determinados em convênio entre os órgãos. Toda a arrecadação do IPEM-MG vai diretamente para o Inmetro, que deveria repassar 70% do valor total para o primeiro, o que não estaria acontecendo nos últimos 3 anos, seja devido a atrasos e repasses inferiores a 70%, ou mesmo o não repasse de recursos em determinados meses. Esse foi o principal ponto de “tensão” da reunião, já que o representante do Inmetro não tinha muito o que fazer com relação às cobranças, somente ouvi-las e prometer uma futura melhora nos repasses.

O que se pôde observar também na reunião é que pouquíssimos dos presentes aparentavam estar realmente interessados em discutir/debater o que estava sendo exposto. Ao longo da reunião aconteceram pequenas intervenções com perguntas pontuais acerca do que estava sendo apresentado, nada além disso. Algo curioso é que os membros efetivos do Conselho pareciam menos interessados na reunião do que os demais participantes que não possuíam direito a voto e estavam lá para acompanhar a reunião. Vale lembrar que a presença de pessoas que não são membros nas reuniões dos Conselhos é permitida ou não de acordo com o regimento interno de cada Conselho; no caso do Conselho do IPEM há esta permissão.

Vale ressaltar também que a apresentação dos conteúdos que constavam da pauta foi feita pelos gerentes de cada área, e não pelos respectivos diretores, que são os membros efetivos do conselho. Ao questionar, após o término da reunião, alguns dos servidores do órgão que estavam participando da reunião sobre esse fato, a resposta obtida foi que os diretores ocupavam cargos de recrutamento amplo indicados politicamente, logo transitórios, enquanto os gerentes eram servidores de carreira, que realmente faziam com que o Instituto funcionasse. Assim, os diretores pareciam não ter tanto interesse no bom funcionamento do IPEM, e talvez nem conhecimento sobre o que estava sendo discutido, mesmo que aquela fosse a sua área de atuação.

Uma última observação sobre a reunião diz respeito à aprovação da prestação de contas. Após a apresentação das ações de cada área do órgão, tanto pelo Diretor-geral quanto pelos gerentes responsáveis, houve a apresentação do auditor seccional com o seu posicionamento a respeito das contas do órgão, e seu parecer foi por sua aprovação, sem ressalvas. Então, o Diretor-geral perguntou a todos os membros do Conselho se alguém tinha alguma objeção ou ressalva sobre as contas apresentadas ou sobre qualquer outra matéria exposta anteriormente. Nesse momento, era esperada pelo menos a intervenção de algum presente, o que não aconteceu, seguindo-se um silêncio absoluto. A pergunta foi refeita outras duas vezes, e o silêncio perdurou. Dessa forma, foi decretado então o fim da reunião, com as contas aprovadas por unanimidade, e solicitado aos membros do Conselho que estavam presentes que assinassem uma lista que demonstrava que todos estavam de acordo com o que foi apresentado. Em seguida, a reunião foi finalizada.

6.4 Os Conselhos na percepção dos conselheiros

Os questionários, cujo modelo encontra-se no Apêndice A foram distribuídos entre os participantes das reuniões ordinárias dos Conselhos realizadas em 2018, com o intuito de obter subsídios para a compreensão da percepção dos respectivos membros sobre suas atribuições e dinâmica de funcionamento. Entretanto, devido a dificuldades encontradas, como a não resposta por parte de alguns conselheiros ao questionário, ou o não alcance de outros por não se conseguir contatá-los, mesmo após várias tentativas, apenas 3 respostas de cada conselho foram obtidas. Assim, serão exploradas as poucas respostas dadas, a despeito do alcance apenas parcial na aplicação do questionário.

6.4.1 A percepção de conselheiros do conselho do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG)

No caso do Conselho do IDENE, obteve-se retorno da aplicação do questionário junto a três de seus membros, sendo um deles o diretor geral do órgão. Busca-se, aqui, examinar as convergências e divergências existentes entre as repostas do diretor-geral e dos outros dois membros que se dispuseram a responder às perguntas formuladas no questionário.

Primeiramente, ressalta-se que apenas o diretor-geral definiu como uma das funções do Conselho o monitoramento a acompanhamento das ações do IDENE. Os outros dois

membros apontaram principalmente a aprovação de contas e o planejamento de ações futuras como sendo as principais funções do Conselho.

Com relação ao número de membros do Conselho, apenas o diretor geral o considerou satisfatório. Já com relação às funções que este desempenha, todos os respondentes acreditam que elas são cumpridas. Os conselheiros são unânimes na menção ao regimento interno do Conselho; entretanto, ao serem perguntados se o conheciam, apenas o diretor-geral respondeu positivamente.

Houve discordância dos Conselheiros quanto ao envio dos documentos que seriam analisados na reunião; o diretor disse que eles haviam sido repassados duas semanas antes, conforme prescrito, enquanto que os demais membros alegaram não os terem recebido oportunamente. A mesma discordância ocorreu quando perguntados se a ata da reunião foi enviada para os membros do Conselho após a reunião; apenas o diretor geral respondeu positivamente.

Quando perguntado aos conselheiros se as deliberações do Conselho influenciam nas ações do órgão, o diretor geral respondeu que sim, enquanto que um membro não soube responder e o outro disse que não influencia.

Por fim, foi questionado aos membros o que poderia ser feito para melhorar a atuação do Conselho, e as respostas foram as seguintes:

Conselheiro 1: “Reuniões mais frequentes; Discussão prévia da conjuntura, de modo a tornar mais compreensivo o contexto no qual as ações e programas da instituição estão sendo implementadas, de modo a identificar os principais desafios e limites; incorporar, ainda que como agente consultivo, representantes dos trabalhadores e da população local.”

Conselheiro 2: “Reuniões mais frequentes, apresentação dos relatórios com antecedência para apreciação e reconhecimento legal para fins de recebimento de JETON para o representante dos servidores.”

Diretor geral: “Planejamento mais anual, o que deve ser feito no próximo ano, menos fiscalização e mais planejamento, e uma maior qualificação de cada conselheiro”

Dessa forma, pode-se afirmar que, na percepção que se apreende das respostas diretor geral, o Conselho funciona de maneira bem próxima ao estabelecido na normatização de seu funcionamento. Todavia, o que se percebe a partir das respostas dos outros dois conselheiros é que isto não necessariamente ocorre, ilustrado, por exemplo, pelo não envio dos documentos pertinentes aos assuntos que compõem a pauta da reunião com um prazo razoável de antecedência, o que impossibilita um exame prévio, por parte dos conselheiros, do que será discutido. No entanto, mesmo apesar de tais conselheiros acreditarem que o número de

membros não é suficiente, eles consideram que suas funções são cumpridas. Por fim, um ponto bastante controverso, diz respeito à influência do Conselho no órgão ao qual ele se vincula. Apenas o diretor geral disse acreditar que o Conselho influencia as ações do IDENE, o que suscita dúvidas se o que está expresso nos normativos com relação as funções do Conselho, é cumprido ou não.

6.4.2 A percepção de conselheiro do Conselho do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)

O número de respondentes ao questionário aplicado junto aos membros do Conselho do IPEM foi o mesmo do anterior, sendo, também aqui, um deles o diretor geral do órgão. Como no subitem anterior, busca-se aqui observar as convergências e divergências entre os posicionamentos do diretor-geral e dos outros dois membros que se dispuseram a responder às perguntas formuladas no questionário.

Percebe-se que, quando questionados sobre as funções do Conselho, apenas o diretor respondeu que elas englobam o planejamento de ações do órgão, enquanto que a ideia de aprovar a prestação de contas é mencionada por todos.

As respostas relatam que dois dos três membros acreditam que as funções do Conselho são cumpridas. O membro que discorda é justamente o diretor-geral o que se revela coerente com o fato de só ele ter mencionado o planejamento de ações do órgão como uma das funções pertinentes ao Conselho, que, como se viu anteriormente, não é desempenhada.

Ao serem questionados quanto ao número de membros do Conselho, as respostas são unânimes e consideram a quantidade como suficiente. Com relação ao regimento interno, apesar de dois membros declararem conhecê-lo, todos eles afirmaram que ele é seguido na condução das reuniões.

Os documentos para análise do Conselho são disponibilizados uma semana antes da reunião, de acordo com dois membros, enquanto o outro diz que esse período é de duas semanas. Já com relação à autonomia para tomar decisões nas reuniões do Conselho, dois membros disseram que não possuem tal autonomia e o outro disse que dispõe. É curioso observar que o diretor-geral do IPEM se inscreve entre os que disseram não possuir autonomia.

Os membros do conselho afirmaram, em sua totalidade, que as atas da reunião não foram enviadas aos participantes após a última reunião realizada. Ao serem questionados se a reunião do Conselho influencia nas decisões do órgão, dois membros responderam que sim, e surpreendentemente, o único a responder que não foi o diretor-geral.

Quando perguntados o que deveria ser feito para uma melhor atuação do Conselho do IPEM, as respostas foram as seguintes:

- Conselheiro 1: não respondeu
- Conselheiro 2: “Ampliar a participação da sociedade civil no Conselho”
- Diretor-geral: “Que as ações fossem mais deliberativas”

O que se percebe no que tange ao Conselho do IPEM, é que o diretor-geral do órgão se revela bem crítico ao próprio Conselho, diferentemente do que ocorre com o diretor geral do IDENE em relação ao respectivo Conselho. As principais divergências nas respostas remetem ao diretor geral, que reconheceu o não alcance dos objetivos do Conselho em diversos quesitos, o que inclui o efetivo cumprimento de suas funções. Outro ponto a se ressaltar é o fato de o diretor geral considerar não possuir autonomia para tomar decisões no Conselho. Por fim, mas não menos importante, o diretor-geral é o único a afirmar que o Conselho não influencia nas decisões do IPEM, o que vai de encontro a opinião manifestada pelos outros dois conselheiros. Essa resposta reforça ainda mais o olhar cético e crítico que o diretor-geral possui quanto ao funcionamento do Conselho de Administração do órgão.

6.5 Balanço crítico acerca do papel desempenhado pelos Conselhos de Administração

Após a análise das atas, observação direta das reuniões e as respostas dos questionários, é possível algumas inferências acerca da influência exercida pelos Conselhos sobre os processos decisórios e as atividades dos órgãos aos quais se vinculam. De um modo geral, há uma relativa similitude na relação que se estabelece entre os Conselhos e órgãos a que se vinculam, independentemente de sua composição ou finalidade.

Os órgãos parecem não realizar ações de planejamentos, nem de curto, médio ou longo prazo, nas reuniões do Conselho. A função que se percebe com clareza, em tais reuniões, é a de aprovação de prestação de contas, ficando-se quase que restrito a isso.

Os Conselhos possuem formalmente muito mais funções do que aquelas que se depreendem a partir das informações examinadas no trabalho. A rigor, nas reuniões dos Conselhos não é observada, com regularidade, a discussão de outras questões que avancem além da aprovação da prestação de contas. Os Conselhos parecem existir única e exclusivamente para esse fim; quando há a discussão de outros temas, elas são superficiais e não envolvem diretrizes para o desenvolvimento das atividades dos órgãos.

O que se esperava, ao analisar principalmente as normativas dos Conselhos, era que as principais decisões pertinentes às ações dos órgãos, seu planejamento e a execução de suas

atividades fossem originadas nas reuniões dos Conselhos Administrativos. Em tese, o Conselho deveria ser tratado como ponto de partida para a atuação do órgão, mas, na maioria das vezes, a discussão sobre planejamento, programação do ano seguinte ou mesmo de problemas enfrentados na execução das ações nem aparecem nas reuniões. O máximo que se vê quanto a isso é a descrição de dificuldades operacionais ou administrativas, que raramente culminam em sugestões de o que fazer para saná-las.

A parte “burocrática” das reuniões é seguida como, por exemplo, os ritos de realização da reunião relacionadas à primeira e segunda chamada, quem preside a reunião, seguimento da pauta elaborada, entre outros. No entanto, esses aspectos são, a priori, os menos importantes para as organizações, e os seguidos com mais rigor.

Nesse sentido, é possível afirmar, com base no que ocorre no IDENE e no IPEM, que os Conselhos possuem pouquíssima influência sobre os órgãos aos quais se vinculam, uma vez que suas reuniões servem basicamente como uma formalidade para a aprovação da prestação de contas, sem nenhuma discussão pertinente a respeito do planejamento de ações ou mesmo de reestruturação de processos internos dos órgãos. Vale ressaltar que mesmo a aprovação de contas é muito pouco debatida, sendo aprovada, na maioria das vezes, sem comentários por parte dos membros. Dessa maneira, a influência dos Conselhos Administrativos do IDENE e do IPEM fica reduzida a apenas a validação das contas prestadas, o que, na prática, não sinaliza na direção de influência substantiva no funcionamento dos órgãos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho partiu de uma discussão acerca da burocracia weberiana, desde sua emergência entre os séculos XIX e XX, quando se percebeu a necessidade de separação entre administração e política, refletindo a preocupação então existente quanto ao controle político da corrupção e da incompetência (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011). Examinou-se também, nessa revisão da literatura desenvolvida com propósitos de contextualizar o objeto de estudo, a consolidação e as principais características do modelo burocrático que veio a se tornar a principal referência para a organização da administração pública no mundo do final do século XIX ao final do século XX.

O trabalho tratou, na sequência, das críticas a esse modelo, destacando a Public Choice Theory na década de 1980, corrente teórica que leva em consideração os conceitos da economia de mercado e os aplica às políticas e aos servidores públicos. Foi nessa lógica, que se fundamentou o reformismo da New Public Management, propondo uma mudança da gestão do setor público para uma abordagem de cunho mais gerencial.

Depois dessa discussão, discorreu-se sobre as reformas administrativas ocorridas no Brasil desde a República Velha até o Governo FHC, observando as diferentes formas de se organizar a administração pública em cada período. Com a necessidade das reformas, percebeu-se a importância conferida ao controle no setor público, no sentido de uma maior responsividade e transparência de suas atividades.

Ainda da perspectiva de revisão de literatura, discutiu-se a noção de governança corporativa, sua construção e consolidação, tendo em vista prover subsídios teóricos para a abordagem dos Conselhos Administrativo. Nessa perspectiva, o trabalho entende os Conselhos como mecanismo ou instrumento para a promoção de tal governança. Além disso, buscou-se mostrar a importância que a governança corporativa possui no setor público, que pode ser vista na proposição de que ela é “um sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas” Cadbury Report (1992, *apud* MELLO, 2006, p. 11).

No passo seguinte, o trabalho direcionou a atenção para a abordagem aos Conselhos Administrativos presentes na Administração Indireta de Minas Gerais. Essa abordagem envolveu a discussão de seus propósitos, estruturas, funções, normativos legais, regimento interno, dentre outros aspectos, que serviram de referência para a análise da atuação dos Conselhos, mais especificamente para verificar aquelas ações que ocorrem na prática. A pesquisa empírica com tal finalidade envolveu o levantamento e sistematização de informações de natureza documental, com destaque para atas de reuniões dos Conselhos, aplicação de

questionários a conselheiros e observação direta por meio da participação em reuniões dos Conselhos.

No que tange à diferenciação entre os dois órgãos, IDENE e IPEM, quando do início da elaboração do trabalho, era esperada alguma distinção entre a atuação de seus Conselhos, tendo em vista a natureza de cada um deles. Enquanto o IDENE tem, como objetivo principal, o desenvolvimento de políticas públicas que promovam condições de vida mais favoráveis para a população do norte e nordeste de Minas Gerais, o IPEM realiza ações de fiscalização metrológica no estado. A expectativa inicial relacionada à distinção entre essas duas autarquias se deveu também às constantes mudanças na direção geral do IDENE nos últimos três anos, enquanto que o IPEM manteve o mesmo Diretor-geral ao longo desse período. Tais fatos, aliados à maior importância política de uma autarquia voltada ao gerenciamento de políticas para todo o norte e nordeste do estado mineiro comparativamente a um órgão de caráter mais técnico, pareciam ser suficientes para que as ações de cada Conselho apresentassem distinções entre si, o que não ocorreu.

O que se pôde perceber dos órgãos ao longo do estudo é que, mesmo o IPEM possuindo caráter mais técnico que o IDENE no que tange à finalidade de suas ações, a composição da sua estrutura organizacional não chega a ser menos política do que a composição do IDENE, resultando em problemas semelhantes aos enfrentados por este. Apesar de a mudança no comando do IDENE variar com mais frequência, os problemas internos causados por indicações políticas para cargos de direção, são percebidos em ambos os órgãos.

A semelhança nos problemas enfrentados pelas entidades, seja por questões políticas ou fiscais (graves crises fiscais no Brasil e em Minas Gerais) se reflete também em semelhanças nas atuações dos Conselhos. Por meio da pesquisa realizada, pôde-se verificar como os Conselhos afetam o processo decisório dos órgãos aos quais eles se vinculam. Apreendeu-se que os Conselhos Administrativos de IDENE e IPEM têm servido quase que exclusivamente para a aprovação da prestação de contas das autarquias.

Tendo em vista os resultados encontrados na pesquisa empírica, dois dos principais aspectos salientados nos conceitos de governança corporativa são contemplados: transparência e responsividade. Tais aspectos são necessidades recorrentes na administração pública de maneira geral, e devem ser perseguidos por todas as entidades públicas; entretanto, não é o que acontece na prática. É nesse contexto que o papel desempenhado pelos Conselhos deve ser valorizado e aprimorado cada vez mais.

Contudo, outros pontos pertinentes à ideia de governança corporativa não são alcançados pelos Conselhos de Administração. Entre eles está o fato de a governança

corporativa ser responsável, de acordo com a literatura revisada, por distribuir responsabilidades dentro da organização, definir regras e procedimentos para a tomada de decisão, além de oferecer bases para que os objetivos das organizações sejam cumpridos. Ou seja, dentre os dois macros objetivos concernentes à concepção de governança corporativa, que são os de dirigir e monitorar as corporações, aparentemente só o monitoramento é realizado por parte dos Conselhos Administrativos do IDENE e IPEM.

É preciso destacar também, como demonstrado na análise, que mesmo a função de aprovação de contas desempenhada pelos Conselhos apresenta algumas falhas, sendo que a principal delas está relacionada à aprovação das contas com um mínimo debate acerca do que se apresentou, ou mesmo nenhuma discussão. Tal fato sinaliza na direção do desinteresse por parte dos membros dos Conselhos acerca do cumprimento de suas atribuições ou mesmo desconhecimento para a discussão de determinadas questões.

Por fim, é importante destacar que na atual conjuntura brasileira, de desconfiança por parte da população com as realizações do setor público e a má gestão da coisa pública, os Conselhos Administrativos se tornam cada vez mais fundamentais, desde que cumpram com efetividade suas funções. Isso acontece pois são eles os responsáveis formais por dar o direcionamento ao órgão aos quais se vinculam, discutir soluções para os problemas enfrentados e auxiliar no planejamento das ações que serão executadas em acordo com as diretrizes dadas. Além disso, os Conselhos também são incumbidos do monitoramento, que pode ocorrer tanto por meio da prestação de contas realizada em suas reuniões, ou por meio de discussões e vigilância frequentes acerca do que se está sendo feito pela autarquia.

Em suma, pode-se afirmar com clareza que os Conselhos Administrativos presentes na administração indireta de Minas Gerais são sim mecanismos de governança corporativa. Entretanto, como visto, eles não cumprem todas as “obrigações” pertinentes ao conceito. Vale também ressaltar que apesar das diferenças já citadas entre os órgãos IDENE e IPEM, os Conselhos realizam praticamente as mesmas funções em ambos. Todavia, para os Conselhos se tornarem mecanismos de governança corporativa realmente efetivos, muitos passos ainda necessitam ser dados. O que acaba acontecendo nos dias de hoje são reuniões para a apresentação de prestações de contas, que geralmente são aprovadas sem ressalvas e sem qualquer tipo de debate. Dessa forma, da maneira que ocorrem atualmente as reuniões dos Conselhos, sua existência ou não parecem indiferentes ao funcionamento, ou mesmo sucesso do órgão ao qual eles se vinculam.

O trabalho desenvolvido acima, trouxe, portanto, um olhar crítico sobre o que realmente ocorreu com os Conselhos Administrativos de IDENE e IPEM nos últimos três anos.

Nesse sentido, uma questão fica pendente: Como fazer com que os Conselhos Administrativos exerçam todas as funções que lhe cabem, sempre contando com a participação efetiva de seus membros nas reuniões?

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Moniz. O governo João Goulart: as lutas sociais no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. **Civilização Brasileira**. 1977. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/152906310/O-Governo-Joao-Goulart-As-Lutas-Sociais-No-Brasil-1961-1964-Moniz-Bandeira>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

BARRETT, Pat. **Corporate governance in the public sector context**. Canberra: 2001. Disponível em: <<http://www.xn--governana-x3a/corporate%20governance%20in%20public>>. Acesso em: 12 maio 2018.

BHATTA, Gambhir. Post-NPM themes in public sector governance. **State Services Commission**, 2003. Disponível em: <<http://www.ssc.govt.nz>>. Acesso em: 08 dez. 2017. Acesso em: 12 maio 2018.

BIN, Daniel; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 11, n. 3, p. 35-56, set. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 abr. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 04 abr. 2018.

BRASIL. Decreto n. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. . **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 fev. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 12 maio 2018.

BRASIL. Emenda Constitucional 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 14 fev. 2018.

BRASIL. Lei 5 966, de dezembro de 1973. Institui o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5966.htm>. Acesso em: 23 maio 2018.

BRASIL. Lei Delegada n. 112, de 25 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a organização e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 jan. 2007. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=112&ano=2007>>. Acesso em 06 dez. 2017.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. *Revista do Serviço Público*, [S.l.], v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da Administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

CAMPOS, Maiana Martinez. **Governança Corporativa: aplicabilidade na empresa familiar**. 2006. Monografia. Escola de Administração da UFBA. Salvador. 2006. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/maiana_martinez_campos.pdf>. Acesso em 18 maio 2018.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T.M.G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In: NORONHA, J.C; PEREIRA, T. R. (Orgs). *A saúde no Brasil em 2030: prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde*. Volume 1. Rio de Janeiro: **Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde /Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República**, 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16360>. Acesso em: 14 abr. 2018.

CUNHA, Mário Wagner Vieira da. *O sistema administrativo brasileiro (1930-1950)*. **Série VI, Sociedade e Educação. Coleção O Brasil Urbano**. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos, 1963.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2011.

DORSET, Poole; BAKER, Davies. *Webster's new universal dictionary*. Londres: 1979. Disponível em: <<http://www.webster-online-dictionary.com>>. Acesso em: 12 maio 2018.

EVANS, P. B.; RAUCH, J. E. Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of weberian state structures on economic growth. **American Sociological Review**, v. 64, n. 5, p. 748-765, out., 1999. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2657374>>. Acesso em: 12 maio 2018.

GRAHAM, Lawrence S. Civil service reform in Brazil: principles versus practice..Texas: **University of Texas Press**, 1968. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901969000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 abr. 2018.

HARRISON, James J.H. Corporate Governance in the NHS – an assessment of boardroom practice. **Corporate Governance**. 1998. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8683.00099/abstract>>. Acesso em: 12 maio 2018

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS. Portal do IDENE. Belo Horizonte: 2018. Disponível em: <<http://www.sedinor.mg.gov.br/>>. Acesso em: 13 maio 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA. Portal do INMETRO. Brasília: 2018. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/>>. Acesso em: 13 maio 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNAÇÃO CORPORATIVA. IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: 1999.

IPEM, Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais. Portal do IPEM. Contagem: 2018. Disponível em: <<http://www.ipem.mg.gov.br/>>. Acesso em: 13 maio 2018.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos; PEREIRA, Elias. **Dicionário de termos de contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000269&pid=S0034-7612201000040000500022&lng=pt>. Acesso em 10 dez. 2017.

KICKERT, Walter J.M. Public Governance in the Netherlands: in the alternative to anglo-american 'managerialism'. **Public Administration**. 1997. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227804059_Public_Governance_in_the_Netherlands_An_Alternative_to_Anglo-American_Management>. Acesso em: 15 maio 2018.

LIMA JÚNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, ano 49, n. 2, p. 5-30, abr./jun. 1998. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/364>>. Acesso em: 12 maio 2018.

LOPES, Juarez Rubens Brandão. Desenvolvimento e mudança social: formação da sociedade urbano-industrial no Brasil. São Paulo: **Ed. Nacional**, 1971. Disponível em:

<<https://static.scielo.org/scielobooks/df6bv/pdf/lopes-9788599662823.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

LOUSADA, Mariana; POMIM VALENTIM, Marta Lúcia. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte , v. 16, n. 1, p. 147-164, mar. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362011000100009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 abr. 2018.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2007, vol.11, n.2 [citado 2018-06-08], pp.11-26. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 maio 2018.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Corporate Governance in the Public Sector in Portugal**: principles, elements and conceptual framework. An International Meeting of the American Accounting Association. Califórnia: 2005. Disponível em: <http://www.aaahg.org/am2005/display.cfm?filename=subid_772%2edf&mimetype=appli>. Acesso em: 15 maio 2018.

MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 45, n. spe, p. 23-35, Dec. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902005000500002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 maio 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Governança Social**. Viçosa, 2010. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21/22#.WjGg30qnHIU>>. Acesso em 05 dez. 2017.

MATHIESEN, Henrik. Management ownership and financial performance. PhD dissertation, series 18.2002. Copenhagen Business School, 2002.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. São Paulo: 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/pt-br.php>>. Acesso em: 15 maio 2018.

MINAS GERAIS. Decreto 45 836, de 23 de dezembro de 2011. Contém o regulamento do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais – IPM-MG. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45836&ano=2011>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

MINAS GERAIS. Decreto 47 345, de 24 de janeiro de 2018. Contém o regulamento do Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=47345&comp=&ano=2018>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MINAS GERAIS. Lei 4 657, de 27 de novembro de 1967. Cria o Instituto de Pesos e medidas do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=4657&ano=1967>>. Acesso em 13 abr. 2018.

MINAS GERAIS. Lei 21 077, de 27 de dezembro de 2013. Altera as Leis Delegadas nº 179, de 1º de janeiro de 2011, que dispõe sobre a organização básica e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado, e nº 180, de 20 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa>>. Acesso em: 24 maio 2018.

MINAS GERAIS. Lei 22 257, de 27 de julho de 2016. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&ano=2016>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MINAS GERAIS. Secretária de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais. Portal da SEDINOR. Belo Horizonte: 2018. Disponível em: <<http://www.sedinor.mg.gov.br/>>. Acesso em: 13 maio 2018.

OECD principles of corporate governance. Paris: OECD, 1999.

OLIVA, R. **Accountability parlamentar no presidencialismo brasileiro**: decifrando o caso das agências reguladoras. 2006. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2497/126640.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>. Acesso em: 12 maio 2018.

OLSEN, Johan P. **Maybe it is time to rediscover bureaucracy?** Oslo: Arena, Mar. 2005. Disponível em: <http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/working-papers2005/wp05_10.pdf>. Acesso em: 15 maio 2018.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**. Franca, v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-90742009000200027&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 maio 2018.

PALUDO, Michael Rodrigo. **Governança Corporativa: uma alternativa para o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro**. 2004. Monografia. Faculdade de Ciências Econômicas da UFSC. Florianópolis 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia296210.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2018.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. New York: Random House, 1986. Disponível em: <<https://jackjinlee.files.wordpress.com/2016/09/perrow-1986.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

RECEITA FEDERAL, Ministério da Fazenda. Portal do Ministério da Fazenda. Brasília: 2018. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em 13 maio 2018.

REGIMENTO INTERNO. Conselho Administrativo do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2018.

REGIMENTO INTERNO. Conselho Administrativo do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais. Contagem: 2018.

SANTOS, Luiz Alberto dos. A administração pública e sua organização na constituição brasileira. Brasília: **Senado Federal**. 200-?. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/resultadopesquisa?autor=Luiz%20Alberto%20dos%20Santos>>. Acesso em: 12 maio 2018.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e democracia: criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil Pós-Constituinte. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, v.40, n.3: pp. 335-376, 1997.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, pp. 31-42. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

STAFORD, Aline André e Silva; OLIVEIRA, Halber de Lacerda; MOURA, Edson Mazini; PEREIRA, Luciana Francisco; MISSIUNAS, Rafael de Carvalho. Autarquias e demais entidades da administração indireta. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XI, n. 59, nov 2008. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?artigo_id=5299&n_link=revista_artigos_leitura>. Acesso em: 12 maio 2018.

TIMMERS, Hans. Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance. **9th Fee Public Sector Conference**. 2000. Disponível em: <<https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-financien>>. Acesso em: 15 maio 2018.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982. Disponível em: <http://www.ldaceliaoliveira.seed.pr.gov.br/redeescola/escolas/18/1380/184/arquivos/File/materiais/2014/sociologia/Ensaio_de_Sociologia_-_Max_Weber.pdf>. Acesso em 11 dez. 2017.

WILSON, W. O estudo da administração. **Revista do Serviço Público**, São Paul, v. 56, n. 3, p. 349-346, jul./set. 2005. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/236/241>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNCIDE A – Questionário aplicado aos membros dos Conselhos Administrativos do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG) e do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)

- 1 - A qual órgão ou entidade você pertence (ou está alocado no momento)?
- 2 - Qual a contribuição do seu órgão para a sociedade mineira?
- 3 - Por que, na sua opinião, seu órgão faz parte do Conselho?
- 4 - No Conselho que você participa você é:
 - a) Titular
 - b) Suplente
- 5 - No conselho do qual você participa qual posição você ocupa?
 - a) Membro nato
 - b) Membro designado
 - c) Membro convidado
- 6 - Qual, na sua opinião é a função de um Conselho Administrativo?
 - a) Aprovar contas
 - b) Planejar ações a serem tomadas no futuro pelo órgão
 - c) Discutir as ações tomadas durante o último exercício
 - d) Outras
- 7 - Na sua opinião, a função do Conselho é cumprida?
 - a) Não
 - b) Parcialmente
 - c) Sim
- 8 - Como você contribui para que o Conselho cumpra sua função?
- 9 - Na sua opinião, o número de membros do Conselho é suficiente?
 - a) Não
 - b) Sim
- 10 - Você tem conhecimento do regimento interno do Conselho?
 - a) Não
 - b) Sim
- 11 - O Conselho Administrativo que você participa realiza reuniões com qual periodicidade?
- 12 - De quantas reuniões de Conselho Administrativo você já participou?

13 - Como você é convidado / fica sabendo da reunião do Conselho? (marcar mais de uma alternativa caso necessário)

- a) Imprensa Oficial
- b) E-mail
- c) Telefone
- d) Ofício
- e) Outros

14 - O regimento interno do Conselho é mencionado/seguido nas reuniões?

15 - A pauta do que será discutido na reunião do Conselho é repassado normalmente com qual antecedência com relação a sua data de realização?

- a) 1 semana
- b) 2 semanas
- c) 3 semanas
- d) 4 semanas
- e) Não foram repassadas com antecedência

16 - Os documentos para a análise do que será discutido na reunião do Conselho (balanço financeiro, ações realizadas, etc.) são disponibilizados em média, com qual antecedência com relação a sua data de realização?

- a) 1 semana
- b) 2 semanas
- c) 3 semanas
- d) 4 semanas
- e) Não foram repassadas com antecedência

17 - Qual interesse você acredita "defender" na reunião do Conselho?

- a) Não
- b) Sim

18 - Você considera que tem autonomia para tomar decisões na reunião do Conselho?

- a) Não
- b) Sim

19 - Você considera ter conhecimento suficiente para intervir nas discussões da reunião do Conselho?

- a) Não
- b) Sim

20 - Houve leitura da ata para aprovação desta ao final da reunião?

a) Não

b) Sim

21 - Passada a reunião, foi enviado a ata para os participantes (seja por meios virtuais ou físicos)?

a) Não

b) Sim

22 - Você considera que a reunião do Conselho influencia nas ações do órgão ao qual ele está vinculado?

a) Não

b) Parcialmente

c) Sim

d) Não sei responder

23 - O que, na sua opinião, poderia ser feito para melhor a atuação dos Conselhos de Administração?

ANEXO A – Atas das reuniões do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais (IDENE-MG)


GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
 SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS
 Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais



ATA DE REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IDENE - MARÇO DE 2016

Aos vinte e nove dias do mês de março de dois mil e dezesseis, às quatorze horas, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, na sede do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais, situado à Cidade Administrativa, na rodovia Prefeito Américo Gianetti, s/nº, Edifício Gerais, décimo segundo andar, bairro Serra Verde, reuniu-se o Conselho de Administração do IDENE, para reunião extraordinária, nos termos do Decreto nº 45.681/2011 e do Regimento Interno deste Conselho, com a finalidade de opinar sobre a prestação de contas de 2014 e 2015 desta Autarquia.

Estiveram presentes à reunião os conselheiros: Roberto do Nascimento Rodrigues e André Rodrigues da Silva.

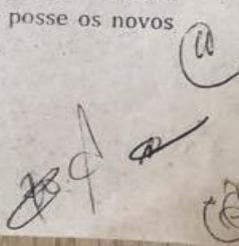
Também assistiram à reunião os seguintes servidores: Gilcilene Aparecida de Oliveira – Diretora de Coordenação de Programas e Projetos do IDENE; Marcos Gobira Damasceno – Diretor Regional do Vale do Rio Doce; Fernando Antônio França Sette Pinheiro Júnior – Assessor do Diretor Geral; Paola Fonseca Cunha Furlan – Auditora Seccional; Arnaldo Mendes Teixeira – Diretor Regional do Norte de Minas; Antônio Romeu Ferreira Souto Filho; Rondinelly Pereira Soares; Manoel Santana Teixeira; José Milton de Oliveira Reis; Averaldo Moreira Martins – Diretor Regional do Vale do Jequitinhonha; Tamara Marques Veríssimo; Marcos Antônio Souza Otoni; João Emílio Arifa Silva; Dayanna Barbosa Amaral – Diretora Regional do Vale do Mucuri; Sérgio Marques França Cardoso; Daniel Ramos; Daniel Francisco da Silva; Teresa Cristina de Souza Rattes Magnani; Maurício Gomes de Souza

Não compareceram à reunião tendo os conselheiros: Denise de Oliveira Lima, que enviou como representante a senhora Etelvina Cardoso Freitas Fagundes e o Luiz Rocha Neto, que enviou como representante Manoel Jorge de Castro.

A reunião teve início com o quórum necessário em segunda chamada e foi presidida pelo Secretário de Estado da SEDINOR e Presidente do Conselho de Administração do IDENE, Senhor Paulo José Carlos Guedes, que deu início à reunião agradecendo a presença dos conselheiros.

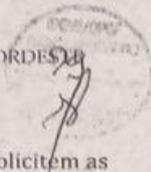
O Secretário Executivo do Conselho de Administração do IDENE, Senhor Ricardo Augusto da Costa Campos, iniciou a apresentação do Conselho dando posse os novos membros e apresentando a proposta de alteração do Regimento Interno.

Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais
 Rodovia Prefeito Américo Gianetti s/nº – 12º andar – Serra Verde – 31630-901 - Belo Horizonte/MG
 Tel.: (31) 3915-5261 - Fax: (31) 3915 - 5264





GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO DO NORTE E NORDESTE
DE MINAS GERAIS
Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais



Foi aprovada a proposta do Regimento Interno, permitindo que os membros solicitem as modificações em reunião futura.

À pedido da auditoria iniciou-se a apresentação da prestação de contas do exercício 2015 apontando os principais pontos da execução física e financeira do período em análise, bem como quais projetos e atividades que foram executadas, ressaltando as dificuldades enfrentadas na execução das ações do IDENE.

Foi solicitada a aprovação ad referendum a aquisição de sementes, tratores, motobombas, caixas d'água, canos e tubos, assim como a doação desses à prefeituras e comunidades.

A Auditora Seccional, Paola Fonseca Cunha Furlan, informou que foi aprovada a prestação de contas com ressalvas no Relatório de Controle Interno de 2015 do Instituto.

Encerrada a apresentação do Relatório de Controle Interno de 2015 aos Conselheiros, a Auditora Seccional passou a palavra ao Presidente que ressaltou a necessidade de um apoio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais quanto a uma reestruturação dos quadros de pessoal e de estrutura do Instituto.

Após isso, repassou a palavra aos demais membros que relataram as mesmas dificuldades, e posteriormente colocou a prestação de contas 2015 em votação e aprovada sem ressalvas, assim como os pedidos ad referendum.

Em seguida, o Secretário Executivo do Conselho de Administração do IDENE, iniciou a apresentação da prestação de contas (ad referendum) do exercício de 2014 apontando as heranças entregues pelo governo anterior, principalmente relativos a carga patrimonial, a estrutura de pessoal, a estrutura física e a falta de apuração de responsabilidade de eventos de dano ao erário. Ademais, foram apresentados os principais pontos da execução física e financeira do período em análise, bem como quais projetos e atividades foram executadas.

Encerrada a apresentação o Secretário Executivo do Conselho de Administração do IDENE que passou a palavra aos demais conselheiros. Após isso, a prestação de contas de 2014 encaminhada para o Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais foi colocada em votação e aprovada sem ressalvas, por ad referendum.

Por fim, o Secretário Executivo do Conselho de Administração do IDENE apresentou os valores do orçamento 2016 e as principais ações estabelecidas para os próximos meses, ressaltando a necessidade de apoio por parte Secretaria de Estado de Planejamento e



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO, INTEGRAÇÃO DO NORTE E NORDESTE
DE MINAS GERAIS
Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais



Gestão de Minas Gerais quanto a uma suplementação de recursos para o desenvolvimento de um maior número de ações do Instituto.

O Secretário Executivo do Conselho de Administração do IDENE ficou de apresentar na próxima reunião as medidas que foram tomadas para minimizar os gargalos encontrados do ponto de vista da carga patrimonial, da estrutura de pessoal, da estrutura física e da falta de apuração de responsabilidade de eventos de dano ao erário, assim como a da execução dos programas.

Não havendo mais nenhuma manifestação ou questionamento, o Presidente do Conselho de Administração do IDENE encerrou a reunião, da qual foi lavrada a presente ata.



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS
Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais



ATA DE REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS – CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IDENE – MARÇO DE 2017

Aos vinte e dois dias do mês de março de dois mil e dezessete, às treze horas, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, na sede do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais, situado à Cidade Administrativa, na rodovia Papa João Paulo II, nº 4000, Edifício Gerais, oitavo andar, bairro Serra Verde, reuniu-se o Conselho de Administração do IDENE, para reunião extraordinária, nos termos do Decreto nº 45.681/2011 e do Regimento Interno deste Conselho, com a finalidade de opinar sobre a prestação de contas de 2016 desta Autarquia.

Estiveram presentes à reunião os conselheiros: Luiz Rocha Neto, representante da AMM e André Rodrigues da Silva, representante dos servidores do IDENE.

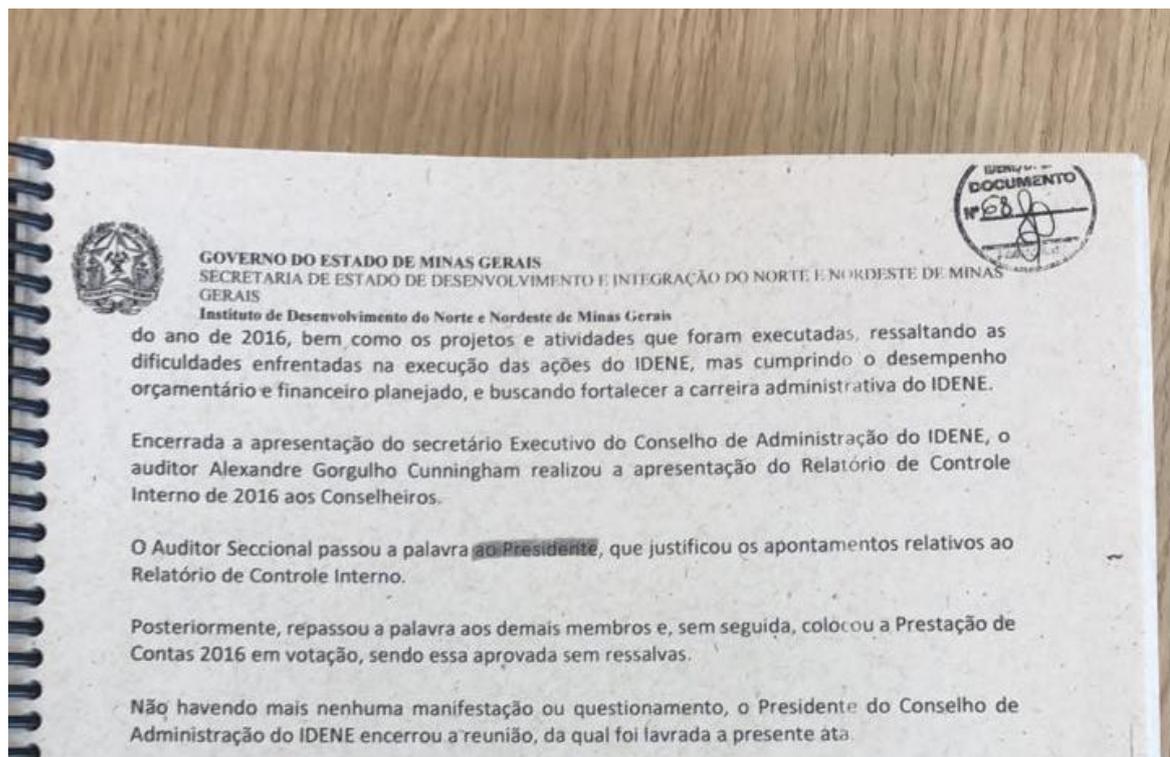
Também assistiram à reunião os seguintes servidores: Gilcilene Aparecida de Oliveira – Diretora de Gestão, Planejamento e Finanças; Fernando Antônio França Sette Pinheiro Júnior – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental; Renan Lagares Marcandier Gonçalves – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental; Alexandre Gorgulho Cunningham – Auditor Seccional; Daniel Francisco da Silva – Procurador Geral do IDENE; Teanyne Gonzaga – Chefe de Gabinete SEDINOR; Alexandre Cosso – Chefe de Gabinete IDENE; Daniel Ramos – Gerente Regional de Águas Formosas, José Humberto Mota – Gerente Regional de Teófilo Otoni; José Benedito – Assessor; João Emílio Arifa Silva – Gerente Regional de Jequitinhonha; Ana Paula Alves – Gerente Regional de Araçuaí; Hudson da Silva Neves – Gerente Regional de Governador Valadares; Marcos Gobira Damasceno – Diretor Regional do Vale do Rio Doce; Antônio Romeu Ferreira Souto Filho – Diretor Regional do Norte de Minas; Rafael Cardoso dos Santos – Gerente Regional de Montes Claros; Max Vinícius Aguiar – Gerente Regional de Janaúba; José Milton de Oliveira Reis – Gerente Regional de Salinas; Francisco Pinto da Silva; João Derico Penna; Rudimar Barbosa – Gerente Regional de Januária; Averaldo Moreira Martins – Diretor Regional do Vale do Jequitinhonha; Tamara Marques Veríssimo – Gerente Regional de Diamantina

Não compareceram à reunião a conselheira Sra. Nadja Naira Guimarães, representante da Unimontes, assim como sua suplente, a Sra. Denise de Oliveira Lima e o Sr. Prof. Roberto do Nascimento Rodrigues, representante da Fundação João Pinheiro e seu suplente, o Sr. Danilo Jorge Vieira, que justificaram a ausência por estarem participando de outra reunião.

A reunião teve início com o quórum necessário em segunda chamada e foi presidida pelo Secretário de Estado Adjunto da SEDINOR e Presidente do Conselho de Administração do IDENE, Senhor Gustavo Xavier Ferreira, que deu início à reunião agradecendo a presença dos conselheiros.

O secretário Executivo do Conselho de Administração do IDENE, Senhor Ricardo Augusto da Costa Campos, iniciou a apresentação apontando os principais pontos da execução física e financeira

Cidade Administrativa, Belo Horizonte, Minas Gerais, 22 de março de 2017.
Rodovia Papa João Paulo II, nº 4000, Edifício Gerais, oitavo andar, bairro Serra Verde, Belo Horizonte, Minas Gerais.





GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO DO NORTE E NORDESTE
DE MINAS GERAIS
Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais

ATA DE REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DO NORTE E NORDESTE DE MINAS GERAIS – CAD/IDENE

Aos vinte e sete dias do mês de março de dois mil e dezoito, às quatorze horas, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, na sede do Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais, situado à Cidade Administrativa, na rodovia Rodovia Papa João Paulo II, 4.000, Edifício Gerais, 8º andar, bairro Serra Verde, reuniu-se o Conselho de Administração do IDENE, para reunião extraordinária, nos termos do Decreto nº 47.352/2018 e do Regimento Interno deste Conselho, com a finalidade de opinar sobre a prestação de contas de 2017 desta Autarquia.

Estiveram presentes à reunião os conselheiros: Epaminondas Pires de Miranda, Gustavo Xavier Ferreira, Danilo Jorge Vieira, Maria Betânia de Oliveira Pires, André Rodrigues da Silva,

Também assistiram à reunião os seguintes servidores: Paulo Matheus Simões – Chefe de Gabinete da SEDINOR; Petronio Fernandes da Silva – Chefe de Gabinete do IDENE; Gilcilene Aparecida de Oliveira – Diretora de Planejamento, Gestão e Finanças, Arlete Pereira – Diretora, Teanyne Lopes Viana Gonzaga – Diretora, Bruno Gonçalves Nogueira – Unidade de Controle Interno, Denise Rosa de Souza – Unidade de Controle Interno, Daniel Francisco da Silva – Procurador Jurídico do IDENE, Fernando Antônio França Sette Pinheiro Junior – Assessor de Planejamento.

Não compareceram à reunião sem apresentação de justificativas: Luiz Rocha Neto e Adauto Marques Batista,

A reunião teve início com o quórum necessário em segunda chamada e foi presidida pelo Secretário de Estado da SEDINOR e Presidente do CAD/IDENE, Senhor Epaminondas Pires de Miranda, que deu início à reunião agradecendo a presença dos conselheiros.

O Secretário Executivo do CAD/IDENE, Senhor Gustavo Xavier Ferreira, iniciou a apresentação da prestação de contas do exercício 2017 apontando as principais entregas, bem como as dificuldades de execução. Dentre as entregas, se destacou a doação de implementos agrícolas, a doação de bens para a equipagem de poços artesianos, e a ausência de recursos para a não execução de 210 poços artesianos, assim como as justificativas para a baixa execução do Programa Leite pela Vida. Em relação as dificuldades se destacaram a dificuldade de implementação de um modelo de gestão para o efetivo funcionamento dos poços artesianos já perfurados, o cenário fiscal do Estado, assim como o passivo de prestação de contas de convênios de saída – que teve a sua evolução apresentada, e a não localização de bens do patrimônio do IDENE, que apresentou uma redução significativa se comparado com o ano de 2016.



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DE ESTADO DE DESENVOLVIMENTO E INTEGRAÇÃO DO NORTE E NORDESTE
DE MINAS GERAIS
Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais

Posteriormente, o servidor Bruno Gonçalves Nogueira da Unidade de Controle Interno justificou a ausência do Auditor Chefe, que tinha perícia agendada para o mesmo horário da reunião do Conselho, e realizou a apresentação do Relatório de Controle Interno quanto aos atos de gestão orçamentária, financeira e patrimonial no ano de 2017.

A apresentação foi finalizada introduzindo a nova estrutura do IDENE, alterada pelo Decreto nº 47.352/2018.

Encerrada a apresentação da prestação de contas aos Conselheiros, o Secretário Executivo do CAD/IDENE passou a palavra aos demais conselheiros e ao Presidente.

A prestação de contas 2017 foi colocada em votação e aprovada sem ressalvas.

Foi encaminhada a necessidade de realização de reuniões ordinárias de forma semestral no ano para o acompanhamento das ações do IDENE, e definindo a data de 17/10/2018 para realização da próxima reunião, com envio trimestral das atividades desenvolvidas.

Não havendo mais nenhuma manifestação ou questionamento, o Presidente do CAD/IDENE encerrou a reunião, da qual foi lavrada a presente ata.

ANEXO B – Atas das reuniões do Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado de Minas Gerais (IPEM-MG)



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG
ÓRGÃO DELGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

| MEMÓRIA DE REUNIÃO | |  IPEM•MG | |
|--|--|---|-----------------|
| DATA: | LOCAL: | INÍCIO: | TERMINO: |
| 31/03/2016 | Sala do Diretor-Geral do IpeM-MG (Sede - Contagem) | 10h00 | 12h00 |
| TÍTULO: | | | |
| REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IPEM-MG | | | |
| PRESIDENTE | | | |
| Vinícius Rezende - Secretário-Adjunto da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Secetes) | | | |
| SECRETÁRIO EXECUTIVO: | | | |
| Fernando Antônio França Sette Pinheiro – Diretor-Geral do IpeM-MG | | | |
| PARTICIPANTES: | | | |
| NOME | | UNIDADE ADMINISTRATIVA / SETOR | |
| André Reggiani | | Assessor do Gabinete do IpeM-MG | |
| Ângela Araújo Cadette | | Representante dos servidores do IpeM-MG | |
| Cláudio Amaldo Lambertucci (AUSENTE) | | Representante da Associação Comercial e Empresarial de Minas (ACMinas) | |
| Fernanda de Cássia Toussaint Alvim | | Jornalista do IpeM-MG * | |
| Fernando Antônio França Sette Pinheiro | | Diretor-Geral do IpeM-MG | |
| Geovane Mendes de Miranda | | Diretor da Qualidade de Bens e Produtos do IpeM-MG | |
| João Bosco Rodrigues | | Diretor de Metrologia Legal do IpeM-MG | |
| José Carlos da Costa (AUSENTE) | | Representante da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) | |
| Luigi Gabriel Lovisi de Barros | | Auditor-Seccional do IpeM-MG | |
| Márcio Paiva | | Representante do Inmetro | |
| Marta Verônica Eutrópio | | Procuradora Jurídica do IpeM-MG | |
| Max Rodrigo Falcão | | Assessor do Gabinete do IpeM-MG | |
| Paulo Henrique de Mattos Horta | | Chefe de Gabinete do IpeM-MG | |



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR

INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG

ÓRGÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

| | |
|---|--|
| Vinicius Rezende | Secretário-Adjunto da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) |
| TÓPICOS DA REUNIÃO / ASSUNTOS DEBATIDOS: | |
| Boas vindas e notícias Prestação de contas 2014 Prestação de contas 2015 Regimento interno do Conselho de Administração do Ipem-MG | |
| DELIBERAÇÕES: O secretário-adjunto da Sectes-MG, Vinicius Rezende, deu início à reunião e explicou o motivo pelo qual o secretário da Sectes-MG, Miguel Correa, não pôde comparecer à esta assembleia. Na sequência, explanou da importância de aproximar cada vez mais os dois órgãos, Sectes e Ipem-MG. Dando sequência aos trabalhos, o auditor-secional do Ipem-MG, Luigi Lovisi, apresentou as contas referentes ao exercício de 2014. O diretor-geral, Fernando Sette, explicou que apesar das contas referentes a 2014 já terem sido encaminhadas ao Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCE-MG), considera fundamental esta apresentação para que todos os membros do Conselho tenham ciência do que foi enviado àquela corte. Posteriormente, Luigi demonstrou o desempenho alcançado por cada ação durante a gestão financeira de 2014, além do quantitativo de processos e auditorias instauradas pelo Instituto ao longo de 2014. Vinicius afirmou sobre a importância de constar nesta ata que as contas de 2014 foram aprovadas a priori da análise deste Conselho, em virtude de sua aprovação pelo TCE-MG e pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro). Vinicius ainda destacou que as contas não foram apresentadas anteriormente, uma vez que a nomeação do diretor-geral do Ipem-MG, Fernando Sette, ocorreu no mês de abril de 2015 e, assim que tomou posse, foi necessário reorganizar a casa. Sem objeções, o Conselho de Administração do Instituto também declarou aprovada a prestação de contas do exercício de 2014. Dando prosseguimento, Fernando iniciou a apresentação da prestação de contas do exercício de 2015 contextualizando a situação na qual encontrou o órgão após assumir a diretoria do Instituto. Segundo ele, devido à situação econômica brasileira, a restrição de recursos financeiros por parte dos governos Federal e Estadual, e a questão envolvendo ilícitos de servidores do Instituto, foi necessário adotar condutas que, em um primeiro momento, geraram certa resistência e desconforto aos servidores. Dentre essas medidas, destacam-se a redução do gasto com diárias e periculosidade, a otimização de recursos e mão de obra, o incentivo a capacitação dos servidores, por meio dos cursos oferecidos pelo Inmetro e realizados sem nenhum custo nos telecentros do Ipem-MG. Sette destacou que em 2015, o Instituto não efetivou aquisições, pois priorizou o pagamento de salários dos servidores, conforme acordo pactuado com o Inmetro. Conforme Sette, foi necessário realizar um controle muito rígido das contas, para que elas não ficassem descobertas e, que isso foi realizado preservando sempre as condições dignas de trabalho dos servidores, maior patrimônio do Instituto. Sette mostrou que o Instituto cumpriu o empenho financeiro e o planejamento que foi realizado, e fechou o ano com a arrecadação de 48 milhões, sendo que em 2014, sem as restrições e em outro cenário econômico nacional foi arrecadado 60 milhões, ou seja, o Ipem-MG conseguiu cumprir o empenho financeiro e o planejamento realizado. Sette também contou que na última reunião com o Inmetro, no mês de março, tomou conhecimento que o Ipem-MG é o único órgão delegado do Inmetro que não tem passivos e, que, 87% do seu plano de trabalho foi cumprido. O representante do Inmetro, Márcio Faiva, declarou que o planejamento pactuado com o Inmetro não pode ser tratado de forma engessada, uma vez que o Inmetro incentiva toda a amplitude de cobertura, no qual o estado mineiro tem esse potencial. Dentro desse planejamento, Fernando também informou que o prêmio de produtividade do Ipem-MG poderá ser pago com receita provisionada no primeiro semestre deste ano. Na sequência, Fernando expôs o problema na qual a Regional Varginha se encontra, por conta da estrutura da base de verificação de veículos tanques- | |

INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS – IPEM-MG

Av. Cristiano França Teixeira Guimarães, N° 80, Bairro Cinco.

Contagem/MG – CEP: 32.010-130

Tel: (031)3399-7100/7115 - Site: www.ipem.mg.gov.br

MOD. GAB. IPEM 18.02.2016

Pág. 2



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
 SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
 INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG
 ÓRGÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

rodoviários, que se encontra com escoras, o que fragiliza a ação de verificação destes veículos nesta unidade. Sette explicou que já existe um projeto aprovado para realizar a obra na Regional Varginha, mas que, atualmente, não há recurso para executá-la. Fernando informou que não parou essa atividade na unidade, devido a sua importância para a sociedade e economia da região. Fernando também expôs o problema dos veículos que estão parados na Sede do Ipem-MG, pois não se encontram em condições de uso e, que, o Inmetro, já foi reiteradamente informado, e até a presente data não se manifestou quanto ao recolhimento dos mesmos. Márcio solicitou encaminhar fotos desses carros que estão parados no pátio para o Inmetro. Vinicius deu como alternativa doar esses veículos para o Serviço Voluntário de Assistência Social (Servas-MG), e afirmou que esse procedimento contribui para a eficiência do serviço público. O chefe de gabinete do Ipem-MG, Paulo Horta, informou que o Instituto possui também outros itens no galpão, como cadeiras e mesas, que também podem ser doados ao Servas. Em seguida, Vinicius recomendou realizar um cronograma dos valores de recuperação judicial da Advocacia Geral do Estado (AGE), sobre Planejamento Provisório. Vinicius explicou que quando é realizado esse procedimento a chance das instituições conseguirem receber o repasse pleiteado aumenta, além de juridicamente ser a maneira mais recomendada para tal procedimento. Fernando afirmou que a recomendação do secretário-adjunto já será acatada para o ano de 2016. Terminando a prestação de contas de 2015, Luigi informou que em relação à Lei Orçamentária Anual (LOA), o Instituto não obteve conformidade, em função de 12 projetos/atividades/ações em virtude da meta financeira, que obteve 10 (dez) adequadas e 2 (duas) anômalas, e na meta física, 7 (sete) adequadas e 5 (cinco) anômalas. Assim, Luigi terminou a apresentação informando que a mesma foi conclusiva, entretanto, com ressalvas. Vinicius questionou aos participantes se existia alguma observação a ser realizada e, como não houve objeções, declarou aprovadas as contas com suas respectivas ressalvas. Fernando falou que como a sociedade civil não compareceu à reunião, é dever do Instituto realizar outra reunião com a presença destas instituições. Na sequência, destacou sobre as parcerias que o Ipem-MG tem realizado com outros órgãos, como, por exemplo, com a Coordenação de Educação Fiscal da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF-MG) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), Associação Mineira de Supermercados (Amis) e Sindicato do Comércio Varejista de Derivados do Petróleo do Estado de Minas Gerais (Minaspetro), eventos estes onde o Instituto está tendo a oportunidade de mostrar a importância do trabalho que executa, bem como da aproximação com os empreendedores a serem verificados/fiscalizados e as equipes do Ipem-MG. Posteriormente, o assessor de gabinete, André Reggiani, apresentou ao Conselho o realinhamento estratégico que foi realizado pelo Ipem-MG, e as ações que foram geradas, como, por exemplo, a criação do Sistema de Metrologia e Qualidade (Sismeq), que tem como objetivo realizar o monitoramento das ações que estão sendo realizadas pelo Instituto. Para finalizar, Márcio concedeu suas congratulações para o trabalho realizado pela equipe do Ipem-MG e declarou que a nova equipe do Instituto se adaptou muito bem com a casa, em um momento tão difícil pelo qual o Brasil está passando, que é a crise econômica nacional. Vinicius também parabenizou o trabalho do Instituto e afirmou que o Ipem soube excluir a letra 's' da palavra crise e a transformou em 'crie', promovendo a inovação e vencendo as metas físicas, sem o subsídio financeiro pelo qual antes era repassado. Segundo Vinicius, esse é o conceito e a prova de eficiência governamental. Vinicius afirmou, ainda, que esse é o ano para que o Instituto decole ainda mais alto, e declarou a importância do Ipem-MG investir cada vez mais em novas parcerias, pois considera fundamental que quanto mais a marca do Instituto for disseminada, melhor será para a sociedade, pois trafe-se de holofote do bem. Fernando agradeceu as honrarias em nome do todo o Instituto, e aproveitou a oportunidade para compartilhar um artigo escrito por servidores do Ipem-MG e, que, inclusive, foi selecionado para ser apresentado em abril, no Chile, no 6º Encontro de Estudos Organizacionais Latino Americano e Europeu. Para finalizar, Fernando agradeceu a presença dos participantes e ressaltou que a boa gestão depende de todos que fazem parte deste Instituto e solicitou aos presentes que repassassem aos colaboradores os pontos que foram tratados na reunião.

| TAREFAS | RESPONSÁVEIS | PRAZO |
|---|----------------|------------|
| Pagamento do Prêmio por Produtividade em Metrologia Legal e Qualidade Industrial de Produtos (PPMQ) | Fernando Sette | Trimestral |

INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS – IPEM-MG

Av. Cristiano França Teixeira Guimarães, N° 80, Bairro Cinco

Contagem/MG – CEP: 32.610-130

Tel: (51)3399-7100/7115 - Site: www.ipem.mg.gov.br

MOD. GAB. IPEM 18.02.2016

Pág. 3



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
 SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
 INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG
 ÓRGÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

| | | |
|--|--|----------------|
| Realizar um cronograma dos valores da Advocacia Geral do Estado (AGE), sobre Planejamento Provisional. | Fernando Sette | 2017 |
| Encaminhar fotos ao Inmetro dos veículos e dos artigos que estão sem utilidade no Ipem-MG. | Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças do Ipem-MG (DPGF) | Imediato |
| Convocar outra reunião no segundo semestre de 2016, para aprovar o regimento interno do Conselho e para que a sociedade civil possa participar, já que não compareceu a este encontro. | Fernando Sette | 2º Semestre |
| Investir em novas parcerias com outros órgãos para divulgar cada vez mais o trabalho do Ipem-MG. | Fernando Sette | 2016 |
| Repassar aos servidores todos os pontos discutidos nesta reunião. | Membros do conselho | Imediato |
| RESPONSÁVEIS PELÁ ATA: | | |
| NOME | DATA | RUBRICA |
| Fernanda de Cássia Toussaint Alvim | 31/03/2016 | |



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG
ÓRGÃO DELIGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUANTIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

| MEMÓRIA DE REUNIÃO | |  | |
|--|--|---|----------|
| DATA: | LOCAL: | INÍCIO: | TERMINO: |
| 27/03/2017 | Sala do Diretor-Geral do IpeM-MG (Sede - Contagem) | 14h30 | 16h30m |
| TÍTULO: | | | |
| REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IPEM-MG | | | |
| PRESIDÊNCIA: | | | |
| Vinícius Rezende - Secretário-Adjunto da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sedectes) | | | |
| SECRETÁRIO EXECUTIVO: | | | |
| Fernando Antônio França Sette Pinheiro - Diretor-Geral do IpeM-MG | | | |
| PARTICIPANTES: | | | |
| NOME | | UNIDADE ADMINISTRATIVA / SETOR | |
| Ângela Araújo Cadette | | Representante dos servidores do IpeM-MG | |
| Cláudio Arnaldo Lambertucci (AUSENTE) | | Representante da Associação Comercial e Empresarial de Minas (ACMinas) | |
| Fernanda de Cássia Toussaint Alvim | | Jornalista do IpeM-MG | |
| Fernando Antônio França Sette Pinheiro | | Diretor-Geral do IpeM-MG | |
| Geovana Mendes de Miranda | | Diretor da Qualidade de Bens e Produtos do IpeM-MG | |
| Helôisa Dias Ferreira | | Diretora de Planejamento, Gestão e Finanças do IpeM-MG | |
| João Bosco Rodrigues | | Diretor de Metrologia Legal do IpeM-MG | |
| José Carlos da Costa (AUSENTE) | | Representante da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) | |
| Luigi Gabriel Lovisi de Barros | | Auditor-Setorial do IpeM-MG | |
| Márcio Paiva | | Representante do Inmetro | |
| Maria do Carmo Aparecida Lara | | Assessora das Regionais | |
| Marta Verônica Eutrópio | | Procuradora Jurídica do IpeM-MG | |

INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM-MG
Av. Cristiano França Teixeira Guimarães, Nº 80, Bairro Cinco,
Contagem/MG - CEP: 32.010-130
Tel: (031)3399-7100/7115 - Site: www.ipeM.mg.gov.br

MOD. GAB. IPEM 18.02.2016

Pág. 1



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
 SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
 INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG
 ORÇÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIAS - INMETRO

| | |
|--------------------------------|--|
| Max Fação | Assessor do Gabinete do IpeM-MG |
| Paulo Henrique de Mattos Horta | Chefe de Gabinete do IpeM-MG |
| Vinicius Rezende (AUSENTE) | Secretário-Adjunto da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sectes) |

TEMAS DA REUNIÃO E SUAS DISCUSSÕES

Boas vindas e notícias
 Prestação de contas do exercício de 2016
 - Relatório de Gestão 2016
 - Relatório de Controle Interno 2016

DELIBERAÇÕES

O Diretor Geral do IpeM-MG, Fernando Sette, deu início à reunião e explicou o motivo pelo qual o Secretário-Adjunto da Sectes-MG, Vinicius Rezende, não pôde comparecer a esta Reunião Ordinária. Na sequência, explicou sobre a importância das parcerias com os fiscalizados, especificamente a AMIS e o MINASPETRO, informando sobre as palestras realizadas na Capital e no interior do Estado (Caxambu, Divinópolis, Ipatinga, Juiz de Fora, Montes Claros, Governador Valadares, e Uberlândia), enfatizando a disposição de dar conhecimento sobre a forma correta de atuação dos nossos fiscais, para que as instituições possam reportar a qualidade do trabalho e eventuais irregularidades. Informou também sobre as inovações promovidas na Ouvidoria, com o novo sistema canalizando as seis entradas, resultando em aproximadamente 93% de atendimento às demandas. Na sequência informou das medidas de planejamento para otimizar os roteiros e as fiscalizações, com a supervisão e responsabilidade direta dos gerentes. Fernando explicou que, em 2017, continuam as parcerias e está sendo elaborado conteúdo para um curso à distância do setor varejista de gêneros alimentícios. Márcio Paiva perguntou sobre as modificações no planejamento e monitoramento. Fernando respondeu que a racionalização dos roteiros evoluiu com a lógica do cinturão, em suas categorias. Paulo Horta complementou que houve evolução e aumento de produtividade desde o início desta estratégia, adaptando à nova sistemática de diárias do Estado de MG e permitindo melhorar a cobertura territorial. Márcio sugeriu que a estratégia adotada no planejamento e as parcerias sejam divulgadas como boas práticas para adoção na RBMLQ-I, informando que levará essa proposta à próxima reunião da Câmara Técnica do Inmetro. Fernando informou ainda sobre a criação do Grupo de Trabalho, formado por Gerentes Regionais, visando uniformizar as práticas de trabalho, por meio de Procedimentos Operacionais Padrão e do estudo dos acertos e também dos erros cometidos. Em seguida, foi iniciada a exposição do Relatório sobre a Gestão no exercício de 2016 pela Diretora de Planejamento e Gestão Heloisa Dias. Inicialmente foram expostas a regionalização e o quadro quantitativo de servidores do IpeM-MG. Adiante, foram expostas as ações da Lei Orçamentária Anual, demonstrando as justificativas das ações mais relevantes, com acompanhamento dos detalhes no Relatório impresso, pelos presentes. Na ação 4218, Márcio Paiva demonstrou preocupação com as capacitações, devido à falta de recursos e descontinuidade da atividade, sugerindo capacitações internas. Geovane Miranda sugeriu capacitações mais simples e específicas, no que foi apoiado por Márcio Paiva, que sugeriu capacitações por instrumento. Na ação 4220 foi informada a efetividade e amplitude da disseminação do conhecimento, por meio das parcerias, aulas e palestras a instituições e escolas. Na ação 4213, foi informada a dificuldade de se realizar a certificação voluntária no cenário de crise. Sobre a ação 4223, foi explanada a estratégia de atuação e descentralização da fiscalização.

INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM-MG

Av. Cristiano França Teixeira Guimarães, N° 80, Bairro Cines
 Contagem/MG - CEP: 32.010-130
 Tel: (031)3399-7100/7115 - Site: www.ipeM.mg.gov.br

MOD. GAB. IPEM 18.02.2016

Pág. 21



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DO ESTADO DE CÉRCIA, TECNOLOGIA E INFINNO SUPERIOR
INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEN/MG
ORGÃO DELGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

de pré-medidos. A ação 4224 foi explicada pelo Diretor da Qualidade Geovane Miranda, considerando a estratégia adotada de descentralização e a conjuntura atual dos estabelecimentos e produtos. Sobre a ação 4227, Márcio questionou como está a atividade de Cronocógrafa no Estado, sendo esclarecido pelo Diretor de Metrologia, João Bosco, sobre as verificações e fiscalizações, com apoio e parceria das Polícias. Foi informada a distribuição da atividade nas Regionais e a redução de pessoal, com as aposentadorias de 12 servidores da GCVA na Sede. Sobre as medidas adotadas para contingenciar as dificuldades, Fernando Sette explicou as reduções adotadas e demonstrou os Quadros 2, 3 e 4 do Relatório de Gestão, com as evoluções, diferenças e percentuais, mês a mês, da receita gerada, receita efetiva, despesa, repasse previsto e repasse realizado. Foi demonstrado o comparativo das despesas com os repasses realizados, sendo enfatizado que a gestão austera permitiu ao Ipem-MG gastar menos do que recebeu de repasses. Na sequência, foi demonstrada em detalhes o problema da redução de pessoal, o comparativo por carreira e situação funcional em 2015 e 2016; a redução das equipes por Regional e setor; e a redução de verificações e fiscalizações na atividade finalística. Geovane Miranda enfatizou a importância do Inmetro pleitear junto ao Governo Federal os recursos para viabilizar a atividade de metrologia e qualidade no país, considerando o potencial arrecadatório destas atividades. Adiante, foram apresentadas as dificuldades de infraestrutura da Sede e das Regionais de Varginha e Uberlândia e a necessidade de aporte de recursos e para as obras emergenciais e melhorias. Paulo Horta explicou sobre a urgência da reforma do posto de volumetria, cuja defasagem pode inviabilizar a atividade no Estado de MG. Por fim, foi demonstrada a composição das despesas do Ipem em 2016, enfatizando-se a importância da gestão com pouco dinheiro, que é melhor que uma má gestão com muito dinheiro. Na sequência, passou-se à exposição do Relatório de Controle Interno pelo Auditor Seccional Luigi Lovisi, que iniciou informando os normativos e a metodologia pertinentes ao trabalho. Foi informado o cumprimento das metas física e financeira, crédito inicial e autorizado. Foi explicada a execução das metas, a cronologia de pagamentos e a eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. Foi enfatizada a defasagem dos repasses do Inmetro em relação à previsão do Convênio, sendo demonstrado por tabelas e gráficos. Foram informadas as auditorias realizadas e a legalidade dos atos de gestão, bem como as conclusões do Relatório. Para finalizar, Fernando Sette enfatizou que o Ipem-MG tem cumprido suas atividades de forma austera e transparente, solicitando ao Inmetro que haja clareza nas diretrizes e melhoria no cumprimento dos repasses e aportes, sob risco de prejuízo e inviabilidade da continuidade das atividades.

RESPONSÁVEL RELATÓRIO

| NOME | DATA | RUBRICA | MASS |
|------------|------------|--------------------------------|-----------|
| Max Falcão | 27/03/2017 | <i>[Handwritten Signature]</i> | 667.805-6 |

[Handwritten signatures and initials]



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG
ORÇÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

| MEMÓRIA DE REUNIÃO | | | |
|--|---|--|---------------------------|
| DATA: 27/03/2018 | LOCAL: Sala do Diretor-Geral do IpeM-MG (Sede - Contagem) | INÍCIO: 14h30m | TÉRMINO: 16h15m |
| TÍTULO: REUNIÃO ORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO IPEM-MG | | | |
| PRESENTE: Adriana Divina Freire – Representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sedectes) Suplente no exercício da Presidência do Conselho de Administração do IpeM-MG | | | |
| SECRETÁRIO-EXECUTIVO: Fernando Antônio França Sette Pinheiro – Diretor-Geral do IpeM-MG | | | |
| PARTICIPANTES: | | | |
| NOME | | UNIDADE ADMINISTRATIVA / SETOR | |
| Adriana Divina Freire | | Representante da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sedectes) | |
| Ângela Araújo Cadette | | Representante dos servidores do IpeM-MG | |
| Helôisa Dias Ferreira | | Diretora de Planejamento, Gestão e Finanças do IpeM-MG | |
| Cláudio Arnaldo Lamberlucci (AUSENTE) | | Representante da Associação Comercial e Empresarial de Minas (ACMinas) | |
| Fernanda de Cássia Toussaint Alvim | | Jornalista do IpeM-MG | |
| Fernando Antônio França Sette Pinheiro | | Diretor-Geral do IpeM-MG | |
| Geovane Mendes de Miranda | | Diretor da Qualidade de Bens e Produtos do IpeM-MG | |
| João Bosco Rodrigues | | Diretor da Metrologia Legal do IpeM-MG | |
| José Carlos da Costa (AUSENTE) | | Representante da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) | |
| Luigi Gabriel Lovisi de Barros | | Auditor-Setorial do IpeM-MG | |
| Marta Verônica Eutrópio | | Procuradora Jurídica do IpeM-MG | |
| Max Rodrigo Falcão | | Assessor do Gabinete do IpeM-MG | |
| Paulo Gomes da Silva | | Coordenador Geral da Rede Brasileira de Metrologia Legal e Qualidade (RBMLQ-L) (Cored) | |
| Paulo Henrique de Mattos Horta | | Chefe de Gabinete do IpeM-MG | |
| Regina Coelho | | Gerente de Planejamento | |
| Ricardo Vieira | | Gerente de Contabilidade | |
| Thales Pizani Ulião | | Estudante da Fundação João Pinheiro | |

INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS – IPEM-MG

Av. Cristiano França Teixeira Guimarães, Nº 80, Bairro Cinco.

Contagem/MG – CEP: 32.010-130

Tel: (031)3369-7100/7115 - Site: www.ipeM.mg.gov.br

MOD. GAB. IPEM 18.02.2016

Pág. 1



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPEM/MG
ÓRGÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

TÓPICOS DA REUNIÃO / ASSUNTOS DEBATIDOS:

- Boas Vindas
- Informes Gerais
- Prestação de contas do exercício de 2017
- Relatório de Gestão Orçamentária
- Relatório de Gestão Financeira
- Relatório dos Atos de Gestão
- Relatório de Controle Interno
- Aprovação das Contas

DELIBERAÇÕES:

O diretor-geral do Ipem-MG, Fernando Sette, iniciou a reunião apresentando todos os participantes presentes na reunião. Na sequência Sette frisou a importância da política pública executada pelo Ipem-MG e destacou que em 2017 foi um dos melhores anos para o Instituto, pois o órgão alcançou uma cobertura territorial quanto às verificações e fiscalizações que atingiram mais de 92% dos municípios mineiros. O diretor-geral também destacou a importância das parcerias realizadas pelo Instituto ao longo dos últimos anos, bem como em 2017. Dando sequência aos trabalhos, a gerente de Planejamento do Ipem-MG, Regina Coelho, apresentou os Instrumentos de Planejamento utilizados pelo Ipem-MG para a Execução Orçamentária no Exercício de 2017. Regina explicou que o Ipem-MG segue o planejamento do Inmetro e que para isso é realizado um detalhamento dos programas e ações a serem executadas ao longo do ano vigente. Regina demonstrou que para 2017, o crédito autorizado se totalizou em R\$ 50.000.000,00, com a inclusão dos créditos suplementares provenientes do superávit financeiro do exercício anterior e pelas anulações. Sette destacou a importância de terminar o ano sempre com um superávit financeiro para a continuidade das atividades do Ipem-MG, até a abertura do próximo orçamento pelo executivo, referente ao ano vigente. Posteriormente, o gerente de Contabilidade e Finanças, Ricardo Vieira, agradeceu a oportunidade de demonstrar os trabalhos que ele, junto com sua equipe, realizou em 2017. Segundo Ricardo, houve um superávit financeiro no exercício anterior e no atual. Ricardo também demonstrou os resultados do Balanço Patrimonial (Ativos, Passivos e Resultados Totais), bem como suas variações que gerou um déficit no ano anterior, mas que está sendo controlado. Sette apresentou o relatório dos Atos de Gestão explicando que o Ipem-MG trabalha de maneira regionalizada e, para isso, possui 13 Unidades Regionais, situadas nas principais regiões do Estado Mineiro. Sette afirmou que atualmente o Instituto conta com um total de 326 servidores, e que esses profissionais são o maior patrimônio do Ipem-MG. Sette também falou que o Ipem-MG conta com 1 laboratório para verificação de produtos pré-medidos; 3 postos fixos para a verificação e inspeção de caminhões-tanque (Sede, Uberlândia e Varginha); 1 posto fixo para verificação de vagões-tanque (Divinópolis); 1 laboratório acreditado pelo Inmetro na Sede (Contagem) para serviços de calibração de balanças, instrumentos elétricos, altímetros (barômetros) etc. Conforme Sette, a direção do Ipem-MG tem trabalhando de maneira econômica como maneira de adequar as despesas diante da redução e impropriedade dos repasses do Inmetro. Sette apresentou a proporção das despesas do Ipem-MG e explicou que a proporção dos gastos com viagens é alta, uma vez que para realizar a cobertura em todo o Estado de Minas Gerais os fiscais precisam viajar. Sette destacou que em 2016 foi criado um cinturão dos municípios limítrofes, para que as diárias fossem concedidas apenas em municípios mais distantes, ou seja, uma estratégia encontrada pelo Instituto para economizar com as diárias sem comprometer os serviços executados. Sette demonstrou as ações realizadas de 2014 a 2017 nos três instrumentos relevantes: balanças, bombas medidoras e cronotacógrafos. Sette explicou que houve um melhoramento do planejamento e monitoramento das atividades viabilizadas pela gestão da informação de 2015 a 2017, o que permitiu que o Ipem-MG em 2017 chegasse a um dos seus melhores anos quanto a produção, arrecadação e economia dos gastos. Para isso, Sette explicou que o monitoramento é realizado diariamente por setores estratégicos do Instituto. Sette também ressaltou a redução dos recursos humanos do Ipem-MG de 2014 a 2017, em virtude que vários servidores passaram em outros concursos, e da redução que precisou ser realizada nos empregados públicos da MGS em 2015, em virtude da crise econômica. Mesmo como um

INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS – IPEM-MG

Av. Cristiano França Teixeira Guimarães, Nº 80, Bairro Cinco.

Contagem/MG – CEP: 32.010-130

Tel: (031)3309-7100/7115 - Site: www.ipem.mg.gov.br

MOD. GAB. IPEM 18.02.2016

Pág. 2



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
SECRETARIA DO ESTADO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR
INSTITUTO DE METROLOGIA E QUALIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS - IPREM/MG
ORGÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA - INMETRO

menor número funcionárias, o Instituto conseguiu, conforme dados demonstrados por Sette, realizar uma boa produção, pois atualmente o servidor trabalha de maneira descentralizada e consegue atender não só a área da qualidade, mas a da metrologia. Sette mostrou o crescimento obtido pelo Ipem-MG quanto à veiculação das ações realizadas pelo órgão nos principais veículos de comunicação em âmbito regional e nacional. Sette também apresentou as parcerias realizadas nos últimos anos, como a com o Ceasa Minas, Amis, Sincovaga, Minaspetro, Secretarias de Fazenda e Saúde, Polícia Civil, Procon, ANP etc. Quanto às demandas recebidas pela Ouvidoria do Ipem-MG, houve uma reformulação do canal, juntamente com o setor de Tecnologia da Informação, que permitiu um aumento expressivo do número de manifestações recebidas e tratamento dessas informações. Sette ressaltou que a divulgação da Ouvidoria nos eventos e por meios dos veículos de comunicação foram fundamentais para o crescimento do número de demandas recebidas pela Ouvidoria. Fernando informou ao Paulo (Coordenador Geral da Cored) que é preciso ter investimentos na infraestrutura da Sede e das Regionais, uma vez que muitas estruturas se encontram sucateadas e tem comprometido o trabalho do Instituto em algumas áreas. Heloisa explicou que com as fortes chuvas houve problemas de infiltração em algumas áreas do Ipem-MG e que técnicos já visitaram algumas áreas para verificarem a situação, mas que nenhuma providência foi tomada até o momento. Fernando solicitou o auxílio do Paulo (Cored) para que as questões de infraestrutura possam ser resolvidas. Paulo se comprometeu a levar a demanda ao Inmetro, para que essas necessidades possam ser resolvidas e que irá buscar auxílio dentro do Inmetro. Dando prosseguimento, Luigi demonstrou o desempenho alcançado por cada ação durante a Gestão Financeira de 2017, além do quantitativo de processos e auditorias instauradas pelo Instituto também no ano de 2017. Luigi também explicou que as contas do Ipem-MG em 2018, referentes ao exercício de 2017, não foram selecionadas para verificação pelo TCE-MG. Fernando finalizou questionando se alguém tem alguma ressalva quanto a prestação de contas. Como não houve ressalvas, declarou encerrada a reunião agradecendo a presença dos participantes e ressaltou que a boa gestão depende de todos que fazem parte deste Instituto e informou que irá apresentar aos demais colaboradores as apresentações desta reunião e os demais pontos que foram tratados na reunião.

RESPONSÁVEIS PELA ATA:

| NOME | DATA | RUBRICA | MA 8P |
|---|------------|---------|-------|
| Fernanda de Cássia Toussaint Avim Diniz | 27/03/2018 | | |