FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Pedro Henrique Vieira de Toledo Alves

PLUG MINAS:
Arena de Atores Políticos e um Modelo de Governança

Belo Horizonte
2015

PEDRO HENRIQUE VIEIRA DE TOLEDO ALVES

PLUG MINAS:
Arena de Atores Políticos e um Modelo de Governança

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

Orientador: Mauro César da Silveira

Belo Horizonte
2015

Alves, Pedro Henrique Vieira de Toledo
A474p Plug Minas: arena de atores políticos e um modelo de governança / Pedro Henrique Vieira de Toledo Alves – Belo Horizonte, 2015.
75 p. : il.

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

Orientador: Mauro César da Silveira
Referência: f. 66-72

1. Plug Minas – Minas Gerais. 2. Políticas públicas – Minas Gerais. 3. Juventude – Minas Gerais. 4. Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) – Minas Gerais. 5. Organização Não Governamental (ONG) – Minas Gerais. I. Silveira, Mauro César da. II. Título.

CDU 3-053.6(815.1)

PEDRO HENRIQUE VIEIRA DE TOLEDO ALVES

PLUG MINAS:
Arena de Atores Políticos e um Modelo de Governança

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

Doutor Mauro César da Silveira – Fundação João Pinheiro (Orientador)

Doutora Mônica Barros de Lima Starling – Fundação João Pinheiro (Banca Examinadora)

Mestre Louis Rosales Allanic – Fundação João Pinheiro (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 19 de junho de 2015

AGRADECIMENTOS

A minha família, que nos momentos difíceis sempre me apoiou.

À Luiza, por todo o amor, carinho e toda a ajuda que me prestou nessa caminhada árdua que foi realizar este trabalho.

Aos amigos, por entenderem os momentos em que eu precisei me afastar das festas, encontros e comemorações.

Ao Professor Mauro César da Silveira, que se empenhou para me ajudar a concluir esta monografia.

À equipe do Plug Minas, representantes do Estado e do Instituto Cultural Sérgio Magnani que foram essenciais no desenrolar do presente trabalho.

E a todos os demais que de certa forma contribuíram para o desenvolvimento desse estudo e em toda a minha graduação.

RESUMO

Este estudo trata do modelo de governança apresentado no Plug Minas – Centro de Formação e Experimentação Digital, que é uma política pública do Estado de Minas Gerais, e da evolução do mesmo decorridos cinco (5) anos de sua implementação. Esta é uma política voltada para a juventude, no sentido da criação de jovens protagonistas mineiros. Este modelo é descrito como sustentável ao longo de mudanças políticas no cenário estadual, pois foi construído no sentido de ser executado por meio de parcerias e pela contratualização de resultados, do Estado de Minas Gerais com uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), além de parcerias com instituições privadas e organizações não governamentais (ONGs). Ou seja, a análise busca a compreensão de como o modelo de governança deste projeto funciona na prática e enxergar a situação do mesmo com a atual descontinuidade política pela qual o Estado de Minas Gerais passa. Para isso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os diversos atores políticos com interesses ligados ao Plug Minas e analisadas à luz da teoria da Análise do Discurso, e comparadas às teorias sobre atores políticos, à mudança organizacional e à descontinuidade e continuidade administrativa em políticas públicas. Os resultados alcançados apresentaram grandes mudanças da situação atual para a situação enxergada na implementação desta política, e, também uma intensa descontinuidade de suas atividades decorrentes da troca de governo no âmbito estadual, mudando sua estratégia e seu modelo de governança, onde a OSCIP perde força e o Estado atua de forma mais presente na execução do Plug Minas.

Palavras-chave: Arena de Atores Políticos. Parceria. Continuidade e Descontinuidade Administrativa. Estruturas Organizacionais. Governança no Setor Público.

ABSTRACT

This study deals with the governance model presented in Plug Minas - Digital Training and Experimentation Center, which is a public policy of the State of Minas Gerais, and its progress after five (5) years of its implementation. This is a policy for youth in the creation of “mineiros” young protagonists. This model is described as sustainable over political changes in state scenario because it was built in order to run through partnerships and the contracting of results, the state of Minas Gerais with a Civil Society Organization of Public Interest (OSCIP) in addition to partnerships with private institutions and non-governmental organizations (NGOs). That is, the analysis seeks to understand how the design of this governance model works in practice and see the situation the same with the current political discontinuity in which the State of Minas Gerais passes. For this, semi-structured interviews with the various political actors were performed with interests in the Plug Minas and analyzed in the light of the theory of discourse analysis, and compared with theories of political actors, organizational change and discontinuity and continuity in policies public. The results achieved showed major changes from the current situation to the situation seeing in implementing this policy, and also a strong discontinuity of its activities resulting from the change of government at the state level, changing its strategy and its governance model, where OSCIP loses strength and the state acts more this way in the implementation of Plug Minas.

Keywords: Arena of Political Actors. Partnership. Continuity and Discontinuity Administrative. Organizational structures. Governance in the Public Sector.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CODAP – Conselho Deliberativo dos Alunos do Plug Minas

CVT - Centro de Vocação Tecnológica

FEBEM – Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor

ICSM - Instituto Cultural Sérgio Magnani

NPG – Núcleo de Planejamento e Gestão

ONG – Organização Não Governamental

OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PSDB – Partido da Social Democracia Brasileira

PT – Partido dos Trabalhadores

SEE – Secretaria de Estado de Educação

SEPLAG – Secretaria de Planejamento e Gestão

TV – Televisão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
2 REFERENCIAL TEÓRICO 12
2.1 Atores Políticos 12
2.1.1 Teoria das Elites 13
2.1.2 Pluralismo 13
2.1.3 Marxismo 14
2.1.4 Neoinstitucionalismo 16
2.1.5 Atores e Instituições 17
2.2 Continuidade e Descontinuidade Administrativa de Políticas Públicas 19
2.3 Mudança Organizacional 25
3. METODOLOGIA 32
4. MARCO ZERO DO MODELO DE GOVERNANÇA PLUG MINAS 39
5 EVOLUÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA DO PROJETO 47
6 RESULTADOS 53
6.1 Arena Política 53
6.2 Análise de Mudanças 54
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 63
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 66
APÊNDICE 73
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA 74

1 INTRODUÇÃO

O Projeto Plug Minas é concretizado por meio de parcerias diversas entre Setor Público, Setor Privado e Terceiro Setor. Para Carvalho (2003), as parcerias são importantes, já que implantam situações de cooperação e participação conjunta de diversos atores nos diversos processos de decisão. O que gera uma maior sustentabilidade e legitima politicamente a ação. Assim, ampliam as possibilidades de cada organização parceira, na medida em que "acrescentam conhecimentos, redefinem focos e permitem o aproveitamento do potencial de cada organização participante. Deste modo, o trabalho em conjunto é o grande desafio a ser superado nessa configuração" (CARVALHO, 2003 apud ALVES, 2009, p. 9).

A fuga das estruturas altamente burocratizadas e hierárquicas presentes no Estado é essencial no que tange a implementação de políticas públicas em ambientes complexos e de constante mudança, portanto, o que se busca é a inserção do princípio da flexibilidade e adaptabilidade às necessidades do ambiente nessas instituições de políticas públicas. (CASTELLS, 1999 apud ALVES, 2009).

O projeto iniciou-se em 2009 com a intenção de promover o Protagonismo Juvenil. Dessa forma, tem-se o investimento estatal nessa área justificada por Costa (2000b apud ALVES, 2009):

> [...] esse investimento na juventude se faz necessário como um projeto de desenvolvimento para o Estado, visto que o protagonismo possibilita ao jovem uma preparação para o exercício da cidadania, desenvolvimento pessoal, preparação para o trabalho, auto-conhecimento, dentre outras habilidades essenciais para seu sucesso e evolução na sociedade (COSTA, 2000b apud ALVES, 2009, p. 12).

O destaque dado ao Plug Minas – Centro de Experimentação e Formação Digital advém da particularidade presente na conexão multisetorial do programa, com a participação de diversos atores em um sistema de parcerias, no sentido de promover "ações voltadas para participação, educação e inserção no mercado de trabalho" (ALVES, 2009, p. 12). O projeto era entendido na sua criação como:

> [...] um Centro de formação e experimentação digital, que utiliza os instrumentos e ferramentas da cultura digital incorporadas como técnicas de aprendizagem para atender um total previsto de 7000 jovens por ano, da

> faixa etária de 15 a 24 anos estudantes ou egressos das escolas estaduais. (*Ibidem*, p. 12-13).

Em 2014, atendeu-se por volta de 1500 jovens na faixa etária ampliada de 14 a 24 anos, estudantes ou egressos das escolas públicas da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Alves (2009) conclui em seu estudo, a necessidade de novos estudos sobre o modelo de gestão do Plug Minas, já que, segundo a autora:

> [...] as características levantadas no modelo de gestão [...] podem ser alteradas no decorrer da implementação do projeto. Propõe-se, portanto, uma nova pesquisa que seja complementar a essa, quando o processo de implementação do Plug Minas estiver totalmente finalizado, possibilitando uma avaliação dessa implementação de forma mais robusta e uma comparação da evolução dessa estrutura com os preceitos iniciais preconizados no marco zero do projeto (*Ibid.*, p. 86).

Visto isso, um dos objetivos desse estudo é trazer à tona a evolução desse modelo de governança presente no Plug Minas, enxergado como uma arena onde atores políticos se confrontam, de acordo com seus interesses, formando uma ação coletiva de atendimento e promoção do protagonismo juvenil.

Além disso, a pluralidade de atores no projeto foi pensada no sentido de garantir a sustentabilidade do projeto ao longo dos diferentes governos, tal ponto é explicitado por Alves (2009):

> O projeto tem um modelo de gestão intersetorial, de parceria com a iniciativa privada. Do ponto de vista teórico, acreditava-se que essa estrutura daria mais legitimidade ao projeto e sustentabilidade do mesmo no tempo, inclusive diante de mudanças de governo. Ou seja, que ele seria menos impactado por aspectos de descontinuidade de governo que afetam as políticas públicas em geral. (ENTREVISTADO A) (*Ibid.*, p. 57).

Em Minas Gerais, porém, passamos por um longo período de continuidade política, onde o mesmo partido político, o Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) se manteve no poder. No entanto, nas últimas eleições, o governo eleito era de um partido político de oposição, o Partido dos Trabalhadores (PT), portanto, no cenário político em que o Plug Minas se localiza, ocorre uma descontinuidade política. E, surge assim, a necessidade de se avaliar se a estrutura do projeto proporcionou, de fato, uma sustentabilidade através dos governos. Além de verificar

a ocorrência de mudanças e como os atores da política lidam com essas, e até mesmo a forma com que estas estão sendo implementadas.

Em termos específicos pretende-se:

- Avaliar o modelo de gestão existente no projeto Plug Minas no momento do atual estudo, partindo da visão dos diversos atores que participam do mesmo, comparando-o com o que foi planejado na sua implementação que foi apresentado por Alves (2009).
- Identificar se a estrutura do projeto como planejada, garante uma sustentabilidade do mesmo quando confrontado com uma descontinuidade política, como visto nas últimas eleições no governo de Minas Gerais, de forma, também, a comparar com o referencial teórico de Descontinuidade e Continuidade em políticas públicas.
- Analisar as mudanças ocorridas no projeto referentes às mudanças políticas, a forma como elas foram implementadas, verificando se são condizentes com o marco teórico que reflete sobre mudanças organizacionais.

Com o intuito de alcançar estes objetivos, será utilizada uma pesquisa exploratória por meio de uma revisão bibliográfica dos temas principais a serem pesquisados: Atores Políticos, Continuidade e Descontinuidade Administrativa e Mudança Organizacional e entrevistas semi-estruturadas com atores importantes do processo.

Propõe-se, também, um diálogo com o estudo de Alves (2009), em que é descrito o modelo de gestão planejado na implementação do projeto, para descobrir as diferenças e semelhanças importantes com o panorama atual, revelado por meio de entrevistas semi-estruturadas, que proporcionaram uma investigação profunda sobre todos os pontos analisados.

Esta monografia se encontra dividida em oito (8) seções. A primeira seção tratou de uma forma geral o que será abordado nesta monografia, indicando a importância do que será pesquisado, a situação problemática encontrada e os objetivos que se pretende atingir neste estudo. Na segunda seção é apresentado todo o referencial teórico utilizado nesta monografia, e se divide em três (3) subseções, a primeira trata dos Atores Políticos que se envolvem em embates para fazer valer seus interesses nas políticas públicas, nesta subseção são apresentadas teorias gerais, e uma síntese analítica que servirá como base para a construção dos grupos de interesses que serão divididos e estudados neste trabalho. A segunda

subseção trata da Continuidade e Descontinuidade Administrativa em políticas públicas, enquanto a terceira traz à discussão, análises referentes à Mudança Organizacional. Já a terceira seção apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento desse estudo.

A quarta seção apresenta o estudo de Alves (2009) sobre o modelo de governança do projeto Plug Minas, em seu início; o que servirá como base para o contraponto feito na próxima seção.

Na quinta seção, apresentam-se alguns resultados obtidos por meio das entrevistas que contrapõem alguns pontos citados por Alves (2009), outros que complementam esse estudo e, ainda, pontos que refletem o que a autora em seu estudo definiu como o que aconteceria no decorrer do projeto.

Na sexta seção, serão apresentados os resultados referentes ao posicionamento dos atores em frente às mudanças ocorridas na primeira subseção, e se houve continuidade ou descontinuidade administrativa, e os aspectos da mesma, advindos da análise de discurso dos entrevistados na segunda subseção.

Na sétima seção apresentar-se-ão as considerações finais da pesquisa, analisando questões emergentes que surgiram no decorrer da análise e propondo um caminho de estudo para o futuro do projeto.

Na oitava seção são elencadas as referências bibliográficas utilizadas neste trabalho monográfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atores Políticos

A literatura tradicional não trata a estrutura do Estado como importante fator influenciador no destino de políticas públicas, pois, consideram que mesmo que existam processos internos ao Estado, os burocratas por se encontrarem presentes na sociedade, expressariam os interesses de grupos presentes na mesma. Portanto, surge uma lacuna a ser preenchida por novos estudos no que tange a influência nas políticas públicas, dos atores localizados no interior do Estado.

Marques (2003) argumenta que: “os conflitos políticos não se dão em um vácuo institucional”, e complementa afirmando que: “a lógica da expansão da politica obedece também a interesses das burocracias a cargo da política e aos legados das próprias políticas” (*Ibidem)*. Sem negar a influência das ações coletivas e da política eleitoral no futuro da política pública.

Marques (2003) conclui que:

> Os resultados da política, portanto, são contingentes e dependentes da luta politica, embora a desigualdade na distribuição dos recursos de poder na sociedade tenda a aumentar a probabilidade de vitória de determinados grupos, quando comparados a outros (*Ibid.*).

Em seu estudo, Marques (2003) propõe um modelo de análise para as políticas públicas, onde, analiticamente, destacaram-se três grupos de atores no desenrolar das politicas estatais: burocracias e técnicos do Estado; indivíduos pertencentes à classe política; e capitais envolvidos na produção concreta da política pública[1]. Considerando que esses três agentes operam a partir e sobre legados históricos, as políticas públicas resultam de interações desses atores no interior do ambiente institucional.

Ao tratar das principais correntes das ciências sociais que discorreram sobre as dinâmicas políticas, Marques (2003) apresenta a Teoria das Elites, o Pluralismo, o Marxismo e alguns pontos da abordagem neoinstitucionalista, abordando os principais autores dessas correntes.

[1] Neste estudo a “classe política” é representada pelos cargos de confiança no Plug Minas e os capitais são representados pelos parceiros privados que compõem a estrutura de governança da política pública estudada.

2.1.1 Teoria das Elites

A Teoria das Elites propõe que a estrutura de poder seja dominada pelas elites locais e seus interesses prevaleçam na implementação de políticas públicas, assim como os principais cargos no Estado seriam ocupados pela mesma. Os meios principais que regulam a entrada dos atores nessa estrutura de poder são a riqueza, o prestígio social e a utilização da máquina política.

Para Hunter (1953 apud Marques 2003):

> a estrutura de poder local seria composta por uma pirâmide das decisões de política pública, tendo no seu topo uma elite composta principalmente por empresários de sucesso e lideranças políticas de destaque. Essa pirâmide, por sua vez, seria composta por indivíduos localizados no topo de pirâmides de poder 'temáticas' relativas a instituições [econômicas, governamentais, religiosas e educacionais] e associações [profissionais, cívicas e culturais] (HUNTER 1953, apud MARQUES, 2003, p. 26).

Porém, esta teoria possui algumas dificuldades para a análise de políticas públicas: "A primeira [...] dificuldade da teoria está em conseguir incorporar a mudança [...] Caso os princípios dessa perspectiva fossem levados às últimas conseqüências, a alternância de poder não poderia ser explicada." (Marques, 2003, p. 29). A outra dificuldade está centrada no sentido em que esta "perspectiva não consegue incorporar a importância potencial de atores localizados no próprio Estado" (*Ibidem,* p. 29) o mesmo autor ainda afirma que "os autores estatais são importantes para construir essa estabilidade, assim como para transformar em políticas as alternâncias de poder que ocorrem em determinados momentos." (*Ibidem*, p. 30)

2.1.2 Pluralismo

A abordagem pluralista surge a partir da discussão de Dahl (1961 apud MARQUES, 2003): "Em um sistema político onde quase todos os adultos votam, mas o conhecimento, a riqueza, a posição social, o acesso aos ocupantes de cargos públicos e outros recursos são desigualmente distribuídos, quem realmente governa?" (DAHL, 1961, p. 1 apud MARQUES, 2003, p. 30).

Para os pluralistas "nenhum grupo na sociedade democrática [conseguiria] controlar as várias questões de política simultaneamente e de forma continuada no

tempo.” (MARQUES, 2003, p. 30). Neste modelo, o poder de governar está concentrado nos partidos políticos, porém afirmam que:

> [...] na operação dos sistemas políticos, os partidos são reduzidos a pouco mais que grupos de interesse ou conjuntos de indivíduos com valores, propósitos e demandas comuns. A unidade básica da política seria, portanto, os grupos de interesse. (DAHL, 1961, p. 5 apud MARQUES, 2003, p. 31)

A sociedade seria, portanto, “composta por uma pluralidade de grupos, cada qual com seus instrumentos de poder e seus interesses específicos e temáticos.” (MARQUES, 2003, p. 31). Para os pluralistas:

> Cada grupo se interessaria por determinadas questões e mobilizaria seus recursos para agir em uma esfera. Cada questão de política, portanto, conformaria uma arena específica, onde ocorreriam lutas vencidas pelos grupos de interesse mais interessados e mobilizados para aquele assunto específico. Para os pluralistas, nenhum grupo ganharia de forma estável ao longo do tempo, assim como em todas as áreas de política. (*Ibidem*, p. 31)

Como resultado: “A condução das políticas públicas e o seu conteúdo seriam resultados das lutas políticas entre os grupos, objetivando controlar o governo e suas organizações.” (*Ibid.*, p. 31). Segundo Marques (2003), a visão pluralista apresenta dois principais problemas: “Em primeiro lugar, [...] o Estado é considerado como uma página em branco, ou uma ‘casca’ a ser preenchida pelos grupos vitoriosos em cada assunto de política.” (*Ibid.*, p. 31), dessa forma “não há espaço para destacar os próprios funcionários do estado, assim como suas instituições” (*Ibid.*, p. 31).

O outro problema consiste na dificuldade que o pluralismo possui em “tratar a continuidade dos grupos que controlam o poder político [...], sendo essa literatura muito pouco sensível a situação de controle continuado de determinados grupos sobre o Estado.” (*Ibid.*, p. 32).

2.1.3 Marxismo

Essa perspectiva teve como seu principal mérito uma “dessacralização” da política pública, “destacando os interesses dos capitais [...] e investigando com grande grau de detalhe os seus circuitos de valorização e seus mecanismos de

reprodução." (*Ibid.*, p. 34). Os teóricos dessa corrente de pensamento entendem que o Estado estaria vinculado aos preceitos que beneficiassem a reprodução do capital dominante na sociedade, como pode ser observado na seguinte citação:

> As ações do Estado [...] teriam como objetivo viabilizar a reprodução da força de trabalho, auxiliando a reprodução do capital, assim como contribuindo, através do provimento de bens e serviços, para a redução do valor da força de trabalho e, consequentemente, permitindo uma elevação das taxas de extração do excedente. Caberia ao Estado articular esses planos do consumo, e dessa forma, produzir/reproduzir [...] o capitalismo. (*Ibid.*, p. 35)

Dessa forma, as políticas públicas "corresponderiam [...] a ações estatais no campo do consumo para viabilizar a dominação continuada do capital e reproduzir o capitalismo." (*Ibid.*, p. 35). Neste modelo teórico:

> Em qualquer hipótese, as ações do Estado já estariam predeterminadas ou, pelo menos, poderiam variar em torno de um conjunto muito limitado de alternativas. Por definição, mudanças de governo não alterariam verdadeiramente o conteúdo das políticas produzidas. (*Ibid.*, p. 36)

Essa perspectiva não consegue explicar as ações do Estado de forma eficiente "subordinando-o a macroprocessos ou a atores localizados apenas na sociedade, e entendendo as ações do Estado como movidas principalmente por conflitos promovidos por tais atores." (*Ibid.*, p. 34). Assim, o Estado sendo considerado estruturalmente "capturado", "as dinâmicas do Estado e as suas relações com o setor privado nem mesmo necessitam ser analisadas detalhadamente [segundo essa teoria]." (*Ibid.*, p. 38).

Um problema desta teoria está no fato de que "as políticas [...] implementadas pelo Estado muitas vezes melhoraram efetivamente as condições de vida da população mais pobre e, portanto, não podem ser considerados como simples legitimadoras do sistema." (*Ibid.*, p. 38). Outro contraponto é que "há diferenças significativas nos conteúdos distributivos das políticas implementadas por governos de inclinações ideológicas distintas, indicando que a esfera da política importa significativamente no desenrolar das políticas do Estado." (*Ibid.*, 2003, p. 39).

Porém, mesmo discordando da sobredeterminação da política feita pelo marxismo urbano, Marques (2003) mostra a importância de um elemento presente nesta teoria que é "fundamental para a compreensão dos processos políticos – a ação dos capitais envolvidos com a produção da política." (*Ibid.*, p. 40). Estes

capitais se tornam “importantíssimos atores políticos, já que além de apresentarem interesses próprios, são dotados de enormes recursos de poder, não apenas em termos financeiros, mas também organizacionais, simbólicos e discursivos.” (*Ibid.*, p. 40).

Marques (2003) conclui que o capital não deve ser enquadrado enquanto classe no sentido marxista, “mas como atores individuais e/ou coletivos de grande destaque envolvidos diretamente no desenrolar da política.” (*Ibid.*, p. 40).

2.1.4 Neoinstitucionalismo

Marques (2003) aponta que “os estudos sobre as políticas estatais sofreram uma alteração significativa, com o desenvolvimento das diferentes correntes do que veio a ser conhecido posteriormente como neoinstitucionalismo.” (*Ibid.*, p. 40). Abordando o fato de que “a sua ênfase trouxe para o debate com grande centralidade duas importantes dimensões da política – os atores estatais e o papel de enquadramento das instituições políticas.” (*Ibid.*, p. 40).

Marques (2003) cita Skopcol (1985) e Evans (1993) ao expor que:

> [...] o Estado e suas organizações não seriam subordináveis aos interesses de grupos e agentes localizados na sociedade. Para eles, os órgãos estatais e suas burocracias apresentariam interesses próprios e diversos de quaisquer outros agentes, por exemplo como das elites (como gostaria a teoria das elites, dos capitais (como afirma o marxismo) e dos grupos de interesse (como defende o pluralismo). Além disso, os atores estatais apresentariam recursos de poder muito significativos, já que controlariam a máquina burocrática e se localizariam na cadeia de produção das políticas públicas. (SKOPCOL, 1985; EVANS, 1993 apud MARQUES, 2003, p. 41).

Oferecendo margem à ação estatal, “as agências estatais e suas burocracias poderiam se transformar nos mais importantes atores no processo de decisão, elaboração e implementação de políticas públicas.” (MARQUES, 2003, p. 41), considerando que “os técnicos do Estado [...] comungam de características próprias e estabelecem padrões de vínculo específicos com atores externos ao Estado.” (*Ibidem*, p. 41)

Quanto ao papel de “enquadramento da política efetuado pelas instituições políticas, entendidas como conjuntos de regras que organizam o jogo de poder em

um dado sistema político." (*Ibid.*, p. 41), foi destacada pela primeira vez em Skopcol (1985) de acordo com Marques (2003) e é explicada da seguinte forma:

> Ao especificar o que é ou não possível, assim como quais configurações, alianças e estratégias podem ou não surtir efeito, as instituições alteram resultados, estratégias e mesmo preferências, pelo ajustamento paulatino dessas aos resultados esperados. (SKOPCOL, 1985 apud MARQUES, 2003, p. 42).

2.1.5 Atores e Instituições

Marques (2003) define algumas premissas, patamares e pontos de partida para a análise dos atores e instituições políticas no Brasil, baseados numa tentativa de síntese analítica das quatro dimensões apresentadas acima. Primeiramente: "Em termos mais abstratos, partimos da premissa de que as políticas públicas são definidas pela interação entre atores no interior dos ambientes institucionais [...] presentes nas comunidades políticas." (MARQUES, 2003, p. 47). Tais interações resultam em dinâmicas políticas que "são fortemente influenciadas por legados, já que tanto o ambiente institucional [...], quanto a própria política pública, são historicamente construídos." (*Ibidem*, p.47).

Marques (2003) afirma que estes legados em conjunto com outras "estruturas" (econômicas, relacionais, espaciais e instituicionais) "definem instrumentos de poder diferenciados para os atores políticos potenciais, tornando alguns deles mais capazes de fazer valer seus interesses do que outros, além de conduzir alguns atores potenciais em direção à irrelevância." (*Ibid.*, p. 47).

Considerando os expostos acima em um nível mais concreto, Marques (2003) destaca:

> [...] como principais atores na definição das políticas estatais os que apresentam posições de poder mais vantajosas [...]. Os três atores considerados como principais na análise são: os membros da classe política, os capitais envolvidos com a produção concreta de obras e serviços contratados pelo Estado, e os membros das burocracias do Estado envolvidos direta e indiretamente com a política (*Ibid.,* p. 48).

Marques (2003) discute que a classe política[2] apesar de ser citada nas três literaturas, em duas (Teoria das Elites e Marxismo) ela possui caráter de "predeterminação dos resultados do jogo político, [...] [e] transformação da classe política em mera 'correia de transmissão' de interesses das elites ou de classes." (*Ibid.*, p. 48). Portanto, a análise para Marques (2003) se aproxima dos pluralistas quanto ao enquadramento dos políticos, uma vez que esta "apresenta menos restrições definidas a priori a respeito da classe política, e deixa espaço para que as análises concretas indiquem as ações e os conteúdos das estratégias dos políticos" (Marques, 2003, p. 49). Ponto que é sustentado pela ideia de que "a ideologia é uma das clivagens que, no interior da classe política, organiza conjuntos de interesses e preferências." (*Ibid.*, p. 49)

No que se refere aos capitais[3], Marques (2003) indica a sua abordagem intensa pelas análises marxistas, e defende o não tratamento do capital como classe, propondo uma integração do capital como:

> [...] indivíduos e em grupos observados empiricamente, tratando-os como entidades dotadas de interesses e recursos de poder que podem se tornar atores políticos relevantes, tanto buscando situações privilegiadas de acumulação em termos individuais, quanto agindo coletivamente quando a situação e suas estratégias os levarem a isso. (*Ibid.*, p. 49).

Portanto, cabe considerar, segundo Marques (2003), as empresas privadas, produtoras de serviços e obras relacionadas às políticas públicas, "como atores centrais no desenrolar da política, e não como classe ou como um conjunto de interesses ligados ao capital em abstrato." (*Ibid.*, p. 49)

Entende-se de acordo com o neoinstitucionalismo, que os agentes estatais possuem grande influência na formulação e execução de políticas públicas, mesmo que tenham sido muito pouco considerados pelas três perspectivas citadas anteriormente, como observado por Marques (2003): "teóricos das elites, pluralistas e marxistas concordam em considerar o Estado como um espaço vazio, embora discordem sobre o que o preenche." (*Ibid.*, p. 51).

Este estudo segue a teoria neoinstitucionalista no que se refere ao estudo pleno da participação das agências estatais nos processos de decisão de políticas

[2] Classe política, como já observado, representada pelos ocupantes de cargos de confiança na política estudada.

[3] Neste estudo, os capitais são representados pelos parceiros privados que possibilitam a existência do Plug Minas, por meio de patrocínios e de investimento de recursos técnicos e humanos.

públicas, sem, no entanto, subordinar os seus interesses a qualquer grupo já presente na sociedade. Nesse sentido, Marques (2003) aponta que o:

> [...] estudo detalhado do Estado nos revela a existência de grupos, mais ou menos organizados, com interesses específicos (e mesmo com projetos específicos) e com acesso significativo a recursos de poder ligados, principalmente, ao funcionamento da própria máquina e à execução direta de políticas (*Ibid.*, p. 51).

Outro ponto a se destacar é a importância das regras do jogo político para o "ambiente em que se dão as dinâmicas políticas, emoldurando a política e influenciando os seus resultados." (*Ibid.*, p. 52). Além disso:

> [...] as preferências de políticas são produto do encontro e da negociação, [...] de projetos produzidos na comunidade e trazidos, por exemplo, da dinâmica eleitoral e de grupos políticos que são alçados ao poder institucional, assim como de associações presentes na sociedade. (*Ibid.*, p. 53).

Por fim, cabe ressaltar que "dependendo do desenho institucional do Estado, o poder posicional será mais ou menos central na intermediação de interesses entre público e privado e no relacionamento dos grupos da comunidade." (*Ibid.*, p. 54).

2.2 Continuidade e Descontinuidade Administrativa de Políticas Públicas

A descontinuidade enxergada "como decorrente da troca de políticos e gestores em níveis de direção, a descontinuidade se manifesta na interrupção de projetos, obras e ações, e na reversão de prioridades e metas." (NOGUEIRA, 2006) Essas rupturas, muitas vezes são vistas:

> [...] como indesejáveis, pois resultariam na perda de conhecimento acumulado (ou memória institucional), na reversão de avanços, na descrença ou desmotivação por parte dos envolvidos, e também num provável desperdício de recursos públicos investidos. (*Ibidem*, p. 1).

Porém, entende-se que a questão da continuidade e da descontinuidade administrativa no Brasil não é nova, apesar de ser atual, conforme é apontado por Miranda (2004):

> [...] já em 1822 o naturalista Auguste de Saint Hilaire, ao notar o péssimo estado de conservação de uma estrada que ligava o Rio de Janeiro a São Paulo, comentava que 'começa-se qualquer empreendimento útil, para logo ser interrompido e abandonado. É mais ou menos assim que se empreende neste país (MIRANDA, 2004, p. 1 apud NOGUEIRA, 2006, p. 1).

Nogueira (2006) compreende que neste cenário:

> [...] encontra-se a descontinuidade administrativa como entrave ao desenvolvimento de políticas públicas sociais ou de juventude, obstáculo ao fortalecimento do Estatuto da Criança e do Adolescente e ao planejamento de sistemas de informação, empecilho em esforços de reforma administrativa ou ainda como um dos desafios para as fundações privadas na promoção do desenvolvimento sustentável (*Ibidem*, p. 2).

Normalmente, o tom com que se discutia é de intensa crítica ao fenômeno como cita Nogueira (2006): "Temos muitos problemas, é verdade, mas já avançamos em algumas áreas. Atualmente, a descontinuidade de políticas e programas é inaceitável. Defendemos, portanto, a continuidade dos programas que deram certo" (CENPEC, 2005, p. 2 apud NOGUEIRA, 2006, p. 2). Visto isso, cabe ressaltar que é pequena e recente, porém vigora atualmente uma corrente de pesquisa que enfoca a agenda positiva do tema tratado, verificando a presença de continuidade de iniciativas públicas e quais seriam os fatores que explicariam essa não interrupção de políticas.

Sendo que os estudos que se debruçam com maior intensidade sobre este tema mostram uma realidade diferente:

> [...] a.) O fenômeno da continuidade e da descontinuidade dificilmente acontece de forma pura, em seus extremos (completa continuidade e descontinuidade). Ao longo do desenvolvimento de uma iniciativa ou organização, é comum que apareçam elementos de ambas as situações. Mesmo em casos de forte descontinuidade administrativa, as equipes ou organizações envolvidas parecem desenvolver mecanismos de continuidade; b.) pesquisas iniciais com ações em nível municipal vem chegando a resultados que questionam a predominância da descontinuidade administrativa em projetos, programas ou iniciativas públicas. Mesmo em casos de descontinuidade política (mudança de gestores), a continuidade administrativa se mostra muito mais presente do que se poderia supor (NOGUEIRA, 2006, p. 3).

Spink (1987) inicia seu estudo com a seguinte afirmação: "A expressão continuidade e descontinuidade administrativa refere-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública, Direta e Indireta, a cada

mudança de governo e a cada troca de dirigentes." (SPINK, 1987, p. 57). Nesse estudo, aponta como resultado de sua pesquisa o seguinte:

> Uma continuidade administrativa, enquanto mantém a continuidade de serviços, evitaria a esquizofrenia organizacional [...] e permitiria [...] um planejamento mais sério dos investimentos. [...] A descontinuidade, de outro lado, [...] garante que o governo 'do dia' domine a máquina pública, em vez de ter que negociar com ela (*Ibidem*, p. 64).

Além de propor, como conclusão temporária:

> [...] que precisa existir uma terceira linha – uma outra administração para o desenvolvimento – que transcenda a futilidade do debate 'continuidade versus descontinuidade', [...] e coloque em primeiro plano a relação do cidadão com o Estado, não como um *cliente* do Estado mas como um *membro* do Estado. (*Ibid.*, p. 64)

Uma questão discutida é a da estrutura organizacional no que se refere ao fenômeno da descontinuidade administrativa. Isto se desdobra em dois pontos, o primeiro está centrado na dicotomia entre flexibilidade e rigidez da organização frente às mudanças do ambiente em que se encontram, e o segundo mostra uma oposição entre "políticos" e "burocratas", que Nogueira (2006) define no seguinte trecho:

> Enquanto os burocratas: teriam a função de criar um tipo de estrutura resistente às interferências e mudanças decididas pelo governo, os políticos deveriam trazer novas prioridades e diretrizes para corresponder a novas preferências de políticas por parte dos cidadãos (NOGUEIRA, 2006, p. 5).

Porém, tem-se que na prática da administração pública este equilíbrio entre estabilidade e mudança está longe de ser alcançado (NOGUEIRA, 2006), pois "os burocratas costumam ressaltar o quanto as novas prioridades representam uma quebra negativa em relação à pratica existente e o quanto os políticos não respeitam a história e as peculiaridades da instituição." (*Ibidem*, p. 5). No outro extremo, os políticos "tenderiam a ressaltar o imobilismo, a baixa transparência e a falta de espaço para inovações e mudança que os burocratas e a estrutura por demais enrijecida causam, remetendo ao fenômeno do insulamento burocrático" (*Ibid.*, p. 5).

Nogueira (2006) aponta que o descrito acima representa o que Spink (1987) chamou de "paradoxo democrático" do fenômeno da continuidade e da descontinuidade administrativa em políticas públicas. "Ainda que a descontinuidade

seja normalmente entendida como um fenômeno indesejado, ela representa, em si, também a possibilidade de alternância de poderes e preferências que está no cerne do jogo democrático." (DAHL, 1997 apud NOGUEIRA, 2006, p. 5).

No estudo de Arosemena (1990) chega-se a conclusão de que "a paralisação de projetos não só resultava em perda de tempo, [...] e dinheiro aplicados como [...] trazia uma repercussão negativa no corpo de funcionários [...]. A descontinuidade administrativa gerava apatia, desinteresse, insatisfação e desilusão." (AROSEMENA, 1990 apud NOGUEIRA, 2006, p. 5). Porém, a mesma constata que a cultura organizacional se fortalece com as constantes mudanças, o que assegura um mínimo de continuidade administrativa:

> Apesar de encontrar alusões referentes à insatisfação com a constante troca de dirigentes e as repercussões, quase sempre desestabilizadoras, que as suas entradas e saídas provocam no comprometimento coletivo, a identificação de uma identidade organizacional aparece como uma força incontestável e até crescente no discurso e na ação dos membros da organização, que se identificam com ela e não com os dirigentes (AROSEMENA, 1990, p. 189 apud NOGUEIRA, 2006, p. 5).

Temos que, os estudos mais recentes a respeito do tema abordado, segundo Nogueira (2006) apontam que: "(1) a sugestão, quase subversiva, de que a continuidade de programas públicos pode ser mais comum do que se imagina; e (2) um levantamento inicial de fatores que podem influenciar tal continuidade." (NOGUEIRA, 2006, p. 6).

Um estudo de Spink, Clemente e Keppke (2001) citado por Nogueira (2006) teve como um dos resultados "uma surpreendente predominância da continuidade administrativa (88%), pouca diferença fazendo se havia ou não continuidade política." (SPINK, CLEMENTE E KEPPKE, 2001 apud NOGUEIRA, 2006, p. 7). Além disso apresenta as explicações, dadas pelos próprios entrevistados na pesquisa, para a continuidade:

> [...] em ordem decrescente de importância: fatores políticos (entendidos como compromisso de campanha ou arte de uma plataforma específica); fatores técnicos (apoio da administração pública, competência técnica, resultados); parcerias com outras organizações; impacto positivo do programa; e pressão de grupos locais (NOGUEIRA, 2006).

Nogueira (2006) ainda aponta que "Na presença de descontinuidade política, a parceria foi ressaltada com maior destaque como uma das razões para a

continuidade da atividade." (NOGUEIRA, 2006, p. 7). Nas palavras de Spink, Clemente e Keppke (2001) temos que: "Mérito é um grande passo à frente, mas sem dúvida, estar junto com outros que também compartilham a mesma posição pragmática sobre a utilidade pode ser um fator importante durante um período de transição." (SPINK, CLEMENTE e KEPPKE, 2001, p. 47 apud NOGUEIRA, 2006, p. 7).

Um estudo mais recente de Farah (2004) "conseguiu avançar no entendimento de como se dá a continuidade e a descontinuidade de programas públicos, mostrando que ambas as realidades podem coexistir numa dada situação." (FARAH, 2004 apud NOGUEIRA, 2006, p. 8) Esse conceito é útil para se compreender "como o desenvolvimento dos projetos passa por situações não lineares, com avanços e rupturas, necessidade de replanejamento e de mudança de rotas, agregação de novos parceiros e desligamento de outros, entre vários caminhos possíveis" (NOGUEIRA, 2006, p. 8), sem necessariamente representar uma descontinuidade.

Nogueira (2006) ainda indica alguns caminhos de estudos no âmbito da continuidade e da descontinuidade, entre eles "pode-se verificar se há diferença entre as visões de políticos e gestores comissionados com o entendimento de corpos burocráticos estáveis." (*Ibidem*, p. 11)

Brose e Pereira (2001) iniciam seu trabalho citando Rico (1998) que diz que "as organizações públicas se caracterizam por estarem permeadas e condicionadas em sua governabilidade pelos mais variados interesses de grupos e movimentos organizados da sociedade (RICO, 1998 apud BROSE e PEREIRA, 2001, p. 1). E, ainda afirmam que: "A prática demonstra que órgãos públicos mudam de enfoque e estratégia no mínimo a cada quatro anos, quando não em ritmo mais curto, gerando um caos conceitual acerca da orientação e dos objetivos principais junto aos servidores." (BROSE e PEREIRA, 2001, p. 1).

Outro ponto importante em seu trabalho é advindo da experiência com Governos Estaduais, onde destacam "duas estratégias básicas que são adotadas pela alta direção que tenha assumido uma instituição após seu partido ter ganho a eleição." (*Ibidem*, p. 1). E apresentam essas estratégias de forma resumida:

> Uma estratégia consiste em comandar a instituição, tal como recebida da gestão anterior, com 'mão-de-ferro', centralizando-se todas as decisões e garantindo, através de um controle direto e diário sobre cada servidor e todo

> o equipamento, que a missão estabelecida por aquela gestão para os quatro anos seja concretizada. A outra opção consiste em adequar a rotina e os procedimentos herdados da gestão anterior às normas formalizadas, garantindo através do cumprimento dos procedimentos burocratizados o controle sobre a instituição e a gestão ruma à missão estabelecida para aquele governo. (*Ibid.*, p. 1-2).

Porém, Brose e Pereira (2001) levantam a discussão sobre a validade da afirmação de que a continuidade seria positiva para o resultado da organização pública:

> A continuidade na condução de programas e políticas públicas constitui ainda uma inovação que aguarda sua generalização nas administrações subnacionais do país, mas a prática demonstrou que ela não constitui condição suficiente para o alcance de um novo patamar de qualidade na produção de serviços públicos (*Ibid.*, p. 8).

Brose e Pereira (2001) demonstram que um "grande número de servidores capacitados em temas técnicos bem como em instrumentos gerenciais nos diversos projetos tem apresentado pouco impacto no desempenho das organizações majoritariamente por duas razões" (*Ibid.*, p. 9), que são:

> Por um lado, a alta rotatividade [em média ocorre uma troca a cada três anos] nos cargos de chefia implica que as pessoas treinadas após curtos espaços de tempo não estejam mais à disposição do projeto, representando um significativo esforço para reiniciar o processo de qualificação com o sucessor no cargo. Como as chefias se sucedem em ritmo acelerado, o servidor estável não tem um acompanhamento continuado em sua carreira ou qualquer tipo de coaching rumo a objetivos pessoais que possibilitem maior satisfação com o trabalho (*Ibid.*, p. 9).

Outro ponto restritivo reconhecido por Brose e Pereira (2001) está no fato de que, normalmente, não existe no governo uma estratégia de aprendizado organizacional e isso ocorre, pois, "os processos decisórios, deliberativos e de definição de prioridades são altamente personalizados na alta direção, que dificilmente recorre à experiência acumulada pelo corpo técnico, tornando as decisões pouco transparentes ou influenciáveis." (*Ibid.*, p. 9).

Temos como resultado disso a verificação "de forma recorrente que chefias sucessivas da mesma organização experimentam sucessivamente novos enfoques sem avaliar o aprendizado anterior, implicando em altas taxas de insucesso, sobreposições e paralelismos desnecessários." (*Ibid., 2001*, p. 9). E que para que haja algo parecido com uma memória organizacional, as organizações dependem da

presença de pessoas que possuam respeito e consigam ser ouvidas pela alta direção.

Busca-se construir os fatores que facilitariam e permitiriam uma convivência com os altos e baixos da vida política, entre elas foram citadas por Brose e Pereira (2001), as parcerias firmadas com entidades fora do governo, a vontade política (articulação política – onde a documentação é tão importante quando a habilidade verbal e simpatia pessoal) e introdução de instrumentos participativos de intervenção na sociedade e de gestão.

Brose e Pereira (2001) afirmam que a análise de stakeholders é a mais importante ferramenta para gerenciamento da mudança, e exige do gestor intensa competência nas relações interpessoais, portanto, um dos objetivos do presente trabalho, é analisar a estrutura de stakeholders participantes de uma política pública no Estado de Minas Gerais.

2.3 Mudança Organizacional

Wood (1992) começa sua discussão com uma sentença de Sêneca que exemplifica um dos maiores problemas de mudança organizacional: “Não há bons ventos para quem não sabe aonde vai”. (Wood, 1992, p. 75). Além disso, vivencia-se um momento em que “a velocidade [das mudanças sociais, econômicas, políticas, e tecnológicas é] fantástica [...] e [surge a discussão] de como as organizações precisam se adaptar para fazer frente a essas mudanças.” (*Ibidem*, p. 75 - 76).

Waterman (1987) “destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das [organizações] [...], [que] segundo ele, devem buscar uma convivência ‘feliz’ com a mudança. A mudança deve fazer parte de seu cotidiano.” (WATERMAN, 1987 apud WOOD, 1992, p. 76).

Basil & Cook (1974) “consideram que os principais elementos da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas [...], a maioria das organizações muda em resposta às crises” (BASIL & COOK, 1974 apud WOOD, 1992, p. 76). Para Harari (1991): “Mudança Organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.” (HARARI, 1991 apud WOOD, 1992, p. 76).

Wood (1992) identifica que Herzog (1991):

> [...] considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando desapontamentos. Para ele, o grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva (HERZOG, 1991 apud WOOD, 1992, p. 77).

Land e Jarman (1981) desenvolvem uma tipologia para a mudança organizacional em forma de ciclos:

> Para eles, existem três fases de crescimento e mudança: na primeira fase – formação – o sistema descobre a si próprio e ao seu mundo, organiza-se e cria um padrão de comportamento. Na segunda fase – regulamentação – dá-se o crescimento por repetição do padrão e negação da diferença. Finalmente, na terceira fase – integração – o sistema ultrapassa a eficiência do seu padrão repetitivo. Para continuar a crescer, reduz a rigidez do padrão e a força dos seus vínculos internos. Passa por uma fase de inovação, abertura e ruptura (LAND; JARMAN, 1981 apud WOOD, 1992, p. 77).

Want (1990):

> categoriza cinco tipos de mudança: por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências especificas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada e total - nos casos mais críticos, como uma eminência de falência (WANT, 1990 apud WOOD, 1992, p. 77).

Para Elliot (1990): “Mudança Organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado.” (ELLIOT,1990 apud WOOD, 1992, p. 77). Surgem assim, estudos referentes a atuações sobre os processos de mudança que tendem a melhorar os resultados decorrentes da mesma, pensando na efetividade destes e na sobrevivência da organização.

Deal e Kennedy (1982) “consideram que, [...] subestima-se o tempo necessário para operar Mudanças Organizacionais, por não se levar em conta os laços das pessoas com os elementos culturais [...], [e que] a cultura protege a organização dos modismos” (DEAL; KENNEDY, 1982 apud WOOD, 1992, p. 78). E considerando que Dumaine (1990) demonstra que, grande parte das vezes:

> [...] após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns, os símbolos e as

> crenças do grupo, para que os resultados positivos aparecessem (DUMAINE, 1990 apud WOOD, 1992, p. 78).

Wood (1992) diz que, segundo Deal & Kennedy (1982):

> Os fatores de sucesso necessários à mudança seriam os seguintes: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e, finalmente, encorajar a ideia da mudança como fator de adequação ao meio (DEAL; KENNEDY, 1982 apud WOOD, 1992, p. 78).

Já O'Toole (1985) considera que os fatores de sucesso no processo de mudança cultural sejam:

> [...] que a mudança seja construída sobre as forças e valores da organização; que haja participação em todos os níveis; que a mudança se dê em forma holística – relacionando-se com a estrutura, estratégia, sistemas de recompensa, sistemas de controle etc.; que seja planejada a longo prazo e executada em etapas; que a alta gerência lhe dê todo o apoio e que se torne um processo contínuo (O'TOOLE, 1995 apud WOOD, 1992, p. 78).

Para Motta (1998), "as pressões comunitárias relativas à própria legitimidade das instituições e por melhores serviços estão provocando revisões, inclusive nas funções de Estado." (MOTTA, 1998 apud ABRANTES, 2005). Herzog (1991) "concentra as situações capazes de provocar mudanças em três categorias: crises e problemas, novas oportunidades e novas diretrizes internas ou externas à organização." (HERZOG, 1991 apud WOOD, 2004 apud ABRANTES, 2005). Enquanto segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999):

> [...] existem três tipo de forças que podem provocar mudanças: a relação entre organização e seu ambiente, o crescimento via estágios do ciclo de vida e o exercício da política na constante luta pelo poder. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999 apud ABRANTES, 2005).

Neiva (2004) apresenta como conceito de mudança organizacional:

> Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente -, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência (NEIVA, 2004, p. 23 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 32).

Neiva e Paz (2007) afirmam que uma “possibilidade de avaliação da mudança seria mensurar o que os indivíduos percebem ter mudado na organização.” (NEIVA; PAZ, 2007, p. 33).

Greenwood e Hinings (1996) enfatizam:

> [...] que as organizações são arenas nas quais coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar, tentam dominar. A pressão para mudança existe na medida em que grupos estão insatisfeitos com o grau em que seus interesses estão sendo realizados nas organizações (GREENWOOD; HININGS, 1996 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 33).

A teoria do poder organizacional de Mintzberg (1983):

> [...] afirma que mudança organizacional consiste na alteração de uma configuração para outra configuração, possibilitada pela ação política dos jogadores que confrontam o sistema de influência legítimo e promovem um realinhamento do poder, de maneira imprevisível, instalando a arena política na organização (MINTZBERG, 1983 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 34).

As categorias de Mintzberg (1983) que nos interessam nesse estudo são a autocracia e a arena política: “Na autocracia, o poder é concentrado no mais alto chefe da organização, líder poderoso, que define e maximiza as metas que devem ser perseguidas.” (MINTZBERG, 1983 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 35), já:

> [...] a configuração arena política é típica da organização em crise. Nesta condição, há aumento significativo da atividade política, uma vez que ocorre diminuição das forças de integração. [...] o conflito predomina, uma vez que todos perseguem seus objetivos individuais (MINTZBERG, 1983 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 35).

Fisher (2002) cita fatores que foram elencados como facilitadores da mudança organizacional:

> [...] trabalho em grupo, envolvendo unidades e pessoas; burocracia e lentidão organizacionais; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial; coalizões políticas de apoio à mudança; fluxo de informação abrangente, rápido e preciso; estratégia, refletindo as demandas do ambiente externo; turbulência no ambiente externo; autonomia das unidades e pessoas (FISHER, 2002 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 36).

Além dos elementos citados acima, Damanpour (1991) “aponta que as atitudes dos gerentes em face da mudança determinam a participação dos

empregados e o sucesso da implantação [...] de mudanças, o que indica que o processo cognitivo dos indivíduos é determinante no que diz respeito à mudança." (DAMANPOUR, 1991 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 36). "Ademais, muitos programas de mudança nas organizações têm seu fracasso atribuído às resistências dos indivíduos." (BOVEY; HEDE, 2001 apud NEIVA; Paz, 2007, p. 36).

Neiva, Ros e Paz (2003) "apresentam um trabalho em que atitudes de ceticismo, temor e aceitação são apresentadas pelos membros da organização em momentos de mudança." (NEIVA; ROS; PAZ, 2003 apud NEIVA; PAZ, 2007, p. 36).

Self e Schraeder (2009) afirmam que "para garantir à sobrevivência as organizações têm procurado antecipar e se adaptar a essas mudanças." (SELF; SCHRAEDER, 2009 apud TESSARO et. al, 2014, p. 163), sendo que o que estas enfrentam é reconhecer a necessidade de mudança e estabelecer estratégias para a mesma. Porém, existe um fator que pode vir a ser um grande empecilho: "A resistência à mudança organizacional pode contribuir de forma decisiva para que uma mudança não alcance o sucesso almejado." (TESSARO et al., 2014, p. 163).

Considerando isso: "É imprescindível descobrir as estimativas de resistência e suas causas a fim de tomar medidas para suavizá-la." (OREG, 2006 apud TESSARO et al., 2014, p. 163). Ademais:

> Qualquer que seja o foco da mudança organizacional, planejada ou imposta pelas circunstâncias, há necessidade de uma força de trabalho flexível, que possa se adaptar às condições de mudança. Portanto, torna-se importante que os funcionários estejam envolvidos e que haja políticas e práticas de recursos humanos que atraiam e mantenham essa força de trabalho diversificada (ROBBINS, 1999 apud TESSARO et al., 2014, p. 165).

É importante ressaltar que:

> As organizações do setor público também estão sujeitas às mudanças organizacionais. Assim como em organizações privadas, passam por mudanças que podem ser de cunho político, estrutural, estratégico, etc. que fazem com que a organização e os indivíduos necessitem de características que facilitem a adaptação ao ambiente atual (TESSARO et al., 2014, p. 166).

O que nos remete à teoria da Continuidade e Descontinuidade Administrativa, já exposta neste estudo. Assim, em um "cenário de constante mudança em que residem as organizações públicas e privadas é imprescindível falar de um tema em que grande parte da literatura deposita a culpa do fracasso da mudança

organizacional: a ‘resistência dos indivíduos a mudança’” (TESSARO et al., 2014, p. 166).

Este conceito, foi primordialmente tratado por Lewin (1947), “que define este fenômeno através de uma metáfora das ciências físicas, na qual o individuo vive em um sistema de equilíbrio onde se busca a estabilidade, ou seja, a sustentação do *status quo*.” (LEWIN, 1947 apud TESSARO et al,, 2014, p. 166). Bortolotti et al. (2010) “define que resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intuito proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária.” (BORTOLOTTI et al., 2010 apud TESSARO et al., 2014, p. 166).

> A resistência à mudança é um fenômeno psicológico entre alguns empregados, gerentes e executivos acostumandos há muitos anos a fazer o mesmo tipo de trabalho nas mesmas condições e recusam-se por todos os meios possíveis às inovações que são oferecidas, mesmo se estas mudanças podem ser boas para eles (SANON, 2008 apud TESSARO et al., 2014, p. 167).

Tessaro et al. (2014) aponta que diversos autores concluíram que a resistência é “uma das principais barreira para a implementação de uma mudança bem sucedida” (HOLPP, 1989; HAZAN, 1998; KURTZ; DUNCAN, 1998; apud TESSARO et al., 2014, p. 167). De acordo com Bortolotti (2010) tem-se que:

> [...] a resistência à mudança é uma resposta natural dos seres humanos, logo, faz sentido que seja aceita e gerida pelos gestores, no entanto, não como um problema que se apresenta frequentemente em várias literaturas desta área do tipo: ‘como eliminar a resistência’, mas sim procurar identificar suas causas e utilizar a resistência como benefício para a mudança (BORTOLOTTI, 2010 apud TESSARO et al., 2014, p. 167).

Assim, considera-se que: “A fim de implantar uma mudança bem sucedida, é indispensável que os gestores da organização levem em consideração a identificação e gerenciamento da resistência dos indivíduos com a intenção de controlar e diminuir este fenômeno.” (TESSARO et al., 2014, p. 167).

Osório (1998) entende que a ineficiência do setor público está ligada a sua pouca vulnerabilidade às forças de mercado e na burocracia, o que reflete “diretamente na flexibilidade e adaptabilidade às mudanças” (OSÓRIO, 1998 apud TESSARO et al., 2014, p. 169).

Além disso: “As peculiaridades do setor público [...] marcam sua estrutura e influenciam suas atividades, são elas: a forte resistência às mudanças, marcada por

uma estrutura altamente burocratizada, com muitos órgão de decisão" (SILVA, 1993 apud TESSARO et al., 2014, p. 169-170). No entanto, Ansoff (1990) "afirma que [...] cada vez mais [...] as organizações [públicas] buscam a eficiência" (ANSOFF, 1990 apud TESSARO et al., 2014, p. 170), em substituição ao modelo tradicional burocrático.

3. METODOLOGIA

Inicia-se esta seção com a divisão dos grupos de interesse (*stakeholders*) relacionados à política pública estudada. Adota-se "como premissa de que as políticas públicas são definidas pela interação entre atores" (Marques, 2003, p. 47). Tem-se que a classe política se constitui como um importante ator para a política pública; os capitais relacionados à construção de bens e serviços da política também se constituem como importantíssimos atores; além dos agentes estatais, que não devem ter seus interesses subordinados a nenhum grupo, possuindo suas próprias vontades. (*Ibidem*) Além desses, é importante destacar a presença dos usuários do Plug Minas, os estudantes, que no caso são enxergados pelo próprio projeto como importantes atores nesse processo. E, também, a parceira que executa operacionalmente o projeto e faz valer seus interesses na arena política, a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

Conclui-se, portanto, com cinco (5) grupos de interesses: a OSCIP, os agentes estatais, a classe política, os parceiros privados e os estudantes. E de acordo com esses grupos, foram selecionados nove (9) entrevistados, que ocupam posições de destaque em cada um dos grupos sendo dois da OSCIP, dois agentes estatais, um da classe política, dois dos parceiros privados e dois dos estudantes.

O método de coleta de dados utilizado nessa pesquisa é a entrevista semi-estruturada.

Para Triviños (1987) "a entrevista semi-estruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador." (TRIVIÑOS, 1987 apud MANZINI, 2004).

Além disso, "a entrevista semi estruturada '[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e compreensão de sua totalidade [...]' além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações." (TRIVIÑOS, 1987, p. 152 apud MANZINI, 2004)

Já em Manzini (1990/1991, 2004), encontra-se a definição de que:

> [...] a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

> Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 1990/1991, 2004).

Porém, um ponto comum em ambos os autores citados acima, de acordo com Manzini (2004) “se refere à necessidade de perguntas básicas e principais para atingir o objetivo da pesquisa.” (*Ibidem*). A partir disso é salientado por Manzini (2003, 2004):

> [...] que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante. (MANZINI, 2003, 2004).

Silva e Ferreira (2012) destacam a importância/relevância do uso de entrevista para pesquisas sobre representações sociais:

> A produção de informações a partir do uso de material espontâneo, à exemplo das entrevistas, possibilita a observação das pessoas em seus próprios territórios, bem como a interação com estas através de sua própria linguagem, em seus termos. Então, entendendo que a conversação está no epicentro do universo consensual, porque ela molda e anima as Representações Sociais e assim lhes dá vida própria, é que se ressalta a importância das entrevistas enquanto técnica de coleta de dados para a pesquisa sobre Representações Sociais. (*Ibidem*, p. 608).

Têm-se nesta perspectiva que os sujeitos são vistos como atores sociais colocados em um processo de elaboração das ideias, e “as representações como motor das transformações sociais” (FERREIRA et al., 2002 apud SILVA; FERREIRA, p. 611). Compreende-se que as representações sociais:

> [...] são resultantes de um contínuo burburinho e um diálogo permanente entre indivíduos, um diálogo que é tanto interno quando externo, e durante o qual as representações individuais ecoam ou são complementadas. Sob esta perspectiva, salientam-se as contribuições da entrevista, no sentido de possibilitar que o pesquisador consiga acessar esse diálogo incessante dos sujeitos, sobre os fenômenos [organizacionais estudados] (SPINK, 1995 apud SILVA; FERREIRA, 2012, p. 611).

O uso da entrevista semi-estruturada, no presente trabalho, se dará com o objetivo de coletar dados acerca das representações sociais de indivíduos, e categorizá-las de acordo com os interesses revelados e a posição que ocupam internamente ou externamente à política pública estudada.

E, a partir dessas informações concretizadas, realizar-se-á a identificação e a avaliação do relacionamento destes *stakeholders* com a política pública estudada e com os demais grupos de interesses apresentados. E entender, a partir da visão dos próprios atores políticos, o funcionamento do modelo de governança apresentado pelo programa e os pontos de contraposição ao modelo de governança apresentado por Alves (2009), quando o projeto estava no início de seu processo de implementação.

O outro enfoque da entrevista tentará identificar como cada grupo se apresenta diante da mudança político partidária, que ocorreu no início do período estudado. E, de que forma eles entendem e lidam com as possíveis mudanças ao modelo de gestão do projeto e, até mesmo, à sua estratégia enquanto política pública.

Realizou-se um total de nove (9) entrevistas que serão analisadas à luz da teoria *francesa da Análise do Discurso*, de forma a atingir o objetivo explicitado acima. A Análise do Discurso se constitui de maneira interdisciplinar, pois é formada a partir das "contradições epistemológicas – historicamente condicionadas – entre diferentes regiões do conhecimento." (GARCIA, 2003, p. 121). Surgiu a partir da proposta epistemológica de Pêcheux (1969 apud GARCIA, 2003):

> [...] de articular Ciências Sociais (História, Sociologia e Filosofia), Linguística, Teoria do Discurso e Psicanálise inaugurou um novo período de reflexão não só sobre a linguagem, mas também sobre a ideologia – e, sobretudo, das relações possíveis, de natureza intervalar, entre essas concepções através da formulação da noção de *discurso.* (*Ibidem,* p. 121-122).

Pode-se dizer que a Análise do Discurso surgiu no fim dos anos 1960, "em decorrência de insuficiências de uma análise de texto que se vinha praticando e que se pautava prioritariamente por uma visão conteudista" (ROCHA e DEUSDARÁ, 2005, p. 307). Entende-se que:

> [...] a Análise do Discurso propõe o entendimento de um plano discursivo que articula linguagem e sociedade, entremeadas pelo contexto ideológico. [Ela], portanto pretende não instituir uma 'nova linguística', mas consolidar uma alternativa de análise, mesmo que marginal, à perspectiva 'tradicional'. Um alargamento teórico, uma possibilidade outra, origina de um olhar diferenciado que se lança sobre as práticas linguageiras. (*Ibidem*, p. 308).

O ponto de vista científico no tratamento das práticas linguageiras, para Pêuchex, “só poderia emergir por intermédio da construção de um objeto de investigação (o discurso) e de um aporte teórico-conceitual.” (GADET & HAK, 1997 apud ROCHA e DEUSDARÁ, 2005, p. 314). E também, considera-se que:

> [...] uma abordagem discursiva como a que adotamos não pode negligenciar a espessura que entremeia a relação entre o texto e seu entorno, visando predominantemente ao debate do modo como a enunciação é capaz de inter-relacionar ‘uma organização textual e um lugar social determinados’.” (CHARANDEAU; MAINGUENEAU, 2004 apud ROCHA; DEUSDARÁ, 2005, p. 315).

A Análise do Discurso defende “o afastamento da ideia de um sujeito que pudesse fazer escolhas, pois o que interessa ao novo campo de saberes constituído é a descrição das vozes que ressoam, atravessam e abalam a ilusão de unidade que se apresenta nos enunciados” (ROCHA e DEUSDARÁ, 2005, p. 317).

Rocha e Deusdará (2005) apresentam uma síntese explicativa dos elementos da pesquisa formulada pela Análise do Discurso:

> Objetivos da pesquisa: analisar em que pespectivas a relação social de poder no plano discursivo se constrói; Eu pesquisador: agente participante de uma determinada ordem, contribuindo para a construção de uma articulação entre linguagem e sociedade; Concepção de texto: materialidade do discurso; Concepção de linguagem: ação no mundo; Concepção de ciência: espaço de construção de olhares diversos sobre o real (*Ibidem*, p. 321).

Conforme postulado por Pêcheux & Fuchs (1975), a Análise do Discurso articula conceitos de três regiões do saber que são:

> [...] 1. o materialismo histórico, como teoria das formações sociais e de suas transformações, compreendida aí a teoria das ideologias;
> 2. a lingüística, como teoria dos mecanismos sintáticos e dos processos de enunciação ao mesmo tempo;
> 3. a teoria do discurso, como teoria da determinação histórica dos processos semânticos. [Estas], atravessadas por uma teoria do sujeito de cunho psicanalítico. (PÊCHEUX; FUCHS, 1975 apud GARCIA, 2003, p. 123).

A noção de história na Análise do Discurso está intimamente ligada à de social, e de acordo com Rodriguez (1993):

> [...] pensamos ser adequado, nesta perspectiva, afirmar que o social (a ordem social) constitui, por sua vez, a materialidade da (organização da)

> história. Está é uma via para se compreender a ideia de que a atribuição de sentidos (isto é, o trabalho simbólico efetivado no/pelo discurso) só é possível através da ancoragem histórica, pensada como materialidade social e ideológica (historicidade). (RODRIGUEZ, 1993 apud GARCIA, 2003, p. 124).

Assim, tem-se que: “A história configura-se [...] como um dos aspectos materiais constitutivos do discurso” (GARCIA, 2003, p. 124).

Segundo Brandão (1991 apud GARCIA, 2003), Pêcheux (1975) se preocupou em:

> [...] inscrever o processo discursivo em uma relação ideológica de classes, [...] [revelando] que, se a língua é indiferente à divisão de classes sociais e à sua luta (daí a relativa autonomia do sistema linguístico), as classes sociais e à sua luta não o são em relação à língua, usando-a conforme o campo de seus antagonismos. (PÊCHEUX, 1975 apud BRANDÃO, 1991 apud GARCIA, 2003, p. 126).

Courtine (1981 apud GARCIA, 2003) demonstra que o discurso revela o contato entre o ideológico e o linguístico: “por um lado, representa, no interior da língua os efeitos das contradições ideológicas e, inversamente, manifesta a existência da materialidade linguística no interior do ideológico.” (*Ibidem*, p. 126). Além disso, afirma que um estudo que busca:

> A adoção de uma concepção especificamente discursiva deve evitar reduzir o discurso à análise da língua, ou dissolvê-lo no trabalho histórico sobre a ideologia, tomada enquanto ‘representação’. Trata-se de ter ao mesmo tempo a análise linguística (...) e a análise histórica das condições de formação dos conjuntos ideológicos como discurso. (*Ibid.*, p. 126).

Considerando a língua como um dos aspectos materiais do discurso, “os enunciados da língua podem sempre escapar à organização da língua, uma vez que os ‘furos’ e as ‘faltas’ são próprios à ordem da língua, são dela estruturantes [por] constituírem-se em ‘fatos linguísticos estruturais implicados pela ordem do simbólico’” (PÊCHEUX, 1990 apud GARCIA, 2003, p. 129). A linguagem “não é una (homogênea), uma vez que o sujeito é dividido, polifônico, descentralizado.” (GARCIA, 2003, p. 128).

Pêcheux (1990 apud GARCIA, 2003) ainda chama a base linguística de “lugar material”, “sobre a qual vão se realizar os processos discursivos (ou a produção de efeitos de sentido), o analista de discurso tendo assim acesso à ordem do discurso através da organização da língua.” (*Ibidem*, p. 129).

Analisa-se a introdução do “sentido” na Análise do Discurso: “o sentido de uma seguência só é materialmente concebível na medida em que se concebe esta sequência como pertencente necessariamente a esta ou àquela formação discursiva (o que explica, de passagem, que ela possa ter vários sentidos).” (PÊCHEUX & FUCHS, 1975 apud GARCIA, 2003, p. 129). Assim, entende-se que:

> [...] na visão da Análise do Discurso, quanto ao processo de produção do sentido, não é o falante/locutor (onipotente, onisciente, onipresente) quem determina a forma e o sentido do que diz, a construção de um efeito semântico hegemônico sendo determinada pelas relações de força entre Formações Discursivas, que são constitutivas de Formações Ideológicas (*Ibidem,* p. 131).

Quanto ao “sujeito”, Pêcheux (1988 apud ORLANDI, 1990 apud GARCIA, 2003) fala da “evidência subjetiva”, situando-a:

> [...] como um efeito ideológico e inconsciente – isto é, a forma-sujeito é afetada – constitutivamente - não apenas por uma instância ideológica, mas também por outra, de natureza psicanalítica, o inconsciente. O que ambas têm em comum é a falta de controle (total) do sujeito sobre elas (*Ibidem*, p. 131).

Em Pêcheux (1975), aparece a constituição da “forma-sujeito” pela identificação do sujeito com a Formação Discursiva que o domina. Considera-se que “a forma-sujeito [é] uma categoria analítica que remete ao lugar discursivo de onde se fala, [vinculado] à perspectiva ou posição hegemônica de uma Formação Discursiva à qual um sujeito necessariamente se filia” (PÊCHEUX apud GARCIA, 2003, p. 133). Dessa forma, “o sujeito é concebido como um efeito do processo sem sujeito (uma ilusão necessária ao acontecimento discursivo), podendo, no interior do discurso, ocupar diferentes posições ou funções discursivas” (GARCIA, 2003, p. 133).

Conclui-se que ao:

> Afirmar que a Análise do Discurso tem o ‘discurso’ como seu objeto teórico (‘fato discursivo’) – e não simplesmente empírico (‘dado linguístico’) -, significa dizer que o concebe simultaneamente como categorias teórica, conceitual e operacional pela própria exigência da perspectiva materialista de contemplar a determinação histórica (constituída simultaneamente pelos componentes ideológico e inconsciente) no processo de produção dos sentidos que a dicotomia linguística ‘língua/fala’ não recobria. Assim, o discurso é concebido como o espaço, o lugar ou a instância da linguagem (e não da língua como sistema imanente) em que emergem as significações, ou ainda, os efeitos de sentido produzidos no processo de

> interlocução/interação ‘verbal’ entre formas ou posições-sujeito. (*Ibid.*, p. 133-134).

É a partir dos conceitos apresentados que se realizou a análise das entrevistas, junto aos representantes de cada grupo de interesses (stakeholders), já apresentados.

4. MARCO ZERO DO MODELO DE GOVERNANÇA PLUG MINAS

Nesta seção será apresentado o modelo de governança proposto inicialmente para o Plug Minas, sendo contraposto na próxima seção com algumas constatações advindas das entrevistas deste estudo atual, afirmando ou negando o que se foi planejado quando já se decorreu certo tempo desde sua implementação.

Primeiramente, para se entender o modelo de governança do Plug Minas, é necessário entender o conceito de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), que de acordo com Ferreira Neto (2011):

> OSCIPs são ONGs criadas por iniciativa privada, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos, especialmente aqueles derivados de normas de transparência administrativas. Em contrapartida, podem celebrar com o poder público os chamados termos de parceria, que são uma alternativa interessante aos convênios para ter maior agilidade e razoabilidade em prestar contas. (FERREIRA NETO, 2011).

Visto isso, o funcionamento de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), conforme o entendimento de Bresser-Pereira (1996) de que as tarefas exclusivas de Estado devem se dividir entre as que devem ser executadas internamente pela burocracia do Estado, e as que devem ser descentralizadas para outros agentes que possuam maior eficiência, como é visto na seguinte citação:

> Entre as tarefas exclusivas de Estado devem-se distinguir as tarefas centralizadas de formulação e controle das políticas públicas e da lei, a serem executadas por secretarias ou departamentos do Estado, das tarefas de execução, que devem ser descentralizadas para agências executivas como [...] as Organizações Civis de Interesse Público (OSCIP) (BRESSER-PEREIRA, 1996 apud ALVES, 2009, p. 38)

O Estado seria responsável por fornecer diretrizes e controlar a execução da política pública, enquanto a execução estaria descentralizada na figura da OSCIP. Essa parceria com o terceiro setor é formalizada por uma contratualização por resultados. O conceito de parceria pensado para o projeto, “possui múltiplos significados, no entanto, de maneira geral sugere a noção de cooperação, confiança, complementaridade e sinergia entre indivíduos e organizações para o alcance de objetivos compartilhados.” (BARBOSA, 2009 apud ALVES, 2009, p. 39).

O modelo funciona no Estado de Minas Gerais, por meio da solicitação das organizações do terceiro setor interessadas à Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que analisa a adequação da documentação da entidade às características estatutárias especiais, definidas pela legislação. E também, participa da elaboração do Termo de Parceria e de todos os trâmites envolvidos com o modelo de OSCIP (*Ibidem*, p. 41).

Os termos de parceria fornecem os meios para que a parceria do Estado e a OSCIP aconteça. O processo para a realização do mesmo se resume em:

> [...] divulgação do interesse público em firmar a parceria em determinada atividade ou processo, seleção de projetos, análise pelo respectivo conselho de política publica setorial, e pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças do Colegiado de Gestão Governamental (*Ibidem*, p. 41)

Com o modelo de OSCIP implantado para o projeto, passamos para o seu modelo de governança como um todo. O objetivo geral da política estudada é gerar Protagonismo Juvenil, que representa preparar o jovem para o exercício da cidadania, mas também, contribuir para: “a) o desenvolvimento pessoal (aprender a ser); b) a preparação para o trabalho (aprender a fazer); c) o autoconhecimento; d) a auto-estima; e) a visão do futuro;” (COSTA, 2000b apud ALVES, 2009, p. 46). Deve-se lembrar, porém, que tal desenvolvimento não deve pressupor uma atividade passiva do jovem, e, sim, incluí-lo no processo de decisão sobre a política que o envolve. (UNESCO, 2004 apud ALVES, 2009).

Dentre outros pontos, o projeto visa principalmente:

> [...] potencializar a participação dos jovens na sociedade civil organizada; propiciar o aprendizado pelo e para o trabalho; gerar um ambiente de socialização com difusão cultural; construir um espaço de diálogo informado entre a juventude e o setor público; disseminar a postura empreendedora entre os jovens; identificar e divulgar os jovens talentos. (MINAS GERAIS, 2009)

Além desses, cabe ressaltar a importância da cultura digital, inserida no escopo do projeto, entendendo que o jovem já participa intensamente desse universo, e para aproximar o jovem ao Plug Minas, se fazia essencial o projeto possuir a mesma como um de seus eixos norteadores. Têm se que: “Portanto, a ideia do Plug Minas é a construção de um espaço diferenciado para a formação do

jovem tendo a cultura digital como pilar fundamental do processo de ensino e de aprendizagem.” (ALVES, 2009, p. 48).

O projeto da política pública foi apresentado de maneira em que teria suas atividades desenvolvidas em 12 núcleos distintos, presentes em uma área de aproximadamente 67 mil metros quadrados no bairro Horto em Belo Horizonte, onde era localizada a sede de uma unidade da Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor – FEBEM (MINAS GERAIS, 2009).

Sendo que, estes núcleos trabalhariam o atendimento aos jovens, tendo como base três eixos principais:

> [...] um primeiro relacionado às áreas nas quais busca-se atingir RESULTADOS: educação, trabalho, participação social; um segundo eixo que trata das VOCAÇÕES a serem trabalhadas com os jovens: artes, esportes, tecnologia; e um terceiro, referente à natureza das ATIVIDADES propostas: formativas, produtivas, experimentais (MINAS GERAIS, 2007).

Os jovens teriam envolvimento direto com apenas um núcleo, que será configurado como uma intersecção entre todos os eixos, ou seja, “cada núcleo irá trabalhar perpassando por todos os aspectos descritos buscando atingir pelo menos uma vocação, uma atividade e um resultado daqueles já citados” (MINAS GERAIS, 2007).

Os núcleos previstos inicialmente para o projeto, de acordo com Minas Gerais (2007), foram:

> 1. Fábrica de Jogos – formação de desenvolvedores de jogos digitais;
> 2. Valores de Minas – formação do artista cênico e equipes de produção tecnológica de eventos;
> 3. Núcleo de Tecnologias do Esporte – melhoria da produtividade de atletas amadores e formação de educadores na área;
> 4. Amigos do Professor – inovação em educação e aprendizagem, capacitação de educadores e formação de comunidades on-line;
> 5. Núcleo de Produção de Som e Imagem – formação em comunicação para rádio, TV e TV Digital;
> 6. Núcleo de Gestão e Empreendedorismo – protagonismo juvenil e formação de gestores comunitários;
> 7. Núcleo de Criação e Design – formação para o estudo de processos e design de produtos;
> 8. Núcleo das Cidades – participação na transformação da cidade e formação de técnicos de infra-estrutura e da paisagem;
> 9. Núcleo de Arte & Tecnologia – formação de tecnólogos para as artes;
> 10. Laboratório de Culturas do Mundo – aprendizagem de línguas e culturas dos povos;
> 11. Academia de Esportes Virtuais – entretenimento e treinamento esportivo através de jogos digitais

> 12. Núcleo de Caminhos do Futuro – espaço de exposição dos artefatos e metodologias produzidas no Centro. (MINAS GERAIS, 2007b apud ALVES, 2009, p. 50).

Conforme foi executado o projeto, devido "a um refinamento dessa proposta inicial e a necessidade de se efetivarem parcerias para possibilitar a existência dos mesmos" (ALVES, 2009, p. 50), os núcleos presentes ou com parcerias firmadas no momento do estudo citado no ano de 2009 eram:

> 1. Valores de Minas: cursos em diversas manifestações das artes (teatro, circo, artes plásticas, dança e música) e na produção tecnológica de eventos. [...]
> 2. Oi Kabum! – Escola de Arte e Tecnologia: formação em linguagem multimídia, com cursos de design, computação gráfica, vídeo e fotografia. [...]
> 3. Amigos do Professor: laboratório de testagem, sistematização e disseminação de princípios, tecnologias e metodologias didáticas inovadoras, através e em conjunto com os educadores da rede pública de ensino do Estado.
> 4. Empreendedorismo Juvenil: formar os jovens na área de gestão de empresas, desenvolvendo suas capacidades empreendedoras e conhecimentos básicos de administração, através de ferramentas de e-commerce.
> 5. Desenvolvimento de Jogos Digitais: formação e profissionalização por meio de oficinas de estudo e criação de jogos digitais.
> 6. Centro de Vocação Tecnológico (CVT): centro de treinamento voltado para a qualificação e profissionalização, o qual irá oferecer cursos de informática e idiomas. (*Ibidem*, p. 51)

Na época do presente estudo, os núcleos presentes são os já citados Valores de Minas, Empreendedorismo Juvenil, Oi Kabum!, e dois novos: o Núcleo Caminhos do Futuro, e o Núcleo de Criação e Design, além do Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG). O que demonstra uma queda considerável no nível de atendimento que se propunha no início do projeto, visto que de doze (12) núcleos pretendidos, só se firmaram cinco (5).

Surge-se uma visão central para a análise futura, em que a intenção do Plug Minas, é de que "os núcleos não sejam considerados como um conjunto de projetos sociais independentes instalados em um mesmo espaço, mas que sejam articulados entre si de maneira que o Centro funcione por meio da orquestração de todos eles" (MINAS GERAIS, 2007), formando um conjunto onde o todo é maior do que as partes.

No estudo de Alves (2009), chega-se a um ponto que será discutido no presente trabalho: "O Plug Minas é considerado em todos os seus documentos e por

todos os entrevistados como uma unidade, ou seja, uma configuração cuja dinâmica mantém uma forte articulação entre seus Núcleos e atividades" (*Ibidem*, p. 53). Adianta-se que a atual pesquisa encontra como uma crítica ao Plug Minas, a não realização desse pressuposto no desenrolar atual das atividades e dos Núcleos no projeto.

Resumindo o modelo de gestão do projeto, Alves (2009) afirma que:

> O modelo desenhado para a governança do Plug Minas foi estruturado para realização de uma intervenção intersetorial (iniciativa privada, setor público e terceiro setor) de forma que há três atores preponderantes nessa relação. Primeiramente tem-se a OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) gestora do projeto, a qual é escolhida pelo Estado e recebe recursos públicos através do Termo de Parceria para operacionalizar o projeto e atingir as metas e objetivos estabelecidos. Em segundo, têm-se os mantenedores que são os parceiros financiadores de cada núcleo, eles entram com todo o investimento necessário para que o núcleo possa funcionar: equipamentos, pessoal, custeio, dentre outros e acompanham os resultados e retornos obtidos. E por último têm-se as ONGs executoras, que são entidades da sociedade civil organizada as quais operacionalizam cada núcleo, sendo importante tal participação no sentido de que elas agregam conhecimento aos núcleos devido sua expertise em trabalhos correlatos. (*Ibid.*, p. 55)

O presente trabalho acrescenta a esses atores, a presença do Estado, representado por seus funcionários e pela Gerência Executiva do projeto. Presença marcada pela teoria neoinstitucionalista, já abordada neste estudo.

O Instituto Cultural Sérgio Magnani (ICSM) é a OSCIP com a qual o Estado firmou um Termo de Parceria, e que será a gestora do projeto. O papel do Estado segundo Alves (2009) é de avaliar e fornecer diretrizes políticas para o projeto. Porém, este estudo tentará mostrar que o Estado age de maneira diferente, de forma mais presente e atuante. O ICSM, por sua vez e com o apoio do Estado, assina os Termos de Cooperação, com as entidades (Mantenedores e Executores) viabilizadoras dos núcleos do Plug Minas, onde estão descritas as responsabilidade e obrigações de cada um dos participantes, da mesma forma em que acontece entre Estado e OSCIP, e também, onde ficam previstas as avaliações trimestrais, que focaliza as metas e indicadores de cada núcleo (*Ibid.*, 2009).

Isso é demonstrado pela entrevista apresentada por Alves (2009): "É esse modelo de gestão que possibilita que as diversas formas de parceria sejam construídas, dando flexibilidade para a captação de recursos necessária. (Entrevistado B)" (*Ibid.*, p. 58).

Para coordenar o projeto, suas atividades e as de todos os núcleos, foi criado o Núcleo de Planejamento e Gestão (NPG), que seria composto por membros da OSCIP gestora do projeto Instituto Cultural Sérgio Magnani (ICSM) e por representantes do Estado, atualmente membros da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE). E seu papel é definido por:

> [...] fomentar, articular, coordenar e promover o desenvolvimento das ações de cada Núcleo e dos núcleos em conjunto, servindo muito mais como infra-estrutura, suporte e apoio do sistema de núcleos do que como um topo de pirâmide que dita regras para seus andares inferiores e deles cobra resultados, embora seja responsável por definir alguns parâmetros. (MINAS GERAIS, 2008, p. 3).

Esse modelo de governança flexível é explicado pela necessidade desta "para gerir todas as complexidades advindas dessas relações de parceria." (MINAS GERAIS, 2008). Isso ocorre porque organizações que possuam estruturas de comando e controle clássicos têm processos altamente rígidos, e, portanto, não seriam adequadas para realizar o que o projeto se propõe.

O modelo de parceria, apresentado no projeto, se constitui de maneira diferente do que ocorrem nas demais parcerias do Governo de Minas Gerais, visto que, segundo observado por Alves (2009) em seu estudo, existe "a participação direta de empresas privadas na execução da política pública, as quais possuem autonomia quanto a sua administração interna e suas metodologias de trabalho." (ALVES, 2009, p. 65).

Entende-se que outra peculiaridade dessa relação de parceria da OSCIP com o Estado é marcada pela proximidade intensa entre eles, com um alinhamento quase que diário baseado na informalidade, na confiança mútua construída por laços de amizade (*Ibidem*). Percebe-se que:

> O estabelecimento de parceria entre o Estado e OSCIP não exige que seja feito um acompanhamento formal nesse nível, ou seja, essa participação da OSCIP e membros do Estado no NPG é informal, não sendo em tese, necessária. No entanto, optou-se por tal configuração para garantir a implementação do projeto da forma como foi planejado pelo Governo e dar maior sustentabilidade e credibilidade ao projeto perante aos parceiros da iniciativa privada, de modo que eles tenham uma garantia da confiabilidade do investimento realizado. (*Ibid.*, p. 66)

Nos Termos de Cooperação estão localizadas as obrigações e direitos, metas e indicadores que cabem aos núcleos cumprirem e que deverão ser monitoradas

pela OSCIP, já que impactam diretamente nas metas e indicadores que foram pactuados por ela com o Governo no Termo de Parceria. Ou seja, “para o estabelecimento das relações existentes entre OSCIP e parceiros e entre OSCIP e governo, existem instrumentos formais específicos que visam garantir o bom desempenho” (*Ibid.*, p. 68) do projeto como um todo.

A articulação desse complexo de atores é dificilmente conquistada, um instrumento pensado é o do Colegiado de Planejamento e Gestão que:

> [...] foi criado para que a cada ano possamos refletir as práticas e propor mudanças, tornando o programa dinâmico. A gente tem uma receita pronta, mas os ingredientes mudam, os jovens mudam, tem que ter uma análise das práticas e como essas relações entre os atores estão se dando, como as relações com os jovens estão se dando. (ENTREVISTADO B) (*Ibid.*, p. 68)

Alves (2009) apresenta resumidamente todo o processo de planejamento e gestão que foi planejado para o projeto:

> - O Governo pactua anualmente com a OSCIP gestora o Termo de Parceria que conta com as metas e indicadores que esta deve cumprir no Plug Minas.
> - A OSCIP por sua vez, pactua com cada um dos núcleos o Termo de Cooperação que descreve os direitos e deveres das partes, metas e indicadores a serem alcançados no período.
> - Os núcleos reúnem-se frequentemente para tratar de suas demandas, problemas, ofertas, mudanças, conflitos, recursos. Estas reuniões devem ser formais, ter agendas e deverão ocorrer mediante um esquema de exposição do tópico em pauta, debate sobre o assunto em um tempo máximo previamente definido. Após esse debate, deve-se chegar a uma decisão no regime de votação por maioria simples. Essa decisão deve gerar um plano de ação que será elaborado em um prazo determinado após a reunião e em seguida revisado e validado pelos membros presentes na reunião. Essas agendas devem ser divulgadas preciamente e as decisões devem ser registradas como parte da história da instituição para garantir uma gestão apropriada do conhecimento institucional;
> - As coordenações dos Núcleos mais o coordenador do Núcleo de Planejamento e Gestão formam um Colegiado de Planejamento e Gestão do Plug Minas para discutir e definir questões relacionadas ao Plug Minas. As reuniões ordinárias são periódicas segundo o estabelecido no Regimento Interno, mas poderão ser convocadas extraordinárias seguindo os critérios estabelecidos no Regimento Interno. O esquema da reunião é o mesmo das reuniões internas dos núcleos, no entanto, os assuntos são de interesse geral do Plug Minas.
> - A cada trimestre a Comissão de Avaliação [formada trimestralmente e composta por representantes da OSCIP, do Estado, e do Núcleo que será avaliado] irá se reunir para avaliar os Núcleos segundo documento de Diretrizes de Avaliação dos Núcleos. Serão cobradas, no processo de avaliação, as responsabilidades de cada núcleo frente ao plano, metas e indicadores pactuados no Termo de Cooperação e execução do mesmo, levando em conta a qualidade dos resultados obtidos e a performance de cada Núcleo e do todo.

> - Após a avaliação do final do ano, será feita uma revisão das metas para o Termo de Parceria e os Termos de Cooperação firmados, levando em conta o desempenho do ano e a expectativa de crescimento e desenvolvimento para o ano decorrente. (MINAS GERAIS, 2008)

Entende-se que atualmente, o modelo de gestão se aproxima intensamente ao exposto por Alves (2009), principalmente os processos de planejamento e gestão, porém alguns pontos são ressaltados pela grande diferença do período de implementação apresentado e o atual. A próxima seção buscará essas diferenças, e até mesmo, identificar os avanços pelos quais modelo passou para se adequar a prática de política pública.

5 EVOLUÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA DO PROJETO

O primeiro ponto que Alves (2009) apresenta como desafio para o projeto:

> [...] é a própria participação do jovem e o fomento de seu protagonismo no Plug Minas. Ressalta-se que embora ele seja o enfoque de todos os esforços empreendidos, o jovem não tem um espaço institucionalizado de participação nas decisões e no planejamento do Plug Minas, devendo o modelo de gestão abrir espaço para mais esse ator essencial ao funcionamento do projeto, tanto por ser o público-alvo, como para promover um controle social efetivo das ações realizadas. (*Ibidem*, p. 85)

Tal ponto, é ressaltado pela Unesco (2004 apud ALVES, 2009), onde esta afirma a necessidade da inclusão do jovem no processo de decisão sobre a política que o envolve, com o intuito de ampliar o seu protagonismo e a sua cidadania.

Alves (2009) ainda amplia a sua crítica a não participação dos jovens nesse processo de decisão, dizendo que:

> [...] a concepção teórica do projeto descreve que esta natureza unitária se busca na configuração proposta pelo Plug Minas parte da perspectiva do jovem e dos percursos que ele constrói no Centro, sendo este, considerado como o principal foco de atuação e esforços do Plug Minas. Contudo em momento algum da implementação do modelo de gestão o jovem foi incluído como efetivo participante da formulação da política, não sendo inserido nem no desenho proposto para as instâncias de deliberação. (MINAS GERAIS, 2007b apud ALVES, 2009, p. 83)

Porém, em 2010, foi criado o Conselho Deliberativo dos Alunos do Plug Minas (CODAP), que desde a sua criação teve voz em reuniões com a alta direção do projeto, porém surge um ponto que deve ser discutido. Este conselho não possui caráter deliberativo, e em momento algum o teve, ou seja, não teve participação efetiva com poder de voto nas decisões acerca do projeto, sendo apenas um conselho consultivo. Isto se consolida nas palavras do entrevistado agente estatal 1:

> Nas reuniões da comissão de avaliação, começou-se a ter a presença de um representante do CODAP no início de 2014, não todos os alunos, mas um único que os representa, que passou a participar de todas estas reuniões, manifestando ali a opinião dos estudantes. A ideia é que este participe de todas as decisões gestoriais e acompanhe o desenvolvimento da própria avaliação dos núcleos. (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1)

Assim, o CODAP representa um avanço em relação à participação dos estudantes no processo de decisão, mas de longe, significa que este realmente possui poder neste processo. Conforme o que diz o entrevistado estudante 2:

> O CODAP foi criado para ser um conselho deliberativo, porém desde sua criação é considerado como um conselho consultivo dos jovens do Plug Minas, a partir da visão de que deliberativo não demonstra o que ele realmente faz dentro do projeto. Visto que ele não possui poder de declaração; ele possui voz ativa, mas não delibera nada já que não possui poder de voto e não apresenta recursos suficientes para fazer valer a sua determinação. (ENTREVISTADO ESTUDANTE 2)

É apontado por Alves (2009) a existência de certa hierarquia do Estado perante os demais membros, destaca-se que "no momento da implementação da política pública, a presença do Estado é essencial para dar legitimidade e respaldo político e técnico do projeto, visto que toda a concepção da política foi feita pelo Estado e está sendo repassada para a OSCIP" (*Ibidem*, p. 76). Portanto, tem-se que o esperado naquela época era de "o papel preponderante do Estado [...] diminuir, [...] desse modo os representantes do Estado no NPG passariam a exercer apenas as funções de assessoramento e monitoramento das atividades da OSCIP" (*Ibid.*, p. 76).

Percebe-se que no último ano, a OSCIP já apresentava uma autonomia intensa no manejo operacional do projeto, e por muitas vezes a presença do Estado era ínfima, sendo considerado por muitos dos entrevistados um ponto negativo, até mesmo por parte da OSCIP parceira, que por vezes tomava decisões que sentiam que era da alçada do governo. Isto fica evidente na fala de um dos entrevistados:

> A OSCIP ficou responsável por muitas decisões e como estava dentro desse processo como um todo, o Estado não tinha conhecimento prático dessas questões que são pequenas, mas teoricamente o Estado poderia não concordar. A OSCIP consegue decidir muita coisa, e não deveria ser assim. O Estado deve estar presente e fornecer orientações para a ação da OSCIP, e não ficar desvinculado de tudo o que se faz dentro do projeto. (ENTREVISTADO OSCIP 1)

Interessante notar que o Estado é considerado o ator de maior poder nessa arena, mesmo que sua atuação ativa diminua no decorrer do projeto, o respaldo institucional e financeiro do mesmo é essencial para a manutenção da política (*Ibid.*). Um dos membros da OSCIP citou que esta, por diversas vezes, foi a responsável por buscar parcerias para o projeto, e como demonstrado acima, sem o respaldo

institucional do Estado, muitas vezes, estas não eram concretizadas. Tal ponto pode ser responsável pela queda no número de núcleos em funcionamento no Plug Minas, e, consequentemente, pela redução no número de atendimentos previstos para o Projeto.

De acordo com Alves (2009), não é possível para a execução da política pública o descolamento de enlaces burocráticos, visto que os recursos do Estado investidos no Plug Minas são vultosos, porém, "qualquer tentativa de planejar e administrar o Plug Minas usando métodos, mecanismos e organogramas clássicos, não será bem sucedida" (*Ibid.*, p. 81).

Esse ponto, ainda é considerado como essencial para o modelo de governança desta política pública, conforme a entrevista que segue:

> O projeto precisa da flexibilidade advinda do modelo de gestão diferenciado fornecido pela presença da OSCIP, pois algumas coisas ele não consegue realizar sem a presença desse modelo de acordo com a lógica da dinamicidade do projeto, que não comporta a estrutura organizacional do Estado com seus processos burocráticos; e que, por sua vez, não teria o mesmo impacto no público com a eficiência que se dá no modelo flexível adotado. (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1)

Alves (2009) apresenta como uma das dificuldades do projeto:

> [...] as formas que serão utilizadas para garantir o cumprimento dos compromissos e contratos estabelecidos, visto que os mecanismos de *enforcement* do Estado para com os parceiros e vice-versa não estão bem delineados. Assim, esse modelo deve garantir que as metas sejam cumpridas pelos Núcleos uma vez que, segundo o entrevistado C, '[...] não há ainda delineado mecanismos de incentivo ou penalidades para tal descumprimento'. (*Ibid.*, p. 85).

Esse monitoramento e alinhamento das ações e metas pactuadas pelos núcleos são feitos por meio do acompanhamento da coordenação pedagógica da OSCIP e pela comissão de avaliação trimestral, porém, ainda é ressaltada a falta dos mecanismos de *enforcement,* de incentivo e penalidades para o descumprimento do que foi pactuado, de acordo com o entrevistado agente estatal 2:

> Os parceiros institucionais têm um nível elevado de autonomia, então, eles desenvolvem aqui o que eles desenvolvem nas outras unidades. Se tem por principio, uma relação horizontal, onde os parceiros não estão subordinados ao NPG e ao governo, mas eles devem observar uma série de preceitos e prerrogativas de acordo com os diversos documentos de contratualização

> de resultados, porém a capacidade de alinhamento e de fazer com que essas determinações se cumpram são limitadas devido a não possibilidade de se punir um parceiro ao passo em que esse descumpra o 'combinado'. (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 2)

Outro ponto revelado por Alves (2009) traz o problema das instâncias colegiadas que:

> [...] não se tem uma definição exata do [seu] papel [...], fator que pode gerar um desacordo entre os membros [...] em relação ao seu papel deliberativo e sua autonomia, acarretando num desalinhamento entre os parceiros. Acredita-se que estas instâncias devam ser utilizadas como mais um mecanismo essencial de articulação entre os parceiros (*Ibid.*, p. 85).

A atual situação das instâncias colegiadas do Plug Minas é a sua pouca efetividade, sendo que o conselho principal não chegou a ser institucionalizado, que lidaria com o projeto como um todo e suas diretrizes. Tal ponto pode ser justificado pela definição não clara do papel desses espaços, que foi citado por Alves (2009).

Alves (2009) defende que "o projeto deve ser constantemente avaliado como forma de demonstrar a todos os seus atores a relevância dos resultados atingidos e o impacto alcançado por suas ações" (*Ibid.*, p. 86).

O que ocorre de fato, é a não avaliação constante do projeto, fato demonstrado por, depois de decorridos cinco (5) anos da implementação do Plug Minas, não existirem avaliações de impacto e de resultado do mesmo, disponibilizadas para a comunidade de seu entorno e para todos os atores políticos da arena política formada pelo projeto.

Alves (2009) conclui dizendo que "percebe-se que o maior desafio a ser vencido com a implementação desse modelo de gestão está diretamente relacionado ao alinhamento e à articulação de todos os atores envolvidos, mobilizando-os para manter a unidade proposta pelo projeto" (*Ibid.*, p. 86). Dentro desse tema, temos que outro desafio é a construção de consensos entre todos os atores envolvidos (*Ibid.*).

A mesma autora ainda indica que:

> [...] ainda não se sabe como se darão as relações de cooperação, competição, solidariedade e conflito entre os membros. De acordo com os entrevistados. O Plug Minas irá fomentar a cooperação entre seus membros através da OSCIP gestora, que funcionará como um centro mobilizador de esforços da [arena política]. (*Ibid.*, p. 79).

Além disso, Alves (2009) observa a intensa dificuldade:

> [...] de se obter um alto nível de articulação e coordenação dos membros [...]. De acordo com os entrevistados, todos os membros [...] estão cientes dos objetivos comuns a serem perseguidos no estabelecimento de suas ações, visto que eles aderem a todos os documentos de diretrizes já produzidas na concepção do projeto. No entanto, o efetivo cumprimento dessa missão estabelecida e da incorporação dessas diretrizes nas ações dos núcleos ainda não se pode avaliar, visto a limitação da incompleta implementação do modelo (*Ibid.*, p. 80).

Antes de demonstrar como isso é visto na atualidade, cabe ressaltar que o resultado demonstrado por Alves (2009) sobre este ponto é:

> [...] que o Plug Minas é considerado em todos os seus documentos e por todos os entrevistados como uma unidade, ou seja, busca-se o estabelecimento de uma configuração onde o todo é maior que as partes cuja dinâmica deve manter uma forte articulação entre seus Núcleos e atividades, a partir do foco em resultados (educação, trabalho, participação) construídos sobre vocações (artes, esportes, tecnologia) (*Ibid.*, p. 82).

Porém, o que se encontra em voga no modelo posto em prática atualmente, segundo os entrevistados deste estudo, é a baixa interação e articulação entre os Núcleos, visto claramente na visão do entrevistado agente estatal 2:

> Essa capacidade de alinhamento do NPG sempre foi muito reduzida, sendo que o Plug Minas, hoje, é muito mais um condomínio de projetos diferentes. Sendo que devido à grande autonomia dos parceiros, é concedida a eles a possibilidade de reproduzir aqui dentro exatamente o que eles fazem em seus projetos externos ao Plug, sem necessariamente terem que se relacionar com os demais núcleos. E, como o Estado não possui meios de cobrar ou forçar os núcleos a trabalharem juntos em atividades realizadas em conjunto, isso acaba não acontecendo. Fazendo com que o discurso da política publica que é ter estratégias pedagógicas comuns e um trabalho integrado dos núcleos, com vistas a formar um jovem protagonista, termina em si mesmo, ou seja, não existe na prática. (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 2)

Os parceiros privados entrevistados apontam como esse relacionamento entre núcleos ocorre, e percebe-se que estes, na maioria das vezes estão ligados a empréstimo de materiais, não acontecendo a real troca de conhecimentos entre os núcleos e os estudantes atendidos em cada um destes. O entrevistado parceiro privado 1, exemplifica isso:

> O contato com os outros Núcleos se dá, principalmente pelas reuniões realizadas no NPG. E além desse contato, existem alguns eventos em que

> há a colaboração de mais núcleos além do nosso na realização dos mesmos. E, também está sendo criada uma rede de empréstimos, onde ficará detalhado materiais que um núcleo pode contribuir para o outro. (ENTREVISTADO PARCEIRO PRIVADO 1)

Por fim, ressalta-se que alguns dos desafios apresentados por Alves (2009), em seu estudo, foram superados. Outros surgiram no decorrer da execução da política pública, e outros que já vigoravam continuaram sem soluções definitivas. Tal fato já era esperado, visto que as dificuldades surgem e mudam de enfoque constantemente em um projeto cuja dinamicidade está presente quase que diariamente.

6 RESULTADOS

6.1 Arena Política

Como já observado, Alves (2009) aponta que:

> [...] a sustentabilidade do projeto dependia, a médio prazo, da orquestração de atores para sua defesa, [...]. Ou seja, para criar um projeto com certa blindagem política, capaz de perenizar a troca de governos, dever-se-ia buscar uma pluralidade de atores para defender a iniciativa. (ENTREVISTADO B) (*Ibidem*, p. 57).

Cabe, portanto, uma apresentação de todos estes atores, buscando entender o relacionamento destes com os demais grupos presentes no projeto, articulando uma arena política.

OSCIP

A OSCIP é a responsável pela gestão e operacionalização do projeto, sendo que nela está centralizada toda a articulação dos atores presentes no Plug Minas. Vê-se uma aproximação forte com os agentes estatais e com a classe política, visto que trabalham no mesmo espaço físico; com os estudantes, pelo contato diário no fornecimento de alimentos ou vale-transporte, atendimento médico e psicológico e pela estruturação do Conselho dos Alunos do Plug Minas (CODAP); com os núcleos, pela comissão de avaliação, acompanhamento pedagógico e atendimento à solicitações sobre o espaço comum do projeto. Ou seja, a OSCIP possui um contato constante com todos os atores da arena política, e é essencial na articulação entre todos estes.

Estudantes

O contato dos estudantes se dá praticamente com a OSCIP, no que tange aos benefícios já citados que usufruem dentro do espaço, e com os núcleos, nas aulas e atividades realizadas por estes. O espaço dado ao estudante para discussão é considerado ínfimo, conforme veremos.

Agentes Estatais

Realizam a supervisão do termo de parceria entre OSCIP e Estado, e atuam sobre demandas da Gerência Executiva, que normalmente recaem sobre projetos que tenham impactos sobre os resultados do Plug Minas, como busca de parcerias e projetos de pesquisa. O contato maior se dá com a Gerência Executiva, com a OSCIP e com os núcleos no que tange a avaliação do combinado nos contratos de resultados assinados.

Classe Política

A classe política é a responsável por fornecer diretrizes ao projeto, que ao serem colocadas em prática dão a ele um rumo planejado por esta. Ao fornecer diretrizes, podem inclusive aumentar a sua influência dentro do Plug Minas ou diminuí-la, de acordo com seus interesses políticos, representando a influência dos interesses da sociedade, expressos em seus representantes via eleições, dentro da política pública.

Parceiros Privados

Os parceiros privados são os parceiros mantenedores, que patrocinam financeiramente os núcleos, e os parceiros executores, que os executam, podendo existirem núcleos com um único parceiro que o patrocina e, também, o executa. Estes possuem contato diário e direto com os usuários da política pública, os estudantes, e são responsáveis diretos pelo impacto do Plug Minas para os jovens atendidos. Além disso, possuem contato com os demais Núcleos, mesmo que pouco, para a promoção de atividades conjuntas e alinhamento estratégico. E com os agentes estatais, OSCIP e classe política no sentido da avaliação das metas pactuadas e de indicadores.

6.2 Análise de Mudanças

Visto como os atores se relacionam internamente ao projeto, cabe avaliar as mudanças organizacionais e de estratégia, pelas quais o projeto passa após a descontinuidade política no Estado de Minas Gerais, onde assume um governo de oposição ao que estava no poder em um longo período. Trata-se ainda de identificar as mudanças pelas quais o projeto ainda deverá passar que já estejam programadas, mas que ainda não ocorreram.

Uma das principais críticas ao Plug Minas é o alto custo *per capita* dos estudantes no projeto, e o baixo número de estudantes atendidos. Como podemos ver na fala de alguns entrevistados:

> O Plug Minas possui um conceito interessante, mas ele ainda é muito pontual, visto que muitas pessoas do próprio bairro onde ele está localizado não o conhecem. Temos que o projeto trabalha com mil e duzentas (1200) pessoas no total, sendo que este valor deveria, no mínimo, estar na faixa de quatro mil (4000) pessoas, contabilizando mil e duzentas (1200) por turno. Uma maior quantidade de pessoas atendidas é o que deve ser buscado. Isso resultaria também numa diminuição do custo por aluno, já que o montante seria dividido por mais pessoas, e o gasto com o espaço é muito alto (ENTREVISTADO OSCIP 1).

> É importante que haja uma ampliação das vagas, visto que o atendimento do projeto hoje é muito pequeno, porém o projeto não pode perder a cara do Plug Minas, um espaço tão bonito que é freqüentado por jovens de escola pública, que se deparam com uma estrutura ruim na escola, tem acesso a isso tudo que o projeto representa, o que impacta muito na vida desse jovem (ENTREVISTADO PARCEIRO PRIVADO 2).

Portanto, uma das principais alterações do projeto será a ampliação de vagas e da oferta de atividades e cursos aos jovens, já que para o atual governo, a antiga gestão abandonou o projeto, o que é representado no fechamento de núcleos e diminuição do número de atendimentos. Para isso, se abrirão novos núcleos, e núcleos já existentes ampliarão a oferta de vagas a partir de vinculação com recursos advindos de programas federais, ou então por meio da busca de recursos em outras instâncias para diminuir a necessidade de recursos financeiros do Estado de Minas Gerais, como abordado pelo entrevistado agente estatal 1 e classe política 1:

> Inclusão do Pronatec no financiamento dos cursos técnicos do Plug Minas, com vistas a desonerar o Estado de Minas Gerais, já que o mesmo passa por uma crise financeira no momento. Porém, o projeto poderia perder força ao se vincular a recursos de outro programa de governo, sendo que se tal programa chegar ao fim, o Plug Minas se deparará com uma grande chance de descontinuidade (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1).

> Os recursos do Pronatec para os cursos técnicos fariam com que houvesse uma redução dos custos do Estado com a alimentação e com o vale-transporte aos alunos, e isso possibilitaria um aumento no número de estudantes atendidos no Plug Minas com o mesmo repasse de dinheiro do Estado. Ou seja, a adesão ao Pronatec é uma das principais frentes à ampliação de vagas do projeto (ENTREVISTADO CLASSE POLÍTICA 1).

> Realizar convênio com a prefeitura é outra proposta, com vistas a financiar parte do vale-transporte dos alunos do projeto. Isso se justifica, ao se perceber que o projeto atende alunos somente da região metropolitana, porém, onera o Estado de Minas Gerais como um todo, dessa forma, o município de Belo Horizonte é o que mais é beneficiado pelo projeto, assim, nada mais justo que a prefeitura arcar com parte dos custos do projeto, porém a viabilidade política de fazê-lo é pequena, mas contornável (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1).

Algumas das propostas que estariam concretizadas, ou quase concretizadas no momento são, principalmente, uma aproximação maior com as escolas da rede estadual de educação, tendo como facilitador a presença da Secretaria de Estado de Educação no Plug Minas, outro ponto seria oferecer cursos aos alunos do CODAP sobre o Plug Minas, sua estrutura, história e funcionamento, além de um curso pré-vestibular preparatório para as provas do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), essas propostas são exemplificadas nos seguintes trechos de entrevistas:

> Uma proposta interessante, que esta sendo avaliada, é a utilização do projeto para melhorar a rede das escolas públicas de Minas Gerais, fazendo valer da proximidade com a secretaria de educação: o Núcleo Amigo do Professor, que seria um espaço de valorização dos professores da rede pública e de capacitação dos mesmos. Outra ideia é a criação de um curso de informática, onde os alunos deveriam ao final e no decorrer do curso realizar a manutenção dos laboratórios das escolas públicas em que estudam e também prestarem monitorias nas mesmas (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1)

> Estão sendo estudadas as possibilidades de integração do projeto com as escolas integradas, por meio da oferta para as escolas de atividades de formação fora do seu espaço comum para os seus alunos. Isso seria concretizado por meio de oficinas desenvolvidas pelos parceiros privados com estes estudantes que visitarão o Plug Minas (ENTREVISTADO CLASSE POLÍTICA 1).

> O Conselho de Alunos do Plug Minas (CODAP) tem uma proposta sobre a criação de cursos para os membros deste conselho, que forneceriam a eles a capacidade de organização e conhecimento sobre o modelo de governança do Plug Minas, o que possibilitaria uma atuação mais efetiva sobre o mesmo. (ENTREVISTADO ESTUDANTE 1)

> Outra proposta que está relacionada a uma demanda dos estudantes que têm o interesse em fazer o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) com o intuito de cursarem o ensino superior, e para isso precisam de um preparo para esta prova, que seria ofertada no Plug Minas, por meio de um novo curso com apoio dos professores da rede pública de educação de Minas

> Gerais, que chamaria Pré-ENEM, que também aumentaria o número de alunos do projeto. (ENTREVISTADO CLASSE POLÍTICA 1)

Percebe-se, além das mudanças já expostas, que o governo que assumiu o controle do Plug Minas no atual cenário possui um receio ao modelo de governança por meio de parceria com uma OSCIP, com a justificativa de que a escolha da instituição parceira se deu de uma forma não transparente, por não ocorrer um concurso de projetos e que a escolha pela instituição foi partidária e por meio de um parecer conclusivo do Estado que a qualificou por seu notório saber. Portanto, entende-se que pode ser vista uma vinculação ideológica desta instituição com o partido que governou o Estado de Minas Gerais por 12 anos, e que por isso há uma resistência à mesma, presente na nova gestão do Plug Minas. Propõe-se a realização deste concurso de projetos com vistas a adequar transparência da escolha da nova instituição, e também adequar a estrutura da mesma ao que é necessário ao projeto no momento.

Além, de alguns diretores da OSCIP serem filiados aos preceitos ideológicos do antigo governo, o que pode representar uma resistência política à instituição pela classe política do projeto, que é filiada aos ideais do novo governo, e os representam na condução da atual política do governo. Sendo mais um motivador para a realização do concurso de projetos. O modelo que será proposto no concurso de projetos dará maior participação ao Estado, como descrito pelo entrevistado agente estatal 2:

> Concurso de Projetos está previsto para ocorrer o mais breve possível, para que a situação da OSCIP parceira esteja mais transparente, sendo sua escolha justificada pela concorrência com outros projetos, e adequando à vontade do Estado, alguns itens sobre a sua estrutura e sobre a amplitude de atuação da mesma, como por exemplo: a diminuição de cargos presentes na organização atual e a não existência de sede própria fora do espaço do Plug Minas, ao mesmo tempo em que se colocam mais pessoas do Estado trabalhando lado a lado com a instituição escolhida para gerir o projeto. (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 2)

Quando o Plug Minas foi planejado, o Estado assumiria funções de, somente, supervisionar as ações da OSCIP, sendo esta a responsável por executar todo o projeto, porém, como vimos em sua implementação, o Estado teve uma presença muito grande, pois naquele momento isto era necessário, para dar confiabilidade ao projeto o que incentivaria a efetivação de diversas parcerias que viabilizariam o início do mesmo. Porém, no decorrer do tempo era previsto que o Estado assumisse

uma função mínima (Alves, 2009). Que foi exatamente o que aconteceu, a OSCIP parceira tinha forças e liberdade para conduzir o projeto de acordo com as diretrizes governamentais. E o Estado, de certa forma supervisionava e prestava apoio à mesma.

No entanto, este modelo de governança está muito ligado à ideologia do Estado Mínimo, neoliberal e de direita, e com a ascensão ao poder de um governo de caráter ideológico de esquerda, com características de maior centralização do Estado, ocorre uma rescentralização dos processos decisórios referentes ao projeto nas mãos do mesmo. Portanto, a figura do Estado, atualmente, se encontra mais presente no projeto Plug Minas, contrariando o que foi planejado para o mesmo, ao passo em que a OSCIP perde espaço de decisão, e o Estado fica mais presente no projeto como um todo, sendo que a instituição parceira fica em uma posição de auxiliar o Estado a realizar suas ações. Isto fica evidente de acordo com os seguintes trechos de entrevistas realizadas:

> No antigo governo, a OSCIP possuía uma maior liberdade de ação, dentro das metas e indicadores pactuados, realizava projetos de alinhamento pedagógicos, reuniões de avaliação, eventos dos núcleos era a OSCIP quem autorizava e ajudava a organizar; já no atual, temos uma presença muito forte da gerência executiva do Estado, que toma para si todas as decisões e não tem envolvido a OSCIP na tomada dessas decisões, ou seja, percebe-se o Estado mais presente e a OSCIP menos (ENTREVISTADO OSCIP 1).
>
> Antigamente, tinha-se uma liberdade muito grande dentro do Plug Minas, a OSCIP recebia do termo de parceria uma quantia financeira, e desde que não estourasse as grandes rubricas, ela poderia movimentá-las de acordo com as necessidades, hoje, tudo passa pelo Estado, a OSCIP, por sua vez, nem está movimentando recursos, o que está sendo feito somente pelo Estado (ENTREVISTADO OSCIP 2).
>
> Uma mudança significativa, notada atualmente neste momento de transição, mesmo não podendo avaliá-la devido a sua recente aplicação, é a de que antes os núcleos se reportavam, todas as vezes, diretamente ao Instituto Cultural Sérgio Magnani (ICSM), que é a OSCIP que gerenciava o projeto, já, atualmente, o que fazemos é nos reportar diretamente ao Estado, sem intermédio da OSCIP (ENTREVISTADO PARCEIRO PRIVADO 2).
>
> Mudança aparente de forma de gestão, antes existia uma relação mais próxima com a OSCIP, hoje em dia, essa forma de relação não está clara para a nova classe política que governa atualmente, e, talvez, para a mesma, esta nem seja positiva, visto que está calcada numa visão em que o Estado delega funções e atua minimamente, o que é baseado na capacidade dos gestores privados de fazerem uma gerência mais complexa e no intuito de não inflar a máquina estatal. Cabe, portanto, um entendimento de como funciona este modelo para a nova gerência atuar sobre a forma que a mesma deseja que se dê o funcionamento do projeto. Sem, no entanto, aumentar novamente a atuação da OSCIP, sendo que o

> que se espera é mesmo a maior atuação do Estado e a redução da atuação da OSCIP. (ENTREVISTADO OSCIP 2)

Na visão da Classe Política, o que seria necessário era a intervenção total do Estado no projeto, com até mesmo o fim do modelo de parceria com uma OSCIP, porém é percebida uma resistência dos burocratas, por meio do entendimento de que a OSCIP é vista como essencial para a estruturação do projeto, devido à flexibilidade de ação que este modelo oferece, e visto a dinamicidade do Plug Minas, a mesma se faz essencial. Essa resistência gerou uma mudança no que era planejado para ocorrer no projeto, como é percebido no seguinte trecho da entrevista com o agente estatal C e na visão da classe política:

> A presença do Estado no novo governo será maior dentro do projeto, estará mais a frente, na nova estrutura proposta, diminuirá o alcance da OSCIP e aumentará o alcance do Estado. Tanto que, inicialmente, a ideia seria desvincular totalmente a OSCIP do projeto, e o Estado assumí-lo completamente. Porém, no momento de transição, foi percebido que a OSCIP é essencial para o "caminhar" do projeto, e a sua flexibilidade em agir, é o principal fator disso (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1)

> O Estado já está assumindo diversas funções, e ainda há a vontade de se instituir um modelo onde o Estado esteja totalmente presente no projeto Plug Minas, porém, é muito difícil ter essa flexibilidade sem a presença da OSCIP, portanto o que se buscará com o Concurso de Projetos será uma adequação da parceria entre o Estado e a OSCIP, com uma presença, consideravelmente, maior do Estado. (ENTREVISTADO CLASSE POLÍTICA 1)

E, o entrevistado agente estatal 2 ainda aponta que a perca de espaço da OSCIP, é em certo ponto maléfica para o projeto, visto que a mesma possui um *know how* (conhecimento de como fazer) muito avançado e um grande conhecimento sobre o Plug Minas. No entanto, a própria OSCIP muitas vezes sentia a falta do apoio do Estado em decisões que a mesma considerava como estratégicas como já observado no presente trabalho.

Outra mudança nesse sentido é apontada pela classe política, que está calcada na necessidade de maior intervenção do Estado, visto que a OSCIP apresenta dificuldades na articulação de todos os atores envolvidos no projeto e apresentam a criação de um Comitê Gestor, que facilitaria essa integração:

> Faltou a mão do estado, onde a OSCIP assumiu muito sozinha, sendo difícil para a mesma promover a articulação de todos os atores, sendo que os termos de cooperação eram assinados com o Estado. Para isso, criará um Comitê Gestor, onde serão realizadas discussões acerca do projeto, e suas

> ações, no sentido de ampliar e melhorar a comunicação entre os núcleos diversos, os estudante, o Estado e os conselhos que tratem sobre políticas de juventude (ENTREVISTADO CLASSE POLÍTICA 1).

A partir disso, entende-se que uma mudança como essa no modelo de governança do Plug Minas, representa uma descontinuidade desse modelo, visto que são mudanças radicais na administração do projeto, e que vão contra ao que foi proposto inicialmente, e ao que acontecia no Plug Minas. Porém, a flexibilidade do modelo ainda é considerada essencial, e vista como o diferencial do projeto Plug Minas quando comparado às burocracias tradicionais presentes no Estado, o que de certa forma pode representar uma continuidade do projeto. Portanto, percebe-se que como visto no marco teórico, o que realmente acontece em políticas públicas quando ocorre uma descontinuidade política é uma mescla entre continuidade e descontinuidade administrativa.

Um dos fatos que remetem a presença de continuidade e descontinuidade do projeto está na mudança apresentada sobre o foco estratégico que o projeto Plug Minas tem em relação ao seu resultado final. No projeto atual não se tem mais como objetivo principal atingir o protagonismo juvenil, apesar de se ter em mente que os cursos do Plug devem tê-lo como pressuposto. Um dos pontos para essa mudança pode ser entendido de acordo com o entrevistado agente estatal 1:

> O projeto hoje não tem mais como objetivo central gerar um protagonismo juvenil. E não existem resultados que podem mensurar se o projeto conseguia no passado alcançar este objetivo, é uma possibilidade que parte dos jovens alcancem o esperado de um protagonista juvenil, mas a probabilidade maior é que a maioria deles ouçam esse discurso em determinado momento, mas deixam o projeto sem saber exatamente o que isso significa (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1).

Visto isto, atualmente, o projeto busca a formação de jovens para o mercado de trabalho, e na certificação dos alunos, o que é representado nas seguintes entrevistas:

> O projeto, hoje, visa muito mais a formação de jovens para o mercado de trabalho, o que é visto na pretensão da maioria dos cursos presentes no Plug Minas de se tornarem cursos técnicos, pois não faz sentido ter diversos cursos que ao seu final não emitem certificação ao aluno, o que pode gerar pouco impacto sobre as condições que o mesmo possui de adentrar no mercado de trabalho (ENTREVISTADO AGENTE ESTATAL 1).
>
> A mudança de foco que ocorreu, não deixa de lado o protagonismo juvenil, sendo este essencial para qualquer curso do projeto, porém tem-se que é

> necessário se atentar para a formação profissional deste jovem, e voltar o projeto para a integração da escola pública. Sendo que é necessário para o jovem, para que tenha sua vida profissional impactada, a certificação do curso realizado no Plug Minas, o que se busca, portanto é uma maior observação a isto (ENTREVISTADO CLASSE POLÍTICA 1).

Todo o processo de mudança no projeto Plug Minas está sendo feito sem a inclusão dos funcionários da OSCIP, dos estudantes, dos funcionários do Estado lotados no Plug Minas, o que, por exemplo, pode ter gerado a evasão dos últimos para outras posições em outros projetos do Estado de Minas Gerais, deixando o Plug Minas. Essa falta de comunicação gera, por exemplo, uma parada de todas as atividades realizadas pela OSCIP como apontado na fala do entrevistado OSCIP 1 e OSCIP 2:

> Hoje, a OSCIP está com todas as atividades que estavam sendo realizadas paradas, visto que ocorreu uma despactuação das metas e dos indicadores relativas a estas. E, somente realiza o que é demandado pelo Estado, com tudo parado, é observado até mesmo um desperdício de recursos, onde gasta-se com os salários das equipes e as mesmas não produzem nada, devido a uma falta de comunicação nesse processo de mudança que está sendo aplicado no Plug Minas atualmente (ENTREVISTADO OSCIP 1).

> O projeto Plug Minas hoje está parado, visto que a OSCIP não tem condições de realizar atividades que movimentem o projeto, pois, ainda não se sabe o norte que o novo governo deseja para o Plug, como por exemplo as metas e os produtos a serem entregues pela OSCIP, e segundo o recurso financeiro ainda não foi repassado pelo termo de parceria à OSCIP, o que inviabiliza as ações da mesma na operacionalização do projeto (ENTREVISTADO OSCIP 2)

A falha na comunicação em um processo de mudança é vista como um dos principais erros cometidos pelos responsáveis pela mudança e os que possuem os maiores impactos sobre os resultados das mesmas. Como demonstrado por Tessaro et al. (2014), ao entender que para implementar uma mudança bem sucedida é necessário que a alta direção compreenda a necessidade de gerenciar a resistência dos indivíduos quanto a essa mudança, o que se dá por meio do gerenciamento da comunicação dessa mudança. Ou seja, quando a comunicação é falha, resultados negativos diversos aparecem na execução da política pública. Entendido pela visão de Sêneca (apud Wood, 1992), onde se percebe que quando não se tem um rumo, as coisas costumam não “caminhar” para um sentido positivo. Alguns desses resultados são exemplificados nos seguintes trechos, conforme aconteceram no processo de mudança implementado pelo novo governo no Plug Minas:

> O tempo de transição também atingiu o CODAP, que ficou perdido e sem rumo durante um tempo, sem realizar suas eleições. Visto que com a mudança política no Estado de Minas Gerais, ficaram-se obscuras as coisas que aconteceriam dentro do Plug Minas, e os novos gestores tinham que rever se o CODAP iria continuar ou se extinguir. O que gerou um atraso de três (3) meses nas eleições do Conselho dos Alunos do Plug Minas e no início de sua atuação junto ao projeto, que, atualmente, é consultiva e não deliberativa, como era o proposto na implementação do mesmo (ENTREVISTADO OSCIP 1).

> A força dos jovens dentro do Plug Minas é grande, visto que em um acontecimento recente, onde foram anunciadas mudanças em um dos núcleos sem uma conversa prévia com os mais interessados, que eram os usuários (alunos). Estes se mobilizaram e convocaram uma assembleia e fizeram as suas questões serem ouvidas, e resultou em alterações das mudanças que haviam sido anunciadas. Gerando um atraso das atividades do núcleo envolvido e uma movimentação política desgastante, que teria sido evitada se houvesse um diálogo prévio com os estudantes (ENTREVISTADO ESTUDANTE 1).

Os estudantes, ao ver os acontecimentos defendem o ideal da comunicação, como pode ser visto abaixo:

> A ideia que os alunos possuem é que o governo não pode chegar e mudar as coisas sem conversa, sem diálogo, como está sendo imposto no momento. Que mudou de repente, sempre houve o diálogo e agora não está acontecendo, agora o chefe diz e acabou. O que é um ponto muito negativo da mudança, mas que pode ser decorrente da recém chegada do novo governo, e que pode mudar, mas é extremamente necessário colocar os alunos a par das mudanças, de forma clara, e ouvir a opinião dos mesmos sobre as mudanças (ENTREVISTADO ESTUDANTE 2).

Portanto, a nova classe política ao ocupar a política pública estudada agiu com uma estratégia de “mão de ferro”, conforme, é exposto por Brose e Pereira (2001), quando apontam que a alta direção, considerada aqui como classe política, ao assumir uma instituição quando seu partido ganha uma eleição, centraliza em si todas as decisões do projeto, e exerce um controle diário sobre todos os insumos e processos dessa instituição, buscando garantir que a missão estabelecida por esta classe seja concretizada nos previstos quatro anos de gestão (Brose e Pereira, 2001).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo exposto, compreende-se que o Plug Minas passa por um período de intensa descontinuidade administrativa, comparando o modelo vigente no antigo governo e o que está sendo implementado na gestão atual. Isso se justifica pelo paradoxo democrático, no ponto em que essa descontinuidade é necessária, sendo o que representa na prática de políticas públicas a alternância de poderes.

Porém, muitas vezes, entende-se que a reação da alta direção ao assumir uma política pública, de centralizar as decisões, todos os processos e recursos nela mesma, traz resultados negativos para o projeto, visto que em um processo de mudança, as pessoas tentam manter o seu *status quo,* o seu equilíbrio, e desta forma apresentam resistência a essas mudanças, o que promove um clima organizacional precário, uma perda de eficiência dos recursos humanos, o que afeta os resultados da organização como um todo (BROSE; PEREIRA, 2001).

Entende-se, portanto, que o gerenciamento da comunicação nesse processo de mudança é essencial para que o mesmo considere o histórico da organização, e a vontade e opinião dos seus recursos humanos. O principal ponto ressaltado nesse estudo é que essa falha de transparência é produzida por uma vontade da classe política, porém não se explica somente por isso, percebe-se que a própria classe política, recém chegada, ainda não sabe o rumo que deseja dar ao projeto, o que caracteriza outro problema fundamental desse processo de mudança, onde decorridos seis (6) meses de sua chegada, esta ainda não sabe o que fazer com o projeto, apenas tendo uma ideia geral do que deseja. E como já vimos em Wood (1992): “Não há bons ventos para quem não sabe aonde vai.” (SÊNECA apud WOOD, 1992).

No entanto, este estudo ocorreu durante a transição do governo e a chegada da nova classe política ao projeto, ainda não apresentando resultados efetivos sobre a estrutura do projeto, apenas indicações de mudanças que estavam sendo implementadas e outras que o seriam em breve, estas que indicam uma descontinuidade. É necessário, portanto, um estudo quando o modelo proposto já esteja vigorando integralmente junto ao Plug Minas, para avaliar o seu funcionamento e medir o tamanho da descontinuidade e a intensidade da mesma no projeto.

Conclui-se que este novo modelo apresenta redução da participação da Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e aumento da presença do Estado na organização e execução desta política pública, o que pode ser explicado pela ideologia do novo governo, que está calcada em uma maior centralização no Estado. Neste ponto, percebe-se uma grande diferença e embate de opiniões da classe política e do corpo burocrático, onde a primeira defende a intensa mudança do modelo de governança, onde o Estado teria em si o controle de toda a política, e a segunda defende a manutenção do modelo que era vigente, de acordo com o pressuposto de que a dinamicidade do projeto não suporta a burocracia presente no Estado. Assim, pode-se traçar a importância dos agentes estatais para uma certa continuidade da flexibilidade do modelo que é proposto para o Plug Minas, lembrando que Spink (1987) já abordava o conceito de que a descontinuidade ou a continuidade nunca ocorrem em seus extremos, e sim um ponto no meio termo entre as duas possibilidades.

Essa diferença entre corpo burocrático e classe política é visto por Neiva e Paz (2007), como um possível campo de estudos sobre políticas públicas, e o resultado a que se chegou neste estudo, demonstra esse embate entre diferentes ideais do corpo burocrático com a classe política, o que pode ser outro caminho de estudo para o projeto, entender como se dá o relacionamento desses dois grupos apontados.

Outro desafio está relacionado a entender como a mudança de estratégia do projeto, no momento visa à formação profissional dos jovens, teve impactos nos cursos oferecidos e na avaliação positiva que o projeto tem pelos usuários e pelos núcleos. No sentido de avaliar as mudanças do projeto, de acordo com a opinião dos estudantes do Plug Minas que são, literalmente, os mais interessados e que tiveram pouca participação nesse processo de mudança, e se o tiveram foi porque se mobilizaram.

Avaliar em que grau o novo modelo tem de flexibilidade de ação quando comparado ao modelo antigo, buscar entender como ocorre a participação dos usuários da política pública nas decisões estratégicas referentes ao Plug Minas, entender a diferença de opiniões e embates entre o corpo burocrático e a classe política, avaliar em que grau, de fato, ocorreu a descontinuidade administrativa do projeto ou a sua continuidade, avaliar a eficiência de gastos do novo modelo comparado ao antigo e procurar enxergar em que medida ocorreu o aumento do

número de atendimentos do projeto, constituem os pontos que a partir desse estudo se fazem importantes de serem analisados em estudos futuros sobre o projeto Plug Minas, e que, portanto, são essenciais para complementar o presente trabalho.

Entende-se que a presente monografia foi realizada em um momento de transição do projeto, em que muitos pontos ainda não estão transparentes, e, portanto, entende-se a necessidade de outro estudo, no momento em que a situação esteja mais clara, e os objetivos do projeto e da classe política também. Porém, os resultados obtidos neste estudo, servem como base de comparação para esse estudo futuro, no sentido também, de fornecer caminhos a serem estudados sobre as mudanças ocorridas no projeto.

O diálogo com Alves (2009) foi feito no sentido de apresentar diferenças que o projeto apresentou no decorrer de sua execução, e compará-lo às mudanças decorrentes da descontinuidade política recente do Estado de Minas Gerais, visto isso, encontra-se a necessidade de um estudo posterior que vise entender o desenrolar dessas mudanças ao ponto em que forem testadas no decorrer da prática da política pública dentro do projeto Plug Minas. Isto seria alcançado por uma nova pesquisa que analise o modelo de governança do projeto assim que for decorrido um tempo após a implementação de todas as mudanças decorridas da troca de governo.

Por fim, o diálogo proposto com Alves (2009), foi realizado, entende-se que a atual pesquisa forma um novo marco zero do projeto, o que expõe a necessidade desse novo estudo que possibilite uma avaliação dessas mudanças de forma mais completa e uma comparação da evolução do projeto com a situação atual.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, J. C. **Aspectos políticos da mudança organizacional:** um estudo de caso na administração pública. Dissertação de Mestrado em Administração: UNISINOS, 2005.

ALVES, L. F. **Estruturas organizacionais inovadoras na gestão pública:** O caso do Projeto Estruturador Centro da Juventude de Minas Gerais/Plug Minas. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro/Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2009, 94 f.

ANSOFF, H. I. A. **Administração Estratégica.** Ed. Atlas, São Paulo: 1990.

AROSEMENA, A. A. B. **Descontinuidade Administrativa e Cultura Organizacional:** o Caso da Autoridade Portuária Nacional do Panamá. 1990. 271 f. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1990.

BARBOSA, A. de C. **Um modelo de gestão para a televisão pública:** a Rede Minas e o modelo de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público em Minas Gerais, 2009. 193 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Caravalho, Belo Horizonte, 2009.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead, McGraw-Hill, 1974. 243p.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organizational Development Journal**, 2001, p. 372 – 382.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional:** medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese de doutorado – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

BRANDÃO, H. H. N. **Introdução à Análise do Discurso.** Campinas: UNICAMP, 1991.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público,** Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan. 1996.

BROSE, M.; PEREIRA, O.. **Projetos de Longo Prazo Como Estratégia de Aprendizado Organizacional que Supere a Lógica Político-Partidária do Setor Público.** Trabalho apresentado ao 25º Enanpad, Campinas, 2001.

CARVALHO, M. C. B. de. A ação em rede na implementação de políticas e programas sociais públicos. **Rede interna do Terceiro Setor (RITS)**, Rio de Janeiro, abr. 2003. Disponível em: <www.rits.org.br>. Acesso em: 23 ago. 2009.

CASTELLS, M. Sociedade em rede. In: **A era da informação:** economia, sociedade e cultura, v. 1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CENPEC. **São Paulo:** desafios da agenda social. São Paulo. 2005. Disponível em: <http://www.cenpec.org.br/nt_04.php> Acesso em: 2 jun. 2005.

CHARANDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de Análise do Discurso.** São Paulo: Contexto, 2004: 44.

COSTA, Antonio Carlos Gomes da. **Protagonismo juvenil:** adolescência, educação e participação democrática. Salvador: Fundação Odebrecht, 2000.

COURTINE, J. Analyse du discours politique (Le discours communiste adressé aux chrétiens). **In: Langages,** n. 62, Paris: Larousse, Juin 1981.

DAHL, R. **Who Governs Democracy and power in an American city.** New Haven: Yale University Press, 1961.

DAHL, Robert A. **Poliarquia:** participação e oposição. São Paulo: USP, 1997.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, 1991, p. 555 - 590.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures**. New York, Addison-Wesley, 1982. 281p.

DUMAINE, B. Creating a new company culture (change begins at the bottom with the CEO guiding it). **Fortune**, NewYork, 121(2):55-8,Jan.15 1990.

ELLIOTT, R. D. The challenge of managing change. **Personnel Journal**, Costa Mesa, 6(3):40+, Mar. 1990.

EVANS, P. O Estado como problema e como solução. In: **Lua Nova,** n. 28/29, 1993

FERREIRA, M. A., et al. **Cuidados fundamentais de enfermagem na ótica do cliente:** uma contribuição para a enfermagem fundamental. Esc. Anna Nery, 2002 dez, 6 (3): 387-396.

FERREIRA NETO, R. L. OSCIP: conceito e qualificação como pilar para gestão pública. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2895, 5 jun. 2011. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/19265>. Acesso em: 24 jun. 2015.

GADET, F.; HAK, T. **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux.** Campinas: Unicamp, 1997, 3ª ed.

GARCIA, T. M. **A Análise do Discurso Francesa:** uma introdução nada irônica. Working Papers em Linguística, UFSC, n. 7, 2003.

GREENWOOD, R. E.; HINNINGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, 1996, p. 1022 – 1054.

HARARI, O. Let's end the program-oil-the-month syndrome (approaching change as locus process, not as collage of programs). **Management Review**, New York, 8~8):46, Aug. 1991.

HAZAN, E. Deregulation: the show goes on. **Transmission & Distribution World**, v. 50, n. 3, p. 49-56, 1998.

HERZOG, J.P. People: the critical factor in managing change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, 42(3):6-11, Mar. 1991.

HOLPP, L. **10 reasons why Total Quality is less than total.** Training, v. 26, n. 10, p. 93, 1989.

HUNTER, F. **Community power structure.** Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1953.

KURTZ, P.; DUNCAN, A. **Shared service centres:** overcoming resistance to implementation of a shared service centre. Management Accounting, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.

LAND, G.; JARMAN, B. **Ponto de ruptura e transformação:** como entender e moldar as forças da mutação. São Paulo, Cultrix, 1981. 223p.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. **Human Relation**, Vol. 1, p. 5 – 41, 1947.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social.** Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.). **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial.** Londrina: eduel, 2003, p. 11-25.

MANZINI, E. J. **Entrevista Semi-Estruturada:** Análise de objetivos e de roteiros. Depto de Educação Especial – Programa de Pós Graduação em Educação. Marília: Unesp, 2004.

MARQUES, E. C. **Redes sociais, instituições e atores políticos no governo da cidade de São Paulo.** São Paulo: Annablume: Fabesp, 2003, 248 p.

MACHADO-da-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. **In:** VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 1999, p. 102 -118.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Cultura. Centro da Juventude de Minas Gerais/Plug Minas. **Centro da Juventude de Minas Gerais:** Proposta técnica preliminar. Belo Horizonte, 2007. Documento Interno.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Cultura. Centro da Juventude de Minas Gerais/Plug Minas. **Centro da Juventude de Minas Gerais/Plug Minas:** Diretrizes de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, 2008. Documento Interno.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Cultura, Centro da Juventude de Minas Gerais/Plug Minas. **Ofício PECJMG. N. 005/2009.** Dispõe obre esclarecimentos do Projeto Estruturador Centro da Juventude de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2009. Documento interno.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations.** Englewood Cliffs, New Cork: Prentice Hall, 1983.

MIRANDA, A. **Políticas e Planejamento de Sistemas de Informação no Brasil: um Caminho Tortuoso.** Trabalho apresentado no IV CINFORM – Encontro Nacional da Ciência da Informação, Salvador, 2004.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional:** a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, 225 p.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional:** o papel das atitudes e das características organizacionais. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. **Revista de Administração Científica (RAC),** v. 11, n. 1, jan.-mar. 2007: 31-52.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validacion de una escala de actitudes ante al cambio organizacional. **Revista de Psicologia Del Trabajo y das Organizaciones**, 2004.

NOGUEIRA, F. A. Continuidade e Descontinuidade Administrativa no Cotidiano da Gestão Pública Brasileira: uma Revisão Bibliográfica. Artigo apresentado ao: **Encontro de Administração Pública e Governança (ENAPG).** São Paulo, nov. 2006.

OREG, S. **Personality, context and resistance to organizational change.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 73 – 101, 2006.

ORLANDI, E. P. **Terra à vista!:** Discurso do confronto: Velho e Novo Mundo. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da UNICAMP, 1990.

OSÓRIO, A., et al. A eficiência econômica nas empresas públicas e privadas: uma análise comprada, In: **III CONGRESSO DOS ECONOMISTAS DA LÍNGUA PORTUGUESA,** Macau, Anais, 1998.

PÊCHEUX, M.; FUCHS, C. A propósito da Análise Automática do Discurso: atualização e perspectivas (1975). In: GADET, F.; HAK, T. **Por uma análise automática do discurso: (...).** Trad. Bethania S. Mariani et al.. 2ª ed., Campinas, SP: UNICAMP, 1993. (p. 163-252).

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso:** uma crítica á afirmação do óbvio. (Orig. francês de 1975) Campinas: Editora da UNICAMP, 1988. (Col. Repertórios).

PÊCHEUX, M. **O discurso:** estrutura ou acontecimento? Trad.: Eni P. Orlandi. Campinas, SP: Pontes, 1990. (Orig. inglês 1988).

RICO, Elizabeth (Org.) **Avaliação de políticas sociais:** uma questão em debate. São Paulo, Cortez, 1998.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ. B. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso:** aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. Brasil: ALEA, v. 7, n. 2, jul-dez 2005.

RODRIGUEZ, C. **Sobre a distinção "ordem/organização" e o "social".** Mimeo, Curso de Doutorado em Estudos da Linguagem, UNICAMP, 1993.

SAINT-HILAIRE, A. de. **Segunda viagem a São Paulo e quadro histórico da Província de São Paulo.** Brasília: Senado Federal, Conselho Editorial, 2002, 238 p. (Col. O Brasil visto por estrangeiros).

SELF, D. R.; SCHRAEDER, M. Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, **Leadership & Organizational Development Journal**, 2009, p. 167 – 182.

SILVA, R. C.; FERREIRA, M. A. **Construindo o Roteiro de Entrevista na Pesquisa em Representações Sociais:** Como, Por Que, Para Que. Esc Anna Nery, 16 (3), jul.-set. 2012: 607-611.

SKOPCOL, T. Bringing the state back in: strategies of analysis in current research. In: EVANS, P; RUESSCHMEYER, D.; SKOPCOL, T. (Org.). **Bringing the state back in.** Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

SPINK, Peter; CLEMENTE, Roberta; KEPPKE, Rosane. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa:** uma Análise de Fatores que Contribuem para a Manutenção de Programas Projetos e Atividades Públicas de Êxito em Governos Locais Brasileiros, São Paulo, 2001.

SPINK, P. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. **Cadernos Fundap,** São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr 1987.

SPINK, M. P. Estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, M. P. (Org.). **O conhecimento no cotidiano:** as representações sociais na perspective da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995, p. 86-108.

TESSARO, A. L., et al. Resistência à mudança organizacional: um estudo comparativo entre uma organização pública e outra privada. **Gestão em Foco.** 2014. Disponível em: <unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestão_foco/artigos/ano2014/resist_munca_organizacional.pdf> Acesso em: 10/11/2014

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WANT, J.H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, 7~11):38-41, Nov. 1990.

WATERMAN JR., R. H. **The renewal factor:** how the best get and keep the competitive edge. New York, Bantam, 1987. 338p.

WOOD, T. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, 32 (3): 74-87, jul.-ago. 1992.

WOOD, T. Mudança Organizacional: uma introdução ao tema. **In: _____** (Org.). **Mudança Organizacional.** 4. Ed., São Paulo: Atlas, 2004, P. 19 – 34.

APÊNDICE

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Contato com o Entrevistado:

Estamos realizando um estudo, aqui no PlugMinas, sobre a possibilidade do mesmo ser enxergado como uma arena de atores políticos que influenciam nas decisões sobre o projeto. Acreditamos que, pela sua experiência e vivência, aqui no Plug, você muito poderia nos auxiliar. Você poderia nos dar uma entrevista sobre o assunto? Eu também necessitaria gravar essa entrevista como forma fidedigna das informações que você pode nos dar. Queria salientar que a sua pessoa será eticamente resguardada independente das informações dadas. Você então me permite gravar nossa conversa nestes termos?

Perguntas base:

Há quanto tempo você tem contato com o Plug Minas?

O que você faz em relação ao projeto?

No seu trabalho/estudo/patrocinio, contato com o projeto, você costuma ter contato com pessoas?

Quais pessoas/instituições você costuma ter contato? Como (frequência/forma/porque) se dá o contato?

Você indicaria o projeto para outra pessoa trabalhar/estudar/patrocinar? Porque?

Para você, o projeto consegue realizar o que ele propõe: gerar um protagonismo juvenil?

Você acha que (OUTRO ATOR NA MESMA QUALIFICAÇÃO QUE ELE) pode influenciar decisões acerca do projeto? Como?

E o que poderia ser feito para aumentar a participação dos diversos interessados/stakeholders no processo de decisão?

Na sua opinião, onde o programa poderia melhorar?

Como você enxerga que os outros atores estão lidando neste momento com as possíveis mudanças que podem ocorrer devido à mudança político-partidária recente do Estado?

Você acha que já houve mudanças no programa advindas da mudança político-partidária recente no Estado? Quais?

Você espera mais mudanças? Quais?