

TÚLIO DE SOUZA GONZAGA

MUDANÇAS NA POLÍTICA CONTRATUALISTA EM MINAS GERAIS:
A evolução do Acordo de Resultados da 1ª Etapa para 2ª Etapa da Secretaria de
Planejamento e Gestão

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
2008

TÚLIO DE SOUZA GONZAGA

Mudanças na política contratualista em Minas Gerais: A evolução do Acordo de Resultados da 1ª Etapa para 2ª Etapa da Secretaria de Planejamento e Gestão

Monografia elaborada para conclusão do Curso Superior de Administração Pública (CSAP) da Escola de Governo (EG) da Fundação João Pinheiro (FJP).

Orientador: Ricardo Carneiro

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
2008

AUTOR: Túlio de Souza Gonzaga

Título e subtítulo: Mudanças na política contratualista em Minas Gerais: A evolução do Acordo de Resultados da 1ª Etapa para 2ª Etapa da Secretaria de Planejamento e Gestão

Natureza: Monografia

Objetivo: Conclusão de Curso

Nome da instituição: Escola de Governo da Fundação João Pinheiro

Área de concentração: Administração Pública

Banca Examinadora

Prof. Doutor Ricardo Carneiro, Fundação João Pinheiro

Prof. Doutor Paulo de Tarso Frazão Soares Linhares, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte
20 de novembro de 2008

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e meus amigos que me apoiaram durante os meses finais do curso. Ao professor doutor Ricardo Carneiro, que orientou o presente trabalho. Aos servidores da Diretoria de Planejamento e Modernização Institucional da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, em especial à Cláudia Duarte, que tanto me ajudaram neste trabalho.

RESUMO

Este trabalho consiste no estudo da evolução da concepção do Acordo de Resultados a partir do ano de 2003, em que o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais passou a utilizar o instrumento de contratualização de resultados. Passados cinco anos de utilização, nota-se um amadurecimento da discussão acerca deste instrumento, resultando em alterações no marco legal que rege o Acordo, ocorridas no ano de 2008. O desenho do contrato de gestão foi alterado de modo a criar maiores incentivos e maior aderência à estratégia de governo. O objetivo do presente trabalho consiste na análise das mudanças ocorridas na concepção do Acordo de Resultados, acarretando numa nova metodologia, objetivando contribuir para uma melhor discussão acerca de seus limites e oportunidades.

PALAVRAS-CHAVE: Reforma do Estado, Contratualização, Contratos de Gestão, Acordo de Resultados, Prêmio por Produtividade

ABSTRACT

This work is a study of the evolution of the design of the Agreement on Results from the year 2003, in which the Executive Branch of the State of Minas Gerais began to use the results of contract. After five years of use, there is a maturation of the discussion about this tool, resulting in changes in the legal framework governing the agreement, occurred in the year 2008. The design of the management contract was amended to create greater incentives and greater adherence to the strategy of government. The purpose of this study is to analyze the changes in the design of the Agreement on Results, resulting in a new methodology, to contribute to a better discussion about its limitations and opportunities.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AR – Acordo de Resultados

CAA - Comissão de Acompanhamento e Avaliação

EAGE - Equipe de Apoio à Gestão Estratégica

FJP - Fundação João Pinheiro

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IPSEMG – Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

NGP – Nova Gestão Pública

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

RCL – Receita Corrente Líquida

SECTES – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

SEDESE - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SUMIN - Superintendência de Modernização Institucional

SUMÁRIO

1 Introdução	9
2 Contratos de Gestão: aspectos conceituais e operacionais	13
2.1 Generalidades	13
2.2 O modelo <i>principal x agent</i>	16
3 Concepção e aplicação do Acordo de Resultados no governo Aécio Neves	20
3.1 A experiência de contratualização no primeiro governo Aécio Neves.....	21
3.2 A nova concepção do Acordo de Resultados no segundo governo Aécio Neves...	28
4 O Acordo de resultados da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão	34
5 Conclusão	44
REFERÊNCIAS	46
ANEXOS	
ANEXO I	49
ANEXO II	50

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da década de 70 do século passado inicia-se um amplo debate sobre o tema da reforma de Estado, devido à crise do modelo de regulação estatal construído no período pós-segunda guerra mundial. Nesse modelo, o Estado possuía um papel predominante no desenvolvimento social e econômico, o que passa a ser questionado no meio político e acadêmico. Toma forma então o argumento de que os problemas enfrentados à época eram reflexo do excesso de intervenção estatal tanto na economia quanto nas relações sociais.

Os reformadores propunham a redefinição do papel do Estado na economia, a redução dos gastos públicos na área social e a introdução de padrões gerenciais na administração pública. Tal movimento iniciou-se em países do mundo anglo-saxão e, depois, disseminou-se gradualmente pela Europa Ocidental e Canadá, alcançando as nações em desenvolvimento.

O estopim desse esgotamento do modelo de regulação estatal foi a grave crise econômica mundial, marcada principalmente pelos choques de preço do petróleo. Ficou claro que as demandas da sociedade não eram mais respondidas satisfatoriamente por um aparato estatal de conformação burocrática, fazendo-se necessária a adoção de reformas a fim de torná-lo mais eficaz e eficiente, além de melhorar seu desempenho. Emerge nesse contexto o paradigma da denominada Nova Gestão Pública (NGP) ou “New Public Management” .

De acordo com Marini (2003), os princípios gerais da NGP são:

a) focalização da ação do Estado no cidadão: todo esforço de reforma deve estar orientado para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Não significa, entretanto, a redução radical da relação entre Estado e Sociedade a uma relação entre fornecedor e cliente. A esfera pública deve se desenvolver sem que seja restringido o exercício da cidadania;

b) reorientação dos mecanismos de controle por resultados: significa ultrapassar a lógica de controle da legalidade e do cumprimento dos ritos burocráticos para centrar o controle no alcance de objetivos, baseado em indicadores de resultados. O controle simplesmente burocrático traduz-se em um obstáculo à ação eficiente;

c) flexibilidade administrativa: trata-se da necessidade de permitir que as instituições tenham autonomia administrativa, na medida certa para que facilite o alcance de resultados. Não se trata da cessão de autonomia como um fim em si mesmo. A flexibilidade somente deve ser concedida se atrelada ao controle de resultados;

d) controle social: refere-se à necessidade de adequar instrumentos de prestação de contas à sociedade para que tenham a perspectiva do beneficiário de determinada política pública, com o intuito de resgatar a cidadania e orientar ação pública para resultados;

e) valorização do servidor: é a base para que o novo paradigma seja implementado, visto a necessidade de criar condições necessárias para que as reformas ocorram. Não basta modificar legislações e sistemas. É necessário incentivar o espírito público e a capacidade empreendedora dos servidores públicos que conduzirem a reforma.

Seguindo a tendência mundial, o Brasil adotou inovações propostas pelo modelo reformista da NGP. No entanto, como tende a ocorrer com qualquer conjectura reformista, a implementação se deu de forma gradual. De fato, os governantes do país atentaram para a necessidade do aumento da eficácia, eficiência e criatividade do aparato administrativo, de forma explícita, com a reforma do Estado projetada em 1995, cujo documento base é conhecido como Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), proposto pelo já extinto Ministério da Administração Reforma do Estado (MARE).

Inicialmente adotados pela União, os instrumentos da NGP vem despertando interesses nas outras esferas de governo, particularmente os estados. O Governo de Minas Gerais lançou, a partir de 2003, uma ambiciosa proposta de reforma administrativa, consubstanciado no projeto denominado de “Choque de Gestão”, adotando, como ponto principal, a gestão pública eficiente, que visava ajustar as contas públicas do Estado e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. O projeto contou com inovações importantes no setor público, como os Termos de Parcerias com o Terceiro Setor e o Acordo

de Resultados (AR), sendo essas inovações o “carro chefe” das iniciativas reformistas do governo mineiro.

Desse modo, o “Choque de Gestão” mineiro consistiu num conjunto de medidas de rápido impacto, orientadas para o ajuste estrutural das contas públicas e iniciativas voltadas para a geração de um novo padrão de desenvolvimento, tendo a inovação na gestão como elemento de sustentabilidade. A linha mestra adotada era gastar menos com a administração pública e mais com o cidadão, uma vez que, ao assumir o governo em 2003, o estado mineiro estava premido por uma situação fiscal extremamente adversa – déficit orçamentário da ordem de R\$ 2,3 bilhões e gastos com pessoal correspondentes a mais de 70% da Receita Corrente Líquida (RCL), conforme dados do final de 2002 (Furtado, 2007).

Dentre os instrumentos da NPM utilizados pelo executivo mineiro, a contratualização de resultados, mais especificamente o Acordo de Resultados, constitui o objeto de estudo desta monografia. Uma análise mais detalhada desse instrumento inovador permitirá compreender a evolução da política contratualista do estado de Minas Gerais, relacionando as experiências do primeiro e do segundo Governo Aécio Neves com o uso operacional do Acordo de Resultados.

A estrutura desse trabalho foi delineada tendo em vista o exame da introdução e utilização deste instrumento de inovação no estado de Minas Gerais.

O trabalho divide-se em três seções principais, além das conclusões. As duas primeiras estão mais voltadas à contextualização do objeto de estudo – o Acordo de Resultados. A terceira e última dedica-se ao estudo propriamente dito do uso do Acordo de Resultados a partir de 2007 direcionando o foco analítico para o caso da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Assim, na primeira seção do trabalho, o tema central é o movimento pela contratualização e os contratos de gestão. Pondera-se a respeito da utilização desse instrumento de gestão nos atuais governos, além de expor sobre a recente experiência mineira em contratos de gestão. É abordada também a teoria do agente-principal, elemento importante para entender relação entre contratados e contratantes, tendo em vista o problema da assimetria de informações.

Na segunda seção, busca-se contrapor as duas concepções do contrato de gestão mineiro, uma referente ao período de 2003 – 2006 e outra referente ao período de 2007 – 2010. Para isso, são feitas algumas considerações acerca da concepção inicial do instrumento, para, logo após, apresentar a nova metodologia aplicada ao mesmo.

A terceira seção compreende um estudo de caso da aplicação da nova metodologia do Acordo de Resultado, onde foi selecionada para análise, a SEPLAG. Por fim, são apresentadas as considerações finais deste estudo.

2. CONTRATOS DE GESTÃO: aspectos conceituais e operacionais

Nesta seção, discute-se a adoção de contratos de gestão no setor público. É um tema que ganhou notoriedade com o movimento pela Nova Gestão Pública nas duas últimas décadas e que se difundiu no Brasil a partir dos anos noventa. O argumento teórico central, que sustenta a implementação de tal instrumento gerencial na administração pública, é a “necessidade” de melhorar seu desempenho, tornando o serviço público mais eficiente e mais transparente perante a sociedade.

Nesta mesma seção, é apresentado o modelo principal-agente, constructo teórico advindo do neo-institucionalismo econômico que adota uma abordagem contratualista das relações entre indivíduos e organizações, enfatizando a conduta oportunista dos agentes diante da assimetria das informações. O modelo serve de base para análise do relacionamento entre Acordante e Acordado, partes envolvidas no Acordo de Resultados.

2.1 Generalidades

O movimento de "contratualização" vem se fortalecendo, nos últimos anos, como importante mecanismo de efetivação da gestão por resultados, tanto no nível internacional como no nacional. No Brasil, a “contratualização” ganhou maior destaque a partir da Reforma de Estado, principalmente com a proposição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, documento básico da reforma administrativa brasileira iniciada nos anos de 1990, o qual, por sua vez, foi uma importante referência para a implementação da reforma administrativa no estado de Minas Gerais.

Não existe um conceito perfeitamente delineado sobre o significado de “contratualização”. Simplificadamente, o termo pode ser associado à pactuação de resultados entre partes interessadas. A idéia de contratualização por resultados surge como uma das estratégias da nova gestão pública que visa uma “maior transparência e principalmente, a melhoria da performance, através do aumento da qualidade, eficiência, produtividade e efetividade no desenvolvimento de atividades finalísticas ligadas à provisão de bens e serviços à população” (CARNEIRO, 2008). Seu principal objetivo é ampliar a capacidade do governo de implantar políticas públicas setoriais ou de executar atividades que, por sua

essencialidade ou relevância para a coletividade, foram assumidas pelo Estado, de forma compartilhada com a iniciativa privada e com o terceiro setor, observadas a eficácia, a eficiência e a efetividade da ação pública.

Vários países têm feito uso freqüente dos contratos de gestão, envolvendo órgãos formuladores de políticas públicas e entidades voltadas à prestação de serviços. Tais acordos têm, por base, o par “autonomia x responsabilização”, por meio do qual a entidade prestadora de serviços se compromete a obter determinados resultados, em troca de algum grau de flexibilidade em sua gestão.

Essa nova forma de relacionamento entre entidades públicas emerge no âmbito das reformas em curso desde os anos 1980, com inspirações e conteúdos diversos, e vem contribuindo para a melhoria do desempenho das organizações públicas. Apesar das críticas e de excessos cometidos nos primeiros esforços de reforma em alguns países tidos como paradigmáticos, a utilização de contratos de resultados tem sido efetiva contra a ‘independência autárquica’ das organizações, facilitando formulação, revisão e implementação de prioridades. A experiência continua a avançar, apesar dos receios freqüentes que têm algumas agências de perder autonomia, e muitos ministérios de perder controle (Jann & Reichard, 2002). Sobre a questão, cabe mencionar que, no caso da administração pública, a contratualização, supõe-se, regra geral, a existência de relações de subordinação administrativa entre os órgãos envolvidos, ou seja, o arranjo institucional tende a ser estabelecido entre um órgão de maior centralidade política na hierarquia da administração pública e órgãos de menor centralidade.

A contratualização é um procedimento importante na administração pública pós-Reforma do Estado, pois possibilita instituir práticas de planejamento, avaliação e monitoramento da execução por parte do Estado (órgão contratante) e o terceiro ou órgão público contratado. No processo de contratualização de resultados existem, segundo Alcoforado, (2007), três fases principais que são imprescindíveis ao bom resultado de sua aplicação e não podem deixar de existir:

- negociação: esta fase inicia com a intenção de contratar os serviços por um órgão estatal e a elaboração do rol de atividades a serem contratadas. A partir daí, identifica-se o outro órgão ou entidade a ser contratada e se inicia o processo de negociação, que vai da

identificação dos indicadores de desempenho, estipulação das metas e a respectiva orçamentação, que é a parte financeira do Contrato de Resultados e contém as despesas e receitas da organização contratada, refletindo as obrigações de parte a parte.

- construção do instrumento: esta fase consiste na formalização de tudo o que foi negociado, aperfeiçoando-se e aferindo-se todos os pontos acordados. Um passo importante para a construção do instrumento é estabelecer as sanções e métodos de fiscalização e prestação de contas dos resultados do instrumento contratual.

- gerenciamento: esta fase é permanente, após a assinatura do instrumento contratual, compreendendo todas as atividades de supervisão da entidade, monitoramento dos indicadores de desempenho pactuados e avaliação dos resultados alcançados pela parte contratada. Essa fase é realizada diretamente pelo órgão público contratante.

Os contratos de gestão surgem como uma estratégia da nova gestão pública para substituir o gerenciamento por comando, característico da burocracia, pelo gerenciamento por contratação, através da articulação de um conjunto de metas, indicadores, objetivos específicos e resultados a serem alcançados. Assim, combate-se a rigidez de controles, típico do modelo burocrático, e busca-se solucionar os problemas de perda da coordenação intragovernamental advindos do excesso de autonomias concedidas. Trata-se da substituição do controle político burocrático pelo controle por resultados.

Pode-se associar a contratualização de resultados com o incremento de accountability, ou seja, com a obrigação de prestar contas sobre o uso dos recursos públicos, pelos resultados alcançados e pelos critérios de decisão definidos. Isso ocorre devido a dois fatores. O primeiro advém da necessidade de prestação de contas do resultado alcançado pela agência contratada, acarretando em melhoria do nível de informação gerada. O segundo remete à possibilidade de inovação no controle social da burocracia descentralizada, fundamentada pela teoria do agente-principal – discutida mais à frente - sob uma ótica na qual a burocracia é o agente e a sociedade é o principal. O contrato de gestão, utilizado como forma adicional de controle social, pode contribuir para que os agentes atinjam os objetivos, tanto da burocracia supervisora quanto da sociedade, dado que, se os interesses dos dois principais forem coincidentes, os esforços do agente se moverão para o interesse público.

Em Minas Gerais, o Acordo de Resultados é um instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, tendo como objetivo estabelecer metas, alinhadas ao planejamento estratégico do Governo, e medir o desempenho de cada órgão e entidade da administração pública estadual. Resumidamente, o poder executivo estadual vem utilizando o contrato de gestão como um instrumento de pactuação de resultados, que relaciona secretarias responsáveis pela formulação de políticas públicas e entidades a elas vinculadas, numa circunstância onde para atingir esses objetivos, é concedida autonomia de gestão em troca de compromisso prévio com resultados.

O procedimento de contratualizar desempenho tem-se mostrado, regra geral, satisfatório e adequado para promover o alinhamento entre os órgãos e as entidades do Estado. No entanto, ele não é condição suficiente para garantir que as organizações alcancem necessariamente os resultados esperados. Ainda assim, esse instrumento constitui uma importante e valiosa ferramenta de aperfeiçoamento da gestão e das relações entre as instâncias de formulação e implementação das políticas públicas.

Sabe-se que existem várias fragilidades na aplicação do modelo de contratualização, como em alguns aspectos relacionados à compatibilização entre objetivos públicos e os da organização, a falta de clareza quanto ao papel de cada participante da contratualização e a natureza das relações jurídicas entre eles, tendência à sub-avaliação de potencialidades, como forma de tornar as metas mais acessíveis, falhas na supervisão do cumprimento de metas, indicadores mal elaborados, além de imprevisibilidade quanto ao futuro da organização se não ocorrer o adequado cumprimento das metas do Contrato de Gestão (Jann & Reichard, 2002).

2.2 O modelo *principal x agent*

Antes de avançar na direção do detalhamento dos contratos de gestão adotados em Minas Gerais, será discutido, rapidamente, o modelo principal-agente, que proporciona subsídios importantes para o exame da contratualização, suas potencialidades e limites operacionais.

Na relação entre as classes de atores do tipo *agent x principal*, regida por contratos explícitos ou implícitos, as partes implicadas no processo têm acesso a diferentes informações. Os *agents* dispõem de certas informações que os principais não observam diretamente: os *agents* sabem o que os motiva, têm conhecimento privilegiado sobre suas capacidades e podem ter a chance de observar coisas que os *principals* não podem ver. Em termos genéricos, portanto, o problema que o principal tem de enfrentar é o seguinte: como induzir o *agent* a agir em seu interesse (dele, principal), respeitando ao mesmo tempo a restrição à participação – isto é, oferecendo ao *agent* a renda (ou o benefício) da próxima melhor oportunidade -, e a restrição de “compatibilidade do incentivo”, isto é permitindo ao *agent* atuar também em nome de seus próprios interesses. (PRZEWORSKI, 2003).

O modelo *principal x agent* busca explicar como e porque os agentes atuam de forma oportunista diante de um contexto em que há assimetria de informação. Segundo Mello (apud BRESSER PEREIRA; SPINK, 2003, p. 71), “o conceito central para analisar a relação agente x principal é o conceito de oportunismo. O oportunismo descreve a discrepância entre o comportamento dos indivíduos ex-ante e ex-post em uma situação contratual[...] Existe uma assimetria de informação entre agente e principal, surgindo espaço para o oportunismo”. Tal contexto pode ocorrer tanto em relações econômicas quanto no relacionamento organizacional, sendo a compreensão da segunda mais importante para a compreensão e análise dos contratos de gestão.

Ramos (1999) relata que o modelo *principal x agent* constitui uma situação típica quando há delegação de autoridade. O problema se encontra na assimetria de informações: o custo de controle total da informação é tão grande que o contrato não valeria a pena para o principal. Ao mesmo tempo, o *agent* detém exclusividade das informações sobre seu desempenho, podendo utilizá-las de forma oportunista.

De acordo com Pindyck e Rubinfeld (2003), a relação de agência ocorre quando há um arranjo entre duas pessoas e o bem estar da primeira (principal) depende do esforço realizado pela segunda (agente). O problema da relação entre agente-principal ocorre sempre que há assimetria de informações, dado o elevado custo de monitoramento das atividades desempenhadas pelo agente. A atuação auto-interessada dos agentes pode levar a obtenção de resultados que ficam aquém do esperado pelo principal. Todavia, há também

incerteza por parte dos agentes no que tange a suas recompensas, ou seja, o principal não fica isento de condutas oportunistas.

Tanto Ramos (1999) como Pindyck (2003) apontam para soluções prescritas sobre o problema do modelo principal-agente. Em qualquer situação em que seja impossível ou inviável a mensuração do empenho individual, o desenvolvimento de uma estrutura de incentivos que recompense o resultado obtido por altos níveis de empenho pode tornar os objetivos dos agentes mais próximos aos objetivos do principal, facilitando o alcance dos resultados desejados.

Tecendo consideração sobre as relações organizacionais, mais especificamente nas relações do governo, Przeworski afirma que,

Para que o governo tenha um desempenho satisfatório, a burocracia precisa ser efetivamente supervisionada pelos políticos eleitos, que, por sua vez, devem prestar contas ao cidadão. Mais especificamente, os políticos devem usar a informação privada que os cidadãos têm sobre o funcionamento da burocracia para monitorar os burocratas, e os cidadãos devem ser capazes de saber quem é responsável pelo que e de aplicar, em cada caso, a sanção apropriada, para que os governos com bom desempenho continuem no poder e para que os demais sejam alijados. (*apud* BRESSER PEREIRA; SPINK, 2003).

Nessa passagem, o argumento de que a burocracia precisa ser efetivamente supervisionada pelos políticos eleitos, relaciona-se ao fato de que os políticos necessitam dos burocratas na medida que estes possuem informações técnicas para planejar e executar as políticas públicas e as funções do governo, enquanto burocratas precisam de políticos para obter maiores retornos em suas tarefas, tanto em nível de autonomia gerencial quanto em nível salarial. Fica evidente, nessa relação, que os políticos eleitos se encontram na posição do principal e os burocratas na posição de agente.

Para o autor, a relação agent x principal entre os políticos eleitos e os cidadãos é também muito especial. Como são os cidadãos que detêm a soberania, eles constituem os principais em relação aos políticos que elegem. Mas, como o Estado é um mecanismo

centralizado e com poder de coerção, são os agents que decidem a que regras os principals devem obediência. Assim, os cidadãos se utilizam dos políticos na medida em que os induzem a melhorar o seu bem-estar. Os políticos necessitam ainda mais daqueles para se manterem no poder, através do voto. Porém, nessa relação, o eleitor está ciente de que existe o risco de que seu representante persiga interesses pessoais, enquanto este entende que deve produzir bons resultados para que se mantenha no poder.

O que se tem nessas duas relações de agente-principal é que os burocratas, na primeira, e os políticos, na segunda, que se configuram como os agentes, possuem mais informações e são os responsáveis por executar o que foi exigido pelo principal. Assim, eles podem agir de forma oportunista nesse contexto de assimetria de informações. O que se coloca aqui é o fato de, entre agente e principal, existirem interesses comuns e interesses conflitantes. Ou seja, ambos têm que ceder em parte, para obter, por outra, um feedback.

Esse modelo agent x principal pode ser observado no momento da contratualização por resultados, mais especificamente no Acordo de Resultados. Pode-se observar, por exemplo, que o governo estadual, quando celebra um contrato de gestão com um órgão do executivo, exerce o papel de principal, na medida que necessita da capacidade técnica do órgão para realizar os objetivos que o interessam, além de poder gratificar o órgão se cumprir as metas estabelecidas. Na mesma relação, pode-se perceber também que o órgão que celebrou o contrato com o governo do estado, exerce o papel de agente, por ser responsável por atingir e deter as informações acerca da implementação das metas pactuadas, além de captar as vantagens de se tornar contratante de tal instrumento de gestão por resultados.

3. CONCEPÇÃO E APLICAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS NO GOVERNO AÉCIO NEVES

Este capítulo tem como objetivo apresentar o instrumento de contratualização - Acordo de Resultados - no estado de Minas Gerais, enfatizando a diferença da concepção operacional do instrumento referente ao primeiro e ao segundo governo Aécio Neves. Será feita para tanto, uma revisão da bibliografia que trata do tema, com destaque para a descrição do modelo especificado no livro “O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas públicas para o desenvolvimento” (DUARTE et al, In: Vilhena, 2006), que aborda a reforma administrativa empreendida no estado na tentativa de se alinhar aos desafios do mundo contemporâneo, introduzindo instrumentos e políticas públicas que gerem o desenvolvimento do estado mineiro.

O estado de Minas Gerais através do projeto “Choque de Gestão”, adota uma das principais proposições da reforma da NGP, traduzido no gerenciamento por contrato, pactuando resultados ou metas a serem alcançados, substituindo o gerenciamento por comando típico da burocracia. Essa idéia de gestão por resultados tem o intuito de dar maior transparência e melhorar o desempenho do executivo estadual. O “Choque de Gestão” caracteriza-se como um conjunto de medidas inovadoras, orientadas para o desenvolvimento, além de se orientar para o ajuste estrutural das contas públicas. Duarte et al.(2006, p. 86) definem o desafio a ser enfrentado pelo projeto:

“Nesta perspectiva o desafio inclui mudanças na forma de fazer o planejamento governamental (“o quê fazer”), no funcionamento do aparato governamental e de seus respectivos arranjos institucionais (“o como fazer”) e na gestão dos recursos, em especial na gestão das pessoas (“o com quem fazer”). Assim, a questão da avaliação do desempenho institucional e o respectivo alinhamento dos órgãos e entidades com a agenda estratégica de governo ganharam expressivo destaque.”

Face a esse objetivo de conferir ao estado maior transparência, qualidade, eficiência, eficácia e capacidade de gerar desenvolvimento, o Estado de Minas Gerais através do projeto “Choque de Gestão” definiu as iniciativas e instrumentos para a melhoria da gestão pública, com a adoção extensiva de compromissos prévios de resultados.

3.1 A EXPERIÊNCIA DE CONTRATUALIZAÇÃO NO PRIMEIRO GOVERNO AÉCIO NEVES

O Acordo de Resultados é o instrumento gerencial que busca promover o alinhamento das organizações governamentais para que os resultados expressos na agenda estratégica do governo aconteçam (Furtado, 2007). A adoção do instrumento pelo estado de Minas Gerais visa à melhoria do desempenho do aparato estatal, se direcionando para a modernização do poder executivo estadual, englobando seus órgãos e entidades, buscando alcançar os objetivos da agenda governamental com a criação de metas a serem perseguidas e concessão de autonomias a fim de se alcançar os resultados pretendidos.

Baseado na lei nº 14.964 de julho de 2003 e nos decretos 43.674 e 43.675 de dezembro do mesmo ano, o Acordo de Resultados foi introduzido em Minas Gerais tendo, como finalidades, fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades, aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, dar transparência às ações dos órgãos públicos e aperfeiçoar o controle de resultados da gestão pública, facilitar o controle social sobre a atividade administrativa, racionalizar os gastos com custeio administrativo, estimular e valorizar os servidores e promover a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores (DUARTE et al, 2006, p.98-99). Ele representa um instrumento de negociação entre dirigentes, para fixar compromisso com resultados a serem alcançados em troca da ampliação de algum grau de autonomia para a entidade que assume o compromisso – iniciando pela definição clara de missão da entidade. Os programas são organizados em uma matriz de resultados e desdobrados em iniciativas a cargo de diferentes secretarias. Os resultados dos programas devem apontar para a visão de

futuro – alteração positiva do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do estado, estabelecido no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) então promulgado pelo governo.

A adesão ao instrumento, de caráter voluntário, se fazia a partir de negociações envolvendo os dirigentes dos órgãos e entidades interessadas na pactuação. O Acordo de Resultados era celebrado pelo Acordado, que engloba os órgãos, entidades e unidades administrativas do Poder Executivo a ser avaliado, e o Acordante, as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. O Acordante se torna o responsável no fornecimento de meios e recursos para o alcance das metas pactuadas, além de se tornar também o responsável pelo acompanhamento e pelo controle dos resultados pretendidos pela organização.

Os Acordos de Resultados continham como conteúdo formal, no mínimo: objeto e finalidade; direitos, obrigações e responsabilidades do acordante e do acordado e compromissos dos intervenientes; as autonomias gerencial, orçamentária e financeira concedidas; os critérios para o cálculo de prêmio por produtividade; a sistemática de acompanhamento e avaliação; as condições para revisão, renovação, prorrogação, suspensão e rescisão e o prazo de vigência.

O processo de formulação do AR inicialmente adotado apresenta três etapas: construção da cadeia de valor, definição do quadro de indicadores e metas e elaboração do plano de ação. Por meio da cadeia de valor, é possível visualizar quais os insumos, produtos e impactos desejáveis da organização. A etapa seguinte consiste na definição dos resultados a serem alcançados pelo acordado, que deverão ser mensuráveis por meio de indicadores e valorados com metas. Nesse momento, é muito importante que o conjunto de indicadores e metas definidos seja realista e ao mesmo tempo desafiador. O plano de ação tem como finalidade a definição das ações necessárias para o alcance das metas definidas, incluindo iniciativas de melhoria institucional (Duarte et al, 2006).

Em um universo próximo de 80 organizações aptas a aderir à contratualização na gestão 2003-2006 do Governador Aécio Neves, apenas 24 pactuaram o AR ao longo dos anos de 2004 e 2006. Dentre os acordos celebrados, em 13 o Governador do Estado exerce o papel de Acordante, sendo que as Secretarias de Estado os principais representantes dos

Acordados. Nos acordos restantes, o Acordante é uma Secretaria de Estado e o Acordado geralmente um órgão da administração indireta.

Como contrapartida da contratualização, são negociadas, observada a legislação vigente, uma série de autonomias gerenciais, orçamentárias e financeiras, com a finalidade de auxiliar no alcance dos resultados propostos. Assim, essas autonomias buscam proporcionar, aos Acordados, uma maior flexibilidade administrativa, devendo estar vinculadas e ser coerentes com as necessidades que os mesmos apresentam para atingir os compromissos pactuados. Vale dizer, a concessão dessas autonomias visa o alcance das metas pactuadas. Entretanto, elas se tornam um incentivo a mais às organizações ao proporcionarem um maior grau de liberdade sobre suas ações (Barbosa e Carneiro, 2007). Entre essas autonomias estão:

- possibilidade de abertura de créditos suplementares ao respectivo orçamento, no prazo de dez dias, utilizando como fonte os recursos resultantes de anulação parcial ou total de dotações orçamentárias ou de créditos adicionais conforme estabelecido na Lei Orçamento Anual e abertos por decreto executivo, excluídas as dotações referentes a pessoal e encargos sociais;
- possibilidade de alterar os quantitativos e a distribuição dos cargos de provimento em comissão e das funções gratificadas identificadas no órgão ou entidade, observados os valores de retribuição correspondentes, desde que não altere as unidades orgânicas estabelecidas em lei e não acarrete aumento de despesa;
- possibilidade de editar ato próprio sobre as regras de avaliação de desempenho de seus servidores, em especial sobre a periodicidade da avaliação;
- possibilidade de aplicar os limites de dispensa de licitação estabelecidos no parágrafo único do artigo 24 da Lei Federal nº 8666, de 21 de junho de 1993;

- possibilidade de adotar a modalidade Consulta nas licitações realizadas para aquisição de bens e serviços em que não seja possível a utilização do pregão;
- possibilidade de contratação de estagiários para atuarem em atividades afetas ao objeto acordado, sendo o quantitativo e o valor da remuneração a ser paga definidos no Acordo de Resultados (DUARTE, *et al.*, 2006, p. 99-100).

A concessão dessas autonomias não é o único incentivo concedido para a adoção do Acordo de Resultados pelos órgãos e entidades nesse primeiro momento de implementação do instrumento pelo governo mineiro. Outro mecanismo previsto pela legislação para incentivar a celebração do Acordo é o prêmio por produtividade, que representa um bônus a ser pago em função do desempenho do Acordado e do servidor e tem, como fonte de custeio, a economia com despesas correntes¹ e a ampliação real da arrecadação de receitas². Com isso, ele tende a representar o estímulo mais forte para a adesão ao Acordo, em função da perspectiva de incremento na remuneração dos membros da organização (Barbosa e Carneiro, 2007). No entanto, o prêmio será pago imprescindivelmente se o Acordo for avaliado satisfatoriamente, ou seja, se o AR obtiver pontuação maior ou igual a 70% do total, da nota de sua avaliação.

O valor do prêmio a ser pago a cada servidor do órgão acordado é proporcional ao resultado obtido na Avaliação de Desempenho Individual, aos dias de efetivo exercício das atribuições do cargo ou função e a itens da composição remuneratória do cargo ou função exercida pelo servidor, na forma definida em regulamento. Contudo, a avaliação insatisfatória do instrumento também acarreta punições, dentre as quais se destaca que, a partir de duas avaliações insatisfatórias sucessivas, ou três intercaladas em cinco, ou quatro intercaladas em dez, o representante do acordado sofrerá censura pública com a divulgação, no diário oficial do Estado e em outros meios de comunicação, do não cumprimento do Acordo de Resultados

¹ Configura-se, como economia de despesas correntes, a redução dos gastos de custeio, tomando-se como referência os recursos estimados para a aplicação da organização em tal finalidade durante um dado exercício.

² Considera-se ampliação real da receita arrecadada a diferença entre a receita efetivamente arrecadada no exercício em análise e a receita efetivamente arrecadada no exercício anterior, corrigida monetariamente, ou a receita mínima prevista nas metas estabelecidas no Acordo. É utilizada aquela que apresentar maior valor.

(DUARTE, et al., 2006, p. 87). Além dessa punição, previu-se a suspensão do Acordo com o cancelamento das autonomias concedidas e a indisponibilização dos recursos provenientes de economia com despesa corrente ou ampliação de receita.

A fase seguinte à formulação e assinatura do Acordo de Resultados é a de acompanhamento e avaliação. Para tanto, é formada a comissão de acompanhamento e avaliação, composta por um representante do acordado, um representante dos servidores do acordado, um representante do acordante, um representante de cada interveniente, quando for o caso.

A avaliação deveria ocorrer preferencialmente de forma semestral e observar os critérios definidos no instrumento pactuado. Essa fase tem, como propósito, a verificação do grau de cumprimento dos resultados pactuados. Ademais, a comissão poderia recomendar, com devida justificativa, alterações no Acordo, buscando um alinhamento de indicadores, metas e resultados; e poderia sugerir a revisão, repactuação, renovação, suspensão ou rescisão do Acordo de Resultados. A Comissão poderia ainda, se for caso, requerer documentos que comprovem as informações prestadas e solicitar auxílio de especialistas e auditores antes de deliberar a nota.

Deve-se ressaltar que a comissão deve ser flexível e razoável o suficiente e considerar as mudanças internas e externas do Acordado. Assim, o acompanhamento por parte da referida comissão deve ser constante para que eventuais desvios possam ser corrigidos durante o processo.

Analisando a experiência mineira com o Acordo de Resultados no período, pode-se destacar alguns pontos principais acerca da sua implementação. Um aspecto importante relaciona-se ao fato de todos os órgãos pactuantes do instrumento terem atingido o resultado satisfatório em suas avaliações, ou seja, atingirem um percentual acima de 70% em suas notas, revelando uma efetividade relevante no cumprimento das metas pactuadas. Vale destacar que, no referido período, foram realizadas 63 avaliações, sendo que a média dos resultados obtidos nas avaliações foi de 86,91%. Outro aspecto a enfatizar é o fato de que, entre os órgãos passíveis de celebração do instrumento de gestão, menos de 30% aderiram à iniciativa governamental, o que pode ser considerada relativamente baixa (Barbosa e Carneiro, 2007).

Os resultados positivos destacados foram “a melhoria da gestão nos órgãos com Acordos de Resultados celebrados, a maior facilidade dos dirigentes de obter informações sobre sua instituição, e para os servidores, o aumento de sua motivação devido, principalmente, à percepção do prêmio por produtividade” (FURTADO, 2007. p.25). Outro ponto que pode ser destacado como positivo é a percepção dos órgãos sobre a relevância das autonomias concedidas e o questionamento sobre a possibilidade de “flexibilização” de outras normas

Diante dos resultados obtidos, poderia se concluir que as organizações acima referidas apresentavam-se num alto grau de eficiência, eficácia e efetividade na implementação da estratégia governamental e de suas políticas públicas. Todavia, os resultados não refletem, necessariamente tal realidade.

Em decorrência de uma forte assimetria de informações entre acordantes e acordados, percebeu-se que os resultados pactuados foram, muitas vezes, subestimados e desalinhados à estratégia. Tomando como base a teoria *principal x agente* para analisar essa relação contratual, pode-se presumir que o órgão que desempenha o papel de acordado tenha agido de forma conservadora no momento da definição das metas. Ao invés de estipular metas desafiadoras, convinha-lhe pactuar metas que fossem mais facilmente atingíveis e, assim, não lhe exigissem um esforço acima do que estava disposto a dispensar. A estrutura de incentivos posta reforça esse comportamento do agente. A previsão de premiações e concessão de autonomias, de um lado, e também de punições, de outro, incentiva o agente a cumprir as metas pactuadas no Acordo. Porém, o agente tende a se resguardar no momento da pactuação das metas, definindo metas menos desafiadoras. (BARBOSA, 2006)

Outra deficiência na implementação do instrumento decorre de sua baixa capilaridade, ou seja, a pactuação limitou-se ao nível gerencial, o que dificultou o conhecimento e conseqüentemente o envolvimento dos servidores dos níveis operacionais. Dessa forma, a política de incentivos, que estava atrelada aos resultados obtidos e buscava o maior comprometimento dos servidores acabava não atendendo à sua finalidade, uma vez que não havia identificação, por parte do servidor, de sua contribuição ao processo. (MELO E NEVES, 2007)

A partir da discussão dos incentivos fornecidos para adesão do Acordo de Resultados, tem-se um panorama sobre o que levou ou poderia ter levado algumas organizações a aderirem à contratualização e outras não. Pelo menos 50% dos Acordados informaram que utilizaram, dentre as autonomias previstas na legislação, a definição de valores e critérios para pagamento de diárias de viagem, contratação de estagiários, abertura de créditos suplementares ao respectivo orçamento e aplicação dos limites de dispensa nos procedimentos licitatórios (Barbosa e Carneiro, 2007). Em relação aos servidores, a autonomia mais utilizada que reverte em benefícios para os mesmos é a concessão de vale-alimentação.

Ainda sob a ótica dos mecanismos de incentivo à pactuação do AR, vale ressaltar os mecanismos de sanção referentes ao não cumprimento do objeto pactuado. A lei prevê a censura pública de dirigentes de entidades que obtiverem desempenho insatisfatório por repetidas vezes. Entretanto, Torres (2007) lembra que esse dispositivo tem pouco efeito prático, na medida em que não há uma definição clara do que vem a ser censura pública, além do que os cargos ocupados por esses dirigentes é de livre nomeação e exoneração, de modo que não faz sentido optar por aguardar fracassos sucessivos de um gestor ineficiente. Torres (2007) afirma que a exoneração materializa uma punição justa após uma única rodada de desempenho insatisfatório não justificado.

No que tange ao prêmio por produtividade, nem todos os acordados contavam com a possibilidade do pagamento do incentivo. Em apenas seis casos os Acordados tinham a alternativa de concedê-lo através da ampliação da receita, pois essa alternativa dependia de mecanismos ou instrumentos de arrecadação própria. Nos casos restantes, o pagamento do prêmio poderia ser feito mediante economia com despesas correntes. Dos 24 Acordados, apenas oito pagaram prêmio por produtividade até o segundo semestre de 2006 (Barbosa e Carneiro, 2007). Desse modo, a política de incentivos adotada apresentava inconsistências: se por um lado os resultados estavam sendo atingidos, por outro a maior parte dos servidores não eram recompensados como previa o acordo pactuado, desencadeando um processo de desmotivação.

Duarte et al (2006, p.105) apontam dificuldades pelas quais passaram os primeiros acordos pactuados em Minas Gerais. A principal dessas dificuldades foi “relativa à definição clara de resultados. A ausência da definição de diretrizes e mesmo da política pública setorial, a indefinição de papéis institucionais, a dificuldade de vinculação com a

agenda estratégica de governo, atuação fragmentária e a ausência de uma cultura orientada a resultados são exemplos”

Diante da análise dos resultados da experiência de contratualização em na gestão 2003-2006 do Governador Aécio Neves, conclui-se que, apesar das dificuldades provenientes da recente implementação deste instrumento de gestão, deve-se ressaltar um certo avanço em relação à sua disseminação entre os órgãos do executivo estadual tornando-a relativamente bem sucedida em seu propósito. Por outro lado, no entanto, ficou evidente a necessidade de aperfeiçoamento de sua concepção.

3.2 A NOVA CONCEPÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS NO SEGUNDO GOVERNO AÉCIO NEVES

Um ponto importante a se destacar a respeito do instrumento adotado por Minas Gerais entre os anos de 2003 a 2006, seria a descontinuidade de sua implementação com uma possível alternância de governo, que poderia interromper os esforços reformistas propostos no estado, uma vez que, quando da mudança de governo, diversas iniciativas mudancistas são abandonadas independentemente de uma avaliação mais criteriosa dos resultados por eles alcançados.

A renovação do mandato de Aécio Neves à frente do executivo mineiro possibilitou a continuidade da política reformista implementada no período 2003-2006, principalmente as ações relacionadas aos contratos de gestão. Nesse sentido, essas ações vão ser reafirmadas como uma das prioridades na agenda pública. Além disso, são incorporadas melhorias em sua utilização, com o objetivo de proporcionar um maior alinhamento das políticas setoriais com a agenda de governo e promover a integração das políticas públicas estaduais.

Assim, no início do segundo mandato do Governador Aécio Neves, promulgou-se a Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007, que adotou a gestão por

resultados como o princípio geral da atividade governativa. Definiu-se também, como fundamento político-institucional da gestão para resultados, a promoção do alinhamento estratégico entre planejamento, gestão e controle, de modo a assegurar o comprometimento e a articulação dos diversos órgãos estaduais no tocante à adequação de suas capacidades operacionais, necessária à viabilização das políticas e metas prioritizadas na agenda governamental (SEPLAG, 2007).

Nesse novo cenário, face à necessidade de aprimoramento e melhorias em decorrência da experiência e da sistematização desse conjunto de objetivos e resultados estratégicos, o modelo do Acordo de Resultados adotado na primeira geração do Choque de Gestão foi reformulado.

Dentre as melhorias incorporadas ao instrumento, devido ao aprendizado com o processo do período 2003-2006, pode-se destacar: maior aderência com a estratégia de governo, o fortalecimento da vinculação entre resultados obtidos e concessão de incentivos, considerando que o pagamento do prêmio é diretamente proporcional a nota obtida por cada equipe de trabalho, além da universalização da política de remuneração variável, com a criação de modalidade de prêmio por produtividade que permite que todos os servidores do executivo estadual sejam premiados no caso de desempenho satisfatório e resultado fiscal positivo (FURTADO, 2007).

Com essa reformulação, pretendia-se que o Acordo de Resultados constituísse um instrumento de gestão capaz de promover um maior alinhamento e aderência das políticas setoriais com a agenda de governo, incorporando as áreas de resultado, seus objetivos, projetos, indicadores e metas, como fonte essencial da contratualização e da política de incentivos (Melo; Neves, 2007).

O novo modelo contempla duas etapas. No Acordo de Resultados de primeira etapa, busca-se pactuar, no nível de cada sistema operacional (secretarias e entidades vinculadas) os grandes resultados a serem perseguidos para cumprimento da estratégia governamental. Desse modo, são pactuados os resultados finalísticos, o cumprimento do planejado nos Projetos Estruturadores, metas de racionalização do gasto e ainda o cumprimento da Agenda Setorial. Pactuadas as grandes metas para cada sistema operacional do estado nos Acordos de Resultados de primeira etapa, procede-se ao alinhamento

estratégico. A função da primeira etapa é ser elemento orientador das ações iniciais e do detalhamento do planejamento ao longo do ano.

A segunda etapa do Acordo de Resultados constitui o desdobramento da estratégia pactuada em todos os níveis da organização. Assim, é possível aumentar a capilaridade do instrumento, uma vez que se visualiza qual é o grau de compromisso e responsabilidade de cada equipe de trabalho, em cada órgão, no atingimento das metas globais. Dessa maneira é de suma importância que o desdobramento da estratégia, seja bem executado, envolva a alta gerência e todos os servidores que serão de fato responsáveis pelos resultados, para que torne-se possível elaborar metas realistas, mas também desafiadoras. Com isso, essa etapa exige maior envolvimento dos servidores como uma equipe de execução, ou seja, consiste em cada setor ser acompanhado sistematicamente por meio de um conjunto de indicadores e metas alinhados a estratégia da organização. Para que haja participação e mobilização de servidores, comprometidos e envolvidos, é indispensável à utilização de instrumentos de endomarketing e comunicação interna para difusão dos resultados de cada setor (Melo; Neves, 2007).

Resumidamente, na segunda etapa do Acordo de Resultados é pactuado o desdobramento da estratégia de Governo em um conjunto de ações e indicadores representativos do papel de cada uma das equipes de trabalho dos órgãos e entidades da administração pública no alcance da mesma, tendo como incentivos para os servidores, o pagamento de prêmio por produtividade e, para os gestores, a concessão de autonomias gerenciais.

É importante salientar que as duas etapas do Acordo de Resultados representam um processo uno de estabelecimento de objetivos e metas para cada órgão e entidade da administração pública, sendo a assinatura da primeira etapa condição para a celebração da segunda etapa.

A ampliação do escopo do instrumento de gestão ocorre concomitantemente com a proposta de modificação da delegação da responsabilidade de exercer o papel de Acordante. Tal responsabilidade, antes delegada a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças, passa a ser da SEPLAG. Ao se tornar responsável pelas atribuições do Acordante, a SEPLAG fortalece o seu papel de coordenação

intergovernamental, na medida em que negocia metas com cada sistema operacional, dotada de uma visão intersetorial, visto que o atingimento dos objetivos postos para cada área de resultado do PMDI depende do empenho de múltiplos órgãos. Tal reforço do papel de coordenação da SEPLAG insere-se num novo modelo de gestão adotado, o Programa Estado para Resultados. O modelo é fundamentado no monitoramento intensivo dos objetos estratégicos pela SEPLAG e na realização de reuniões mensais de comitês de áreas de resultado, com participação dos secretários envolvidos em determinada área de resultado, liderada pelo vice-governador. Nessas reuniões são apresentados os produtos entregues por cada secretaria e, para os produtos planejados cuja execução enfrenta problemas, são traçados planos de ação para sua resolução (FURTADO, 2007).

Com essa nova concepção de modelo de gestão, a SEPLAG torna-se uma espécie de agência central de planejamento, coordenação e controle do executivo estadual, e assim, passa a direcionar as diretrizes sobre o AR, reformulando-o e modificando sua implementação.

São duas as hipóteses de celebração do acordo pelos órgãos: a primeira se dá por adesão, qual seja, quando o órgão manifesta o interesse e inicia o processo de elaboração sob a orientação da SEPLAG. A outra hipótese se dá por indução, no qual o órgão é levado a pactuar a contratualização por resultados. Deste modo, percebe-se o caráter mais impositivo do instrumento, uma vez que, a sistemática anterior confere aos órgãos autonomia quanto à adesão ou não do mecanismo, sendo que a maioria deles não manifestou disposição de adesão.

Posteriormente à assinatura e publicação do acordo celebrado, considerando as metas e indicadores estabelecidos, deve ser criada uma comissão de acompanhamento e avaliação, composta por dois membros do Acordado, sendo que um é indicado pelo dirigente máximo e o outro é um representante dos servidores do órgão; um representante do Acordante, um representante do interveniente e outro da SEPLAG.

Para que o Secretário pactue a segunda etapa do Acordo de Resultados, o desenho do instrumento coloca dois incentivos. O primeiro deles é a ampliação de autonomias gerenciais, orçamentárias e financeiras, que, mesmo que seja um incentivo frágil, conforme Barbosa e Carneiro (2007), interessa, sobretudo, aos dirigentes máximos, na medida em que

algumas normas são flexibilizadas. O segundo incentivo é a vinculação do pagamento de prêmio por produtividade à assinatura e cumprimento desse segundo Acordo. O prêmio é diferenciado por equipe e se vincula ao relatório de execução, mecanismo de prestação de contas da equipe para com o Secretário. Nesse sentido, tal incentivo é, sem dúvida, mais forte que o primeiro, na medida em que envolve toda a organização.

Vale mencionar que a política de incentivos vinculada ao Acordo de Resultados em relação ao prêmio por produtividades passou a ser atrelado ao resultado de cada equipe, condicionado a um bom resultado do sistema operacional na primeira etapa. Assim, é possível um maior comprometimento individual, uma vez que cada servidor conhece qual o seu grau de responsabilidade para o atingimento dos resultados de sua organização, não desvinculando, por outro lado, da necessidade de um bom resultado global, o que faz com que ele não perca a visão sistêmica. A fonte de recursos para pagamento do prêmio passa a ser prevista no orçamento, ficando desatrelada da economia de despesas correntes. Dessa forma, todas as secretarias e entidades que atingirem os resultados pactuados na primeira etapa e as equipes que atingirem os resultados pactuados na segunda etapa receberão prêmio por produtividade.

Outro ponto a se destacar referente ao incentivo do prêmio por produtividade consiste no fato de que montante de recursos do prêmio que depende da primeira Etapa e da nota da equipe, pode ser alterada conforme a nota da primeira e segunda Etapa, o que dispõe os §1º e §2º do Art. 14 do Decreto 44873/08, transcrito a seguir:

“§ 1º A média das avaliações de produtividade por equipe de um órgão ou entidade não poderá ser superior ao resultado da Avaliação Institucional de que trata o art. 13.

§ 2º No caso em que a média das avaliações de produtividade por equipe de um órgão ou entidade for maior que a Avaliação Institucional, as notas das avaliações de produtividade por equipe serão ponderadas pela relação entre a nota da Avaliação Institucional e a média das avaliações de produtividade por equipe.”

De tal modo, se a média das notas das equipes for superior ao resultado da Avaliação Institucional, elas deverão ser reduzidas de forma que a média das avaliações de produtividade se torne igual a nota da Avaliação Institucional. Esse artigo visa estimular os chefes das equipes a pactuarem metas mais desafiadoras, uma vez que mesmo se as notas das equipes forem muito altas, a média delas não deverão ultrapassar a nota do órgão como um todo.

Por fim, entende-se que uma das premissas do Acordo é que as pessoas que estão encarregadas de executá-lo deveriam participar do progresso de planejamento em si, agindo como um facilitador na melhoria contínua do processo gerencial do órgãos. Executado com efetividade, o planejamento de longo alcance, baseado na informação monitorada pelo sistema gerencial e por revisões e monitoramento contínuos, resulta em um processo de planejamento adaptável e capaz de responder às mudanças e necessidades do sistema organizacional.

4. O ACORDO DE RESULTADOS DA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Balizado no plano estratégico da Secretaria, foi elaborado, então, o Acordo de Resultados de Primeira Etapa do Sistema de Planejamento e Gestão. O Acordo foi assinado em primeiro de junho de 2007, tendo, como Acordante, o Governador, e como Acordados, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais – IPSEMG – e a Fundação João Pinheiro - FJP e, como Interviente, o titular da Secretaria de Estado da Fazenda. Tal Acordo estabelece metas e resultados que foram auferidos, ao final do primeiro período avaliatório, pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA). Este período compreendeu desde a data de assinatura do AR até 31 de Dezembro de 2007.

Na nova concepção do Acordo dotada a partir de 2007, tem-se uma alteração do escopo, uma vez que os aspectos relacionados à capacidade operacional e ao desempenho do órgão não são considerados como eixo principal de atuação, como no modelo de Acordo do primeiro mandato do Governador Aécio Neves. Como visto, no modelo vigente no período 2003 – 2006, a pactuação envolvia, a rigor, a especificação de resultados finalísticos, definidos para atuação organizacional, e algumas iniciativas de modernização institucional. A nova legislação multiplicou os objetos de pactuação, passando a agrupar cinco conjuntos: Resultados Finalísticos, Racionalização do Gasto, Execução dos Projetos Estruturadores, Itens da Agenda Setorial do Choque de Gestão e Melhoria do Desempenho.

O conjunto referente aos Indicadores de Resultados Finalísticos define metas estratégicas, retiradas da agenda governamental. O segundo conjunto, referente à Racionalização do Gasto, define indicadores para número de alterações orçamentárias realizadas por meio de remanejamento e proporção de gasto com despesas relacionadas à área meio do órgão. O terceiro conjunto compreende a Execução dos Projetos Estruturadores, que são projetos considerados fundamentais pelo governo, devido à sua capacidade transformadora. O quarto conjunto, referente aos Itens da Agenda Setorial do Choque de Gestão, são proposições voltadas a solucionar gargalos estruturais e administrativos, que

foram notados como dificultadores de implementação das ações estratégicas durante o quadriênio 2003 – 2006. Geralmente são ações direcionadas para resolução de problemas que possam afetar a Execução dos Projetos Estruturadores. Por fim, o conjunto relacionado à Melhoria do Desempenho é facultativo, ou seja, o contrato de gestão pode, ou não, contemplar esta área. De um modo geral, os órgãos têm fortes incentivos a não assumirem compromisso com ações deste tipo.

Há que se salientar que a pontuação dos diversos conjuntos de indicadores são diferentes, incidindo sobre estes pesos diferenciados. Ou seja, para fins de cálculo da nota do AR, são somados todos indicadores de um conjunto e multiplicado pelo seu peso na nota total. Para cada conjunto incide um determinado peso. Importante frisar que a distribuição de pesos por conjunto de indicadores se altera nos diversos sistemas operacionais ou órgãos. A título de ilustração, serão mostrados, a seguir, exemplos de ponderações dos objetos de pactuação para a SEPLAG e para outros dois sistemas operacionais, mais especificamente, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDESE) e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES).

Tabela 1: Ponderação dos Objetos de Pactuação – SECTES, SEPLAG e SEDESE

Quadros de cada objeto de pactuação	Equivalência %		
	SECTES	SEPLAG	SEDESE
Resultados finalísticos	20	25	20
Execução dos projetos estruturadores	35	30	40
Execução da Agenda setorial do Choque de Gestão	35	25	30
Racionalização do gasto	10	10	10
Melhoria do Desempenho	0	10	0

Fonte: sítio eletrônico da SEPLAG (www.planejamento.mg.gov.br)

A partir desses exemplos, percebe-se a alta ponderação para os itens relacionados à execução dos projetos estruturadores nos três sistemas operacionais, o que enfatiza a preocupação do governo mineiro em relação a esses projetos, considerados

fundamentais devido a suas capacidades de transformação. Pode-se notar também que a SEPLAG é a única que adotou indicadores de melhoria de desempenho entre as três, o que realça a mudança na concepção dos indicadores no Acordo a partir de 2007.

Na SEPLAG, foram pactuados produtos, metas e indicadores que englobam a ação de todas as unidades componentes do Sistema, ou seja, seria necessário esforços não só da SEPLAG, mas também de todas Entidades Vinculadas. Foram pactuadas metas para cinco componentes do Acordo de Resultados. As metas para os Resultados Finalísticos compreenderam 14 indicadores, tendo peso inicial de 25% na nota do Acordo. No entanto, alguns indicadores não foram avaliados devido à defasagem da disponibilidade de informações. Tendo em vista a premissa de não se aumentar os pesos pactuados originalmente para cada um dos indicadores finalísticos, redistribuiu-se o peso desses indicadores não avaliados para os demais objetos do Acordo (Projetos Estruturadores e Agenda Setorial), mantendo o peso original de cada indicador no Acordo pactuado. Deste modo, o peso para os Resultados Finalísticos passou de 25% para 19,28%. Em relação à Execução da Agenda Setorial do Choque de Gestão, foram incluídos 61 marcos/indicadores, com o peso final de 26%. No que tange à Racionalização do Gasto, foram criados nove indicadores, com o peso final na nota de 10,76%. Além disso, foram criados Indicadores de Melhoria de Desempenho comuns a todos os órgãos contratantes, que somaram, no caso da SEPLAG, peso final na nota de 10,76%. Esse fato evidencia a mudança na concepção da contratualização, uma vez que a melhoria de desempenho, que era um objetivo central de sua adoção pelo governo estadual, passa a ser uma questão secundária no novo modelo posto em prática a partir de 2007. Por fim, foram pactuadas metas para cinco Projetos Estruturadores, compreendendo 100% de execução do planejamento para o ano de 2007, com o peso final na nota de 32%.

De acordo com o exposto acima, percebe-se a complexidade que tomou forma com a nova concepção do acordo no segundo governo Aécio Neves, uma vez que, o grande número de indicadores pactuados na SEPLAG, por volta de noventa indicadores concebidos apenas na primeira etapa, pressupõe o alcance em todas áreas da secretaria no respectivo processo de implementação do instrumento. Além disso, percebe-se uma dificuldade de acompanhar o grande número de metas no órgão, e uma possível avaliação satisfatória dos mesmos.

Após a avaliação da execução referente a esse período avaliatório realizada pela CAA, a nota final do Acordo de Resultados do Sistema Operacional de Planejamento e Gestão foi de 7,59. O quadro a seguir mostra o resumo do desempenho dos Acordados:

Tabela 2: Resumo Acordo de Resultados 1ª Etapa SEPLAG 2007

Itens Avaliados	Notas	% de equivalência	Nota Parcial
Resultados Finalísticos	2,7	19,2857	0,52
Execução dos Projetos Estruturadores	9,1	32,2857	2,94
Execução da Agenda Setorial do Choque de Gestão	7,89	26,9048	2,12
Racionalização do Gasto	8,83	10,7619	0,95
Melhoria do Desempenho	9,83	10,7619	1,06
Nota Atribuída Pela CAA			7,59

Fonte: sítio eletrônico da SEPLAG (www.planejamento.mg.gov.br)

Observa-se que a nota dos resultados finalísticos da SEPLAG foi baixa em relação às demais. No entanto, ela foi compensada com as notas referentes aos outros itens da avaliação, possibilitando que a nota da consolidada fosse maior que sete, satisfazendo, com isso, a condição necessária para poder utilizar os incentivos fornecidos pelo contrato de gestão, como o pagamento do prêmio de produtividade aos seus servidores. Presume-se também que os resultados finalísticos do órgão são mais difíceis de serem alcançados do que os demais indicadores.

No intuito de realizar o desdobramento do Acordo de Resultados da primeira etapa da SEPLAG, foi desenhado o Acordo Acessório de segunda etapa. Esse acordo de segunda etapa foi assinado na data de 19 de fevereiro de 2008, envolvendo a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, denominada Acordante, e os dirigentes das equipes de trabalho que compõem a estrutura organizacional da referida secretaria, denominados Acordados.

O Acordo de Resultados de segunda etapa da SEPLAG é parte integrante, subsidiária, acessória ao Acordo de Resultados firmado entre o Governador do Estado de Minas Gerais e os órgãos e entidades que compõe o sistema de Planejamento e Gestão – também denominado 1ª etapa, celebrado em 1º de junho de 2007.

Foram pactuados, no instrumento em questão, um quadro com 100 indicadores e metas, além de um quadro com 40 produtos que correspondem ao conjunto de compromissos a serem executados por cada equipe, que serão o objeto de avaliação do AR. A parte contratada - as equipes de trabalho - juntamente com o contratante - a própria secretaria – através de negociações entre si definiram os indicadores e as metas que mensurarão o desempenho da organização. Dentre as equipes que pactuaram resultados incluem-se onze superintendências, três assessorias, a auditoria setorial e o gabinete, no total de dezesseis equipes de trabalho que totalizam a estrutura organizacional da secretaria. Vide organograma em anexo. São quinze indicadores e dois produtos de responsabilidade das assessorias, um indicador e dois produtos de responsabilidade do Gabinete, dois indicadores de responsabilidade da Auditoria Setorial e os indicadores e produtos restantes são de responsabilidade das superintendências. Além disso, nessas equipes, grande parte dos indicadores e metas é de responsabilidade de diretorias, o que mostra o alto grau de especificidade do instrumento. Vale ressaltar ainda que cada indicador/meta e produto está relacionado a algum objetivo especificado no mapa estratégico da SEPLAG. A título de exemplo, abaixo serão mostrados indicadores de responsabilidade da Superintendência de Modernização Institucional (SUMIN) da SEPLAG.

QUADRO 1
Indicadores e metas da SUMIN

	CÓD	NOME DO INDICADOR	UNIDADE DE MEDIDA	VALOR DE REFERÊNCIA (V0)		PESO	METAS PREVISTAS			VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA
				VALOR	PERÍODO REF		2006/01	2006/02	2006/01	
21 - Assegurar a gestão da estratégia e a coordenação de Governo	1	taxa de execução das ações "PACTUAÇÃO DA 1ª ETAPA DOS ACORDOS DE RESULTADOS", "PACTUAÇÃO DA 2ª ETAPA DOS ACORDOS DE RESULTADOS", "EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS VIA PARCERIALIZAÇÃO COM TERCEIRO SETOR", "IMPLEMENTAÇÃO DA AGENDA SETORIAL" e "REALIZAÇÃO DE PESQUISA PARA AVALIAÇÃO DA PERCEÇÃO DA POPULAÇÃO EM RELAÇÃO À CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS" do Projeto Estruturador Choques Setoriais de Gestão	%	-	-	10	-	100%	-	Projeto Estruturador
2 - Universalização e qualidade dos serviços; 3 - Investimento e Negócios; 4 - Gestão Eficiente; 7 - Simplificar os Processos Administrativos; 14 - Simplificar a relação do Estado com o cidadão; 22 - Simplificar a relação do Estado com as empresas para abertura, funcionamento, alterações e encerramentos	2	Índice de atingimento das metas dos processos rodados sob a responsabilidade da DCCP	%	-	-	3	-	60%	60%	Projeto Estruturador
2 - Universalização e qualidade dos serviços; 3 - Investimento e Negócios; 4 - Gestão Eficiente; 7 - Simplificar os Processos Administrativos; 14 - Simplificar a relação do Estado com o cidadão; 22 - Simplificar a relação do Estado com as empresas para abertura, funcionamento, alterações e encerramentos	3	A assessoramento no redesenho de processos identificados nos Acordos de Resultados	processo / órgão	-	-	2	-	1 processo / órgão	-	Mapa Estratégico
34 - Garantir a integração, inovação, eficiência, efetividade e agilidade do processo de modernização institucional; 35 - Garantir a integração, inovação, eficiência, efetividade, e agilidade do processo de gestão central de atividades de suporte	4	Nº de Decretos de Regulamentação de Órgãos, Autarquias e Fundações atinentes às Leis Delegadas de 2007 publicados	nº absoluto	8	2007	1	20	40	-	Mapa Estratégico
1 - Qualidade Fiscal / 4 - Gestão Eficiente	5	Tx de execução do orçamento da equipe	nº absoluto		2007	3	-	≥ 1	-	Mapa Estratégico

Fonte: sítio eletrônico da SEPLAG (www.planejamento.mg.gov.br)

De acordo com o quadro 1, percebe-se que os indicadores estão relacionados a pelo menos, um objetivo do mapa estratégico da SEPLAG, sendo que alguns estão relacionados a mais de cinco objetivos. Percebe-se também a falta de dados históricos (V0) na maior parte deles, dificultando o estabelecimento de metas realmente condizentes com o objetivo da pactuação desses indicadores. O indicador referente à taxa de execução do orçamento da equipe visualizado é comum a todas as equipes da secretaria, exceto o gabinete. No entanto, apesar das assessorias e a auditoria setorial também o apresentarem, ele não será avaliado no ano de 2008, pois essas equipes não apresentam orçamento próprio. Tal fato denota um erro na pactuação dos indicadores e metas entre o Acordante e o Acordado, já que, se as assessorias e a auditoria setorial não tinham orçamento próprio, não havia sentido em se contratualizar esse indicador.

Conforme analisado no capítulo anterior, para percepção do prêmio por produtividade é necessário ter um desempenho satisfatório no Acordo de Resultados de primeira etapa, assim como ter desdobrado metas para as equipes internas do órgão ou entidade estadual, ou seja, é necessário que esteja firmado o Acordo de Resultados de Segunda Etapa. O prêmio por produtividade, para o ano de 2008, porém, teve uma lógica diferenciada. Caso a secretaria obtivesse avaliação satisfatória no AR de Primeira Etapa, bastava às equipes componentes dela, pactuar o AR específico, ou seja, a Segunda Etapa deste instrumento, para que os servidores estivessem aptos a receber a gratificação. O prêmio não seria diferenciado por equipe de trabalho. Conforme a pontuação específica no AR de Segunda Etapa, considerar-se-ia o resultado obtido na avaliação do Acordo, ou seja, com base nos pontos obtidos no AR de Primeira Etapa. Deste modo, o cálculo do prêmio consideraria o valor da última remuneração percebido pelo servidor, aos dias de efetivo trabalho e o resultado da avaliação da CAA.

A fim de garantir uma gestão eficiente e resultados efetivos, é realizado, na Secretaria, um acompanhamento mensal no intuito de se evitar surpresas ao final do período avaliatório. Busca-se avaliar permanentemente o desempenho das equipes, definir e acompanhar ações preventivas e corretivas, de forma a atingir as metas propostas, além de envolver os servidores e fortalecer o espírito de equipe dentro da instituição. Para a realização do acompanhamento, foi criada a Equipe de Apoio à Gestão Estratégica (EAGE), que tem como responsabilidades, acompanhar e dar retorno à alta direção do andamento do trabalho de alinhamento estratégico e desdobramento das metas e produtos, atuar junto às equipes para que o órgão atinja seus resultados, alinhado com a sua missão e visão e com os objetivos estratégicos do governo, além de ser facilitadora entre as diversas instâncias internas e externas da Secretaria.

O acompanhamento mensal é realizado através de gráficos de controle para os indicadores e metas, e planos de ação para os produtos, sendo que, sempre que a meta não for alcançada ou a ação definida no plano de ação estiver atrasada ou não tiver sido executada com êxito, deverá ser preenchido um relatório de análise de desvios, definindo as ações corretivas, o responsável pela nova ação proposta e a data para a sua execução. Com essas informações geradas, é criado um relatório gerencial que é apresentado na reunião gerencial da Secretaria, realizada mensalmente com a presença dos chefes das equipes acordadas e os dirigentes máximos da organização.

Depois de celebrado o Acordo de 2ª Etapa, é instituída a Comissão de Acompanhamento e Avaliação, com o papel de avaliar o resultado das metas e produtos pactuados no Acordo de Resultados, tendo, como responsabilidade, utilizar-se das informações e dados gerados durante o processo de acompanhamento para atribuir nota ao desempenho de cada equipe semestralmente. Essas informações são geradas através de relatórios de execução, que são elaborados pela EAGE e encaminhados para todos os membros da Comissão de Avaliação e Acompanhamento. No entanto, apesar de a SEPLAG ter estipulado que a avaliação dos resultados fosse realizada semestralmente, isso não ocorreu no primeiro semestre de 2008. De tal modo, até o término do presente trabalho ainda não havia sido elaborado um Relatório de Avaliação pela CAA do Acordo de Resultados de segunda etapa do órgão. Portanto, não há como discutir a atuação destas durante o período avaliatório.

A partir do acompanhamento realizado pela Secretaria, observou-se que, dentre os cem indicadores e metas pactuados, noventa e quatro serão realmente acompanhados e avaliados. Em seis deles foram constatados que não seria possível ou viável realizar o acompanhamento e avaliação, demonstrando que ainda há grandes dificuldades no momento da definição das metas. Vale ressaltar, no entanto, que através da análise do acompanhamento até o mês de setembro, pouco mais de 50% dos indicadores/metasp e produtos estão com desempenho satisfatório, demonstrando que, na pactuação dos resultados, as metas foram negociadas de forma mais desafiadoras pelas partes contratantes, ou realçando que os objetivos pactuados pelo acordo, no intuito de promover o alinhamento estratégico das atividades das unidades e entidades do sistema operacional do órgão, foram alinhados de cima para baixo, o que pode ter gerado conflitos na acomodação daquilo que foi pactuado no Acordo do órgão ao funcionamento cotidiano de suas equipes de trabalho. Isso pode ter ocorrido, uma vez que vários dirigentes de equipes encontra dificuldades sobre a realização de suas próprias metas, sinalizando que na formulação do Acordo, foram impostos alguns objetivos pela alta direção da Secretaria aos chefes das equipes.

Analisando a qualidade técnica dos indicadores, pode-se detectar que em alguns deles há uma dificuldade na interpretação dos seus reais objetivos, além de equívocos em suas descrições, fontes, metas e cálculo do desempenho. Um grande problema percebido na formulação das metas do aAcordo acessório foi a falta de dados históricos relacionados ao desempenho, tanto do órgão quanto das equipes de trabalho. Um dos motivos para esse fato é

a recente implantação do instrumento no Estado, que não tinha a cultura de mensurar resultados e guardar dados em relação ao desempenho institucional. Isso dificulta a elaboração de metas que façam com que a equipe realmente tenha que realizar grande esforço. No entanto, vale observar que na maioria dos indicadores, as atividades estão alinhadas com a estratégia da secretaria. Isto posto, é importante salientar a dificuldade de se definir resultados a atividades difíceis de serem mensuradas, devido ao caráter mais processual da SEPLAG, órgão da área meio do estado mineiro.

A partir do exame dos indicadores, inicia-se uma fase de revisão do Acordo implantado em 2008, que tem como objetivos alterar cláusulas referentes ao prêmio por produtividade (previsão do pagamento, opção da fonte de recursos); estabelecer a concessão de medidas ampliativas de autonomias gerenciais, sendo que as autonomias serão discutidas em reunião específica e estarão previstas no Termo Aditivo de revisão; estabelecer metas desafiadoras até o 2º semestre de 2010 e quando necessário, ampliar o alinhamento dos indicadores e metas à estratégia do Governo. A revisão será realizada com o estudo histórico das metas pactuadas. Após essa fase, se for constatada a necessidade de se retirar algum indicador, deverá ser elaborado pelo acordado - chefe da equipe - uma justificativa plausível que será encaminhada ao Acordante - dirigente do órgão - que decidirá sobre a retirada ou não do indicador. Se for verificado a necessidade de substituir um indicador já existente, o chefe da equipe deverá apresentar a descrição completa do novo indicador, com valor de referência (VO), sendo este imprescindível para a aceitação do novo indicador, o histórico e a justificativa de substituição do objeto pactuado para o Acordante. Ressalta-se que o novo indicador deverá apresentar vinculação com os objetivos estratégicos da SEPLAG. Com essa revisão, espera-se uma melhoria na descrição dos indicadores, complementando informações e evitando dúvidas na avaliação.

Por fim, outro ponto a se destacar com o novo modelo de acordo na SEPLAG é a primazia assumida pelo controle na sistemática de acompanhamento e avaliação. A contratualização nesse acordo acessório assinado em 2008 passou a ser orientada para o alinhamento estratégico do órgão às políticas setoriais de governo, como já exposto no capítulo, no qual todos os indicadores/metasp e produtos estão vinculados a algum objetivo do mapa estratégico da Secretaria. O acompanhamento, na prática, consiste em aferir se os indicadores de alinhamento de conduta definidos no Acordo vêm sendo satisfatoriamente cumpridos ou observados. Desta forma, fica claro a mudança no modelo do AR a partir de

2007, em que o princípio orientador do governo passou a ser a gestão para resultados, ou seja, a integração intersetorial e estratégica de todas as ações do governo.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo prestou-se a explorar a experiência mineira em contratos de gestão, inicialmente implantados no período de 2003-2006. A pesquisa documental realizada procurou clarear a implantação do Acordo de Resultados no estado de Minas Gerais e discutir sobre a diferença da concepção do instrumento no primeiro e no segundo governo de Aécio Neves. O exame do Acordo da SEPLAG a partir de 2007 permite identificar determinadas tendências que servem para evidenciar os desafios verificados na atual operacionalização do instrumento.

A idéia geral das mudanças apresentadas pela nova legislação do AR consiste numa maior aderência do Acordo à agenda governamental. Isso só foi possível devido à revisão do PMDI, no ano de 2007, que deixou mais claras as estratégias do Governo de Minas Gerais para várias áreas de resultados, durante um horizonte de tempo estendido. Deste modo, já há um documento que norteia quais resultados são esperados, fazendo com que todas as organizações inseridas nas áreas tenham objetivos claros.

Com isso, observa-se uma importante mudança proveniente dessa idéia apresentada na nova legislação do AR, que é o desdobramento do Acordo de Resultados em primeira e segunda etapa. Como já existem objetivos claros para os órgãos e entidades do executivo estadual, tem-se a possibilidade de moldar um instrumento de contratualização que englobe a atuação das equipes componentes destes, exatamente como foi feito com o Acordo Acessório de segunda etapa. Nesse Acordo, tem-se o desdobramento das estratégias para as equipes de trabalho, chegando a um nível mais detalhado, fazendo com que aquele se tornasse um instrumento bastante específico. O desdobramento de metas para equipes de trabalho é extremamente importante, na medida em que faz com que o funcionário visualize melhor sua contribuição à atuação da organização.

Essa mudança é fruto da experiência mineira da utilização do contrato de gestão implantado no período de 2003-2006 e, ao que tudo indica, é um sinal de melhoria aplicada ao Acordo de Resultados. No entanto, percebe-se que essa mudança pode representar um passo muito grande dado pelo governo mineiro na utilização do instrumento de contrato. Ao desdobrar o Acordo pelas equipes dos órgãos e entidades do executivo mineiro, não se sabe ao certo como será a pactuação dos resultados, uma vez que, o número de indicadores

cresceu extremamente e os servidores e os dirigentes das equipes só tiveram um contato maior com o instrumento recentemente. Com isso, tem-se que, com o desdobramento das metas pelas equipes dos órgãos e entidades, além da possibilidade de pagamento do prêmio por produtividade, que também foi modificado com a nova legislação possibilitando o pagamento do prêmio a todos os servidores do executivo, problemas relacionados à definição de metas pouco desafiadoras e dificuldades de se estipular metas condizentes com a realidade devido à falta de dados históricos tornam recorrentes nos Acordos celebrados a partir de 2007.

Diante destes questionamentos, fica um desafio importante para o AR, a saber, a construção de uma base histórica confiável relativa ao desempenho dos órgãos públicos mineiros. Deste modo, podem-se negociar metas mais realistas e desafiadoras, que demandem um esforço condizente com a perspectiva de remuneração extra, ou seja, que justifiquem o pagamento do prêmio por produtividade. Esta base será construída ao longo da utilização permanente do contrato de gestão. Para tanto, é necessária a continuidade de utilização da política contratualista pelo Governo de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luis. **O impacto do modelo gerencial na administração pública:** Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52p. Cadernos ENAP; nº10, Brasília, 1997.

ALCOFORADO, Flávio Carneiro Guedes. **Contratualização e eficiência no setor público: as organizações sociais.** X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.

ANASTASIA, Antônio Augusto. Antecedentes e Origem do Choque de Gestão. In: VILHENA *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.13-17.

BARBOSA, Lúcio. Acordo de Resultados: Análise da Experiência do Governo Mineiro. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2006.

BARBOSA, Lúcio; CARNEIRO, Ricardo. **Acordo de Resultados: Análise da Experiência do Governo Mineiro.** In: XXXI EnANPAD. Trabalhos apresentados. [Rio de Janeiro, 2007] Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=280&interna=true&cod_evento_edicao=33#gestao_e_politicas_publicas> acesso em 2 out 2008.

CARNEIRO, Ricardo. **Contratos de Gestão: algum realismo sobre as possibilidades e limites de sua aplicação à administração pública de países em desenvolvimento.** Belo Horizonte, 2008, mimeo.

DUARTE *et al.*, Kênnya. Acordo de Resultados. In: VILHENA *et al.* **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.95-107.

FURTADO, Rodrigo Guerra. **ACORDO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS: uma análise das modificações propostas ao instrumento pelo projeto de lei nº 1677 de 2007.** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2007.

JANN, Werner; REICHARD, Christopher. **Melhores práticas na modernização do Estado.** In: Revista do Serviço Público, Ano 53, n.3, Brasília, 2002.

MARINI, Caio. **A emergência da nova gestão pública.** Cadernos da Fundação Luís Eduardo Magalhães, Salvador, n. 7, junho, 2003.

MELO, Frederico César Silva; NEVES, Fernanda de Siqueira. **O Estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão.** XII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov. 2007

MINAS GERAIS. **Lei n. 17600, de 1º de julho de 2008.** Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 25 set. 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 44873, de 14 de agosto de 2008.** Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 02 out. 2008.

MINAS GERAIS. **Lei n. 14.694, de 30 ago. 2003.** Disciplina a avaliação de desempenho institucional, o Acordo de resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes, no âmbito do poder executivo e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 12 ago. 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 43674, de 04 dez. 2003.** Dispõe sobre aplicação, no âmbito do Poder Executivo, de recursos em desenvolvimento institucional e prêmio por produtividade, provenientes da economia de despesas que trata a Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 12 ago. 2008.

MINAS GERAIS. **Decreto n. 43675, de 04 dez. 2003.** Dispõe sobre a avaliação institucional, o Acordo de Resultados e a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, no âmbito do Poder Executivo, de que trata a Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 12 ago. 2008.

MINAS GERAIS. **Lei Delegada n. 115, de 25 jan. 2007.** Dispõe sobre a estrutura da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 15 out. 2008.

MINAS GERAIS. **Mensagem n.º119, de 16 de outubro de 2007.** [Belo Horizonte, 2007] Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> acesso em: 18 out. 2007.

OLSEN, Johan P. **Maybe it is time do rediscover bureaucracy.** In: IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Madrid, España, 2-5 Nov. 2004.

PACHECO, Regina Silva. Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. In: **Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 9, Madrid: nov. 2004.

PACHECO, Regina Silva. Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público. In: **Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 11, Ciudad de Guatemala: nov. 2006.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Orgs.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Orgs.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

PRZEWORSKI, Adam. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal. In:

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Orgs.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005. p.39-74.

RAMOS, Marcelo de Matos. Contratos de Gestão: instrumentos de ligação entre os setores do aparelho do Estado. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Leticia. (Orgs.) **Administração Pública Gerencial: a reforma de 1995**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.p. 197-220.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Agências, Contratos e Oscips: a experiência pública brasileira**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VIANA, Felipe. **Acordo de Resultados em Minas Gerais: Uma abordagem analítica**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2005.

WEBER. Max. **Burocracia**. In: WALDO, Dwight. (Org.) **Problemas e aspectos da Administração Pública**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1966. p. 53-60.

ANEXO II
INDICADORES, METAS, MARCOS E AÇÕES DO OBJETO PACTUADO - SEPLAG

II.1 - Quadro de indicadores dos Resultados Finalísticos

Área de Resultado	Indicador Finalístico	Peso	Unidade de Medida	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	METAS	
							2007	2011
Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva	Número de regiões atendidas pelo Projeto Travessia (colaborador)	1	número				3	10
Rede de Cidades e Serviços	Proporção da população mineira vivendo em municípios com Índice Mineiro de Responsabilidade Social - IMRS maior que 0,7	1	%	FJP	26,24	2004	N/A	38
Investimento e Valor Agregado da Produção	Investimento do governo e suas estatais em infra-estrutura	3	bilhões de reais	SEPLAG	4,18	2006	4,45	8,06
Qualidade e Inovação em Gestão Pública	Percepção da população quanto à confiança nas instituições públicas e qualidade dos serviços prestados	3	%					a definir
Qualidade e Inovação em Gestão Pública	Número de empresas estaduais estatais com governança corporativa implantada	3	número	SEPLAG			5	17
Qualidade e Inovação em Gestão Pública	Grau de implementação da agenda setorial do choque de gestão	3	%	SEPLAG				100

Área de Resultado	Indicador Finalístico	Peso	Unidade de Medida	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	METAS	
							2007	2011
Qualidade e Inovação em Gestão Pública	Número de funções de direção ou chefia com processo de certificação ocupacional implementado	3	número	SEPLAG	1	2006	3	9
Qualidade e Inovação em Gestão Pública	Número de serviços disponibilizados pela internet	3	número	SEPLAG	1100	2006	1150	1600
Qualidade Fiscal	Participação dos investimentos (despesas de capital) na despesa orçamentária	3	%	SEPLAG	13,52	2006	14,63	17
Qualidade Fiscal	Participação dos projetos estruturadores na despesa orçamentária	3	%	SEPLAG	6	2006	10	12
Qualidade Fiscal	Economia anual com redução de custos unitários de serviços estratégicos	3	milhões de reais	SEPLAG			5,1	17,6
Qualidade Fiscal	Economia com atividades-meio (valores acumulados)	3	milhões de reais	SEPLAG			140	1100
Qualidade Fiscal	Participação das despesas correntes na despesa orçamentária (limite superior)	3	%	SEPLAG	86,48	2006		83
Qualidade Fiscal	Gasto público (despesa orçamentária) em relação ao PIB	3	%	SEPLAG	13,23	2005		0,25% (redução acumulada)

A Avaliação do resultado e atribuição de nota referente aos indicadores finalísticos com metas não definidas para o ano de 2007, serão realizados, através de critérios objetivos, por comissão externa de especialistas coordenada pelo Programa Estado para Resultados, nos termos de regulamento.

Os indicadores finalísticos constantes do quadro acima destacados em cinza, sem metas definidas para 2007 e 2011, não serão considerados para fins de avaliação do resultado e atribuição de nota.

II.2 – Quadro de indicadores de execução dos Projetos Estruturadores:

<i>Projeto Estruturador</i>		<i>Área de Resultados</i>	Metas
			2007
1	Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos	Qualidade e Inovação da Gestão Pública	100% de execução do planejamento para 2007
2	Choques Setoriais de Gestão		
3	Governo Eletrônico		
4	Qualidade e Produtividade do gasto setorial	Qualidade Fiscal	
5	Descomplicar - Melhoria do Ambiente de Negócios	Investimento e Valor Agregado da Produção	

II.3 – Quadro de itens da Agenda Setorial do Choque de Gestão

Ítem da Agenda Setorial		Marcos Pactuados	Produtos	Prazos
1	Fortalecer seu papel de assessoramento técnico aos demais órgãos do executivo	Reestruturar os Fóruns de SPGF	1ª reunião de SPGF realizada no novo formato	Jun/07
		Distribuir Caderno de Recomendações aos dirigentes das unidades da SEPLAG e Caderno de Orientações aos órgãos	Cadernos distribuídos	dez/07
2	Coordenar plano de ação voltado para o desenvolvimento motivacional dos servidores	Elaboração do plano de ação da política motivacional	Plano elaborado	dez/07
3	Definir e implementar estratégia de alinhamento da atuação do Governo nos Conselhos Estaduais	Consolidar as informações enviadas pelos Conselhos	Relatório consolidado	ago/07
		Iniciar o processo de capacitação permanente dos conselheiros sobre as diretrizes e políticas de Governo.	1ª turma capacitada	dez/07
		Atualizar o Portal Minas com informações sobre os conselhos vinculados à SEPLAG, ao menos, bimestralmente.	Informações atualizadas	dez/07
4	Propor a racionalização das redes de prestação de serviços públicos estaduais, afetas à SEPLAG	Regularizar situação das 6 regionais extintas	Documento contendo plano de ação definindo a situação das 6 regionais.	jul/07
		Elaborar plano de ação para implementação das propostas para otimização do funcionamento e infra-estrutura das Regionais e PSIU's	Plano de ação elaborado	dez/07

Ítem da Agenda Setorial		Marcos Pactuados	Produtos	Prazos
5	Instalar e consolidar o Núcleo de Gestão Ambiental na Secretaria	NGA implantado e em operação	Participação no workshop e nomeação dos membros	dez/07
6	Realizar o alinhamento estratégico para a celebração do Acordo de Resultados a ser acompanhado pelo Gabinete e difundir a concepção do alinhamento à todo o sistema operacional da SEPLAG	Divulgação interna (com uso de instrumentos de endomarketing e comunicação interna) dos resultados definidos no processo de alinhamento estratégico, a serem atingidos por cada equipe/setor.	Divulgação realizada para cada equipe / setor	dez/07
		Pactuação da segunda etapa do Acordo de Resultados, contendo metas e indicadores por equipe/setor da organização - SEPLAG	Acordo firmado, contendo metas e indicadores por equipe/setor da organização - SEPLAG	dez/07
7	Adotar o modelo de suprimentos definido com a SEPLAG para as famílias de informática e material de escritório	Gestão, aquisição e contratação dos itens das famílias Equipamentos de Informática e Material de Escritório, conforme as novas políticas, diretrizes e modelos do Projeto GES.	Após a homologação da ata de registro de preços de cada grupo de materiais, todos os processos de compra destes itens serão realizados via registro de preços.	dez/07
8	Construir instrumentos para controlar e reduzir despesas, atendendo ao disposto no Decreto nº 44.454	Desenvolvimento e implantação dos relatórios	Relatórios implantados	nov/07
		Apresentação dos Relatórios	Relatórios apresentados	dez/07
9	Ampliar/instituir processo eletrônico para análise de pleitos orçamentários	Treinamento das Unidades (SPGFs e demais solicitantes de alterações orçamentárias)	SPGFs e demais solicitantes de pleitos orçamentários treinados no novo processo eletrônico	ago/07

	Proposta e alterações orçamentárias realizadas eletronicamente dentro do novo processo.	100% das propostas e alterações realizadas eletronicamente	set/07
--	---	--	--------

Ítem da Agenda Setorial		Marcos Pactuados	Produtos	Prazos
10	Definir os requisitos funcionais para um novo sistema Integrado de planejamento, orçamento e informações gerenciais	Desenhar novo processo	Processo desenhado e validado	out/07
		Elaborar cuidadosa especificação geral do sistema (<i>business case</i>)	Especificação elaborada e validada.	nov/07
11	Reformular a Central de Projetos, fortalecendo o papel de coordenação de programas multisetoriais	Desenvolver metodologia (com base na do GERAES) para acompanhamento dos projetos Não Estruturadores objetos de convênios e acordos de cessão de recursos (a fundo perdido ou como empréstimo) com agentes federais e internacionais	Metodologia de acompanhamento de Projetos Não Estruturadores desenvolvida	ago/07
		Implantação de metodologia de acompanhamento de Projetos Não Estruturadores	Metodologia de acompanhamento de Projetos Não Estruturadores validada e implantada	dez/07
12	Implantação do Portal do Servidor na web	Portal do Servidor disponível na web para testes dos funcionários da Prodemge, da SCAP e DRHs.	Portal disponibilizado para testes	out/07
		Portal do Servidor disponível na web para consultas dos servidores e DRHs.	Portal em funcionamento	dez/07
13	Sistema de Gestão de Concursos Públicos	Desenvolver a rotina de ingresso de candidatos aprovados e classificados em concurso público dentro do número de vagas existentes.	Rotina desenvolvida	dez/07
		Implementar a interface entre o SISAP e o SIGECOP.	Interface implementada	dez/07

Ítem da Agenda Setorial		Marcos Pactuados	Produtos	Prazos
Itens Comuns SEPLAG/FJP/IPSEMG				
14	Utilizar sistema de convênio Sigcon (módulo de entrada), com vistas à racionalização de processos	Número de dias úteis inscrito no CAUC	Meta: 0 dias	dez/07
		Índice de execução anual de recursos de contrapartida de convênio (fonte 10.3)	Meta: 85% de execução no ano.	dez/07
15	Utilizar sistema de convênio Sigcon (módulo de saída) com vistas à racionalização de processos.	Processos de convênios otimizados	Todos os convênios existentes cadastrados no SIGCON-saída (a ser avaliado pela SEGOV)	dez/07
16	Utilizar as informações disponíveis no armazém de informação do SIAD (Datawarehouse - compras, material de consumo e frota), para o planejamento anual de compras, definindo estratégias de licitação.	Índice de distorção de informações no módulo de material permanente (quantidade inventariada - quantidade no sistema / quantidade no sistema) x 100.	Meta: 10% de diferença máxima	dez/07
		Índice de distorção de informações no módulo de material de consumo (quantidade inventariada - quantidade no sistema / quantidade no sistema) x 100	Meta: 10% de diferença máxima	dez/07
		Preenchimento de formulário definido pela SEPLAG, informando o planejamento para as compras de bens e serviços comuns em 2008, os relatórios consolidados de inventário de material de consumo e material permanente, a justificativa dos indicadores adotados e a memória dos cálculos utilizados para definição dos indicadores. Este deverá ser encaminhado ao dirigente máximo do órgão que o remeterá à SEPLAG para acompanhamento e validação.	Formulário preenchido e encaminhado para SEPLAG.	dez/07

Ítem da Agenda Setorial	Marcos Pactuados	Produtos	Prazos	
Itens Comuns SEPLAG/FJP/IPSEMG				
17	Priorizar as aquisições de bens e serviços comuns, por meio das formas eletrônicas de aquisição - Cotação eletrônica de Preços e Pregão Eletrônico	Índice de Pregão eletrônico - quantidade de processos Índice de Pregão eletrônico - valor da compra Índice de Cotação eletrônica - quantidade de processos Índice de Cotação eletrônica - valor da compra	SEPLAG Situação atual= 72,73% Meta: 80% Situação atual= 51,78% Meta: 80% Situação atual= 87,07% Meta: 80% Situação atual= 82,34% Meta: 80%	dez/07
			FJP Situação atual= 88,00% Meta=80%	
			Situação Atual= 68,61% Meta = 80%	
			Situação Atual= 64,56% Meta = 80%	
			Situação Atual= 49,53% Meta= 80%	

			IPSEMG	Situação atual= 25,86% Meta: 80% Situação atual= 9,89% Meta: 80% Situação atual= 74,09% Meta: 80% Situação atual= 46,07% Meta: 80%	
--	--	--	--------	--	--

Ítem da Agenda Setorial	Marcos Pactuados	Produtos	Prazos						
Itens Comuns SEPLAG/FJP/IPSEMG									
18 Elaborar e implementar Plano Diretor de Governo Eletrônico que contemple as diretrizes de Prestação de Serviços Eletrônicos, Gestão da Informação e Gestão de Tecnologia da Informação	Diagnóstico de Governo Eletrônico do órgão/entidade preenchido e encaminhado para a Superintendência Central de Governança Eletrônica, conforme modelo disponibilizado pela SCGE.	Diagnóstico encaminhado	jul/07						
	Sítio adequado à Resolução nº 72 alcançando o índice de 90 pontos na avaliação de sítios.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">SEPLAG</td> <td>Situação atual= 92 Meta: 90</td> </tr> <tr> <td>FJP</td> <td>Situação atual= 90 Meta: 90</td> </tr> <tr> <td>IPSEMG</td> <td>Situação atual= 34 Meta: 90</td> </tr> </table>	SEPLAG	Situação atual= 92 Meta: 90	FJP	Situação atual= 90 Meta: 90	IPSEMG	Situação atual= 34 Meta: 90	dez/07
	SEPLAG	Situação atual= 92 Meta: 90							
	FJP	Situação atual= 90 Meta: 90							
IPSEMG	Situação atual= 34 Meta: 90								
Criação/Ativação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos de Arquivo e planejamento validado com o Arquivo Público Mineiro para elaboração e atualização do Plano de Classificação de Documentos, Tabelas de Temporalidade e Destinação dos Documentos de Arquivo para as atividades específicas do órgão/entidade.	Documento contendo o plano do projeto para elaboração dos Plano de Classificação de Documentos, Tabelas de Temporalidade e Destinação dos Documentos de Arquivo	dez/07							
Média do Índice de Atendimento ao Cidadão - IAC, entre os meses de julho a dezembro, acima de 91%.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">SEPLAG</td> <td>Situação Atual: 41 Meta: >91</td> </tr> <tr> <td>FJP</td> <td>Situação Atual: 0 Meta: >91</td> </tr> <tr> <td>IPSEMG</td> <td>Situação Atual: 33 Meta: >91</td> </tr> </table>	SEPLAG	Situação Atual: 41 Meta: >91	FJP	Situação Atual: 0 Meta: >91	IPSEMG	Situação Atual: 33 Meta: >91	out/07	
SEPLAG	Situação Atual: 41 Meta: >91								
FJP	Situação Atual: 0 Meta: >91								
IPSEMG	Situação Atual: 33 Meta: >91								

Ítem da Agenda Setorial		Marcos Pactuados	Produtos	Prazos
Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais - IPSEMG				
19	Implantação do Sistema informatizado de Gestão Previdenciária	Alimentação inicial do sistema com informações do Cadastro único do Ipsemg - CADU	Cadastro dos participantes do Funpemg	dez/07
		Alimentação do sistema pela migração de informações do SISAP para sistema de gestão previdenciária e complementação de informações cadastrais.	Cadastro previdenciário completo	set/07
		Estabelecimento de rotina de atualização mensal de informações cadastrais e financeiras.	Sistema atualizado mensalmente	nov/07
20	Integração dos Sistemas para concessão e atualização de Pensões	Desenvolver o projeto de recepção de dados do SISAP para o SISPAG	Recepção de dados efetivada	jul/07
		Alimentar sistema de pagamento de pensões com informações de outros sistemas, especialmente, SISAP.	Sistema atualizado	dez/07
21	Implementar o Programa de Promoção a Saúde	Elaborar sistemática de cadastramento dos pacientes com perfil de hipertensão e diabetes	Projeto-piloto elaborado com definição amostral dos pacientes	dez/07
		Elaborar o "Índice de reinternação dos pacientes diabéticos e hipertensos"	Criação de base de dados e definição de metas para 2008	dez/07

Ítem da Agenda Setorial	Marcos Pactuados	Produtos	Prazos	
Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Minas Gerais - IPSEMG				
22	Elaboração do Indicador de Custos Hospitalares	Implantação completa do SAE - Sistema de Atendimento Eletrônico	Atendimento e controle dos procedimentos de saúde via sistema	dez/07
		Implantação completa do SAC - Sistema de Apuração de Custos	Extração de relatórios via sistema dos centros de custos e atividades fins: para CTI adulto, CTI infantil, consulta próprio e credenciado, internação, cirurgia e odontológico	dez/08
		Adequação do SIAD para fornecer os dados para alimentação adequada ao sistema de custos do Ipsemg.	Sistema operando de acordo com solicitado	dez/07
		Elaboração em 2007 dos indicadores de custos parametrizados com hospitais públicos e privados para CTI adulto, CTI infantil, consulta nos serviços próprio e credenciado, internação, cirurgia e odontológico.	Fórmula e Valor de Referência elaborado até dez/2007	dez/07
23	Implementar o Novo Plano de Saúde	Conclusão do processo de licitação	Contrato assinado	dez/07
		Elaboração das propostas de novo modelo	03 (três) alternativas, contendo o modelo de financiamento e a cobertura do plano	dez/08
24	Compra unificada de medicamentos	Elaboração do planejamento de compras de medicamentos, em nível piloto, de itens padronizados selecionados e padronizados.	Levantamento de compras de medicamentos realizado	set/07

		Negociação com o Sistema de Saúde para estudar viabilidade de compra unificada e definição de mecanismo para sua realização.	Documento consolidado	mar/08
--	--	--	-----------------------	--------

II.4 – Quadro de indicadores de racionalização do gasto

Indicadores de racionalização do gasto		Órgão / Entidade	Referência	Metas
			Valor	2007
1	Número de alterações orçamentárias realizadas por meio de remanejamento	1941 - EGE-SEPLAG	1	3
		1501 - SEPLAG	29	26
		2011 - IPSEMG	15	9
		2061 - FJP	7	6
		4461 - FUNFIP	1	3
2	Valor das despesas típicas de área meio	1941 - EGE-SEPLAG	R\$ 1.429.616	R\$ 1.429.616
		1501 - SEPLAG	R\$ 48.112.203	R\$ 45.050.030
		2011 - IPSEMG	R\$ 39.829.296	R\$ 34.248.978
		2061 - FJP	R\$ 10.403.277	R\$ 9.603.244

II.5 – Quadro de Indicadores de Melhoria de Desempenho

INDICADORES DE DESEMPENHO	UNIDADE	Valor de Referência Abril/2007	META Dez/ 2007
Índice de satisfação do cliente	un	3,84	3,88
Tempo Médio para Atendimento – Saúde			
1. Ambulatório – Alta Especificidade	dias	46	30
2. Ambulatório – Alta demanda	dias	5,08	4
3. Odontologia	dias	50,1	38,2
4. Sistema Médico de Urgência	minutos	30	25
Tempo Médio para Atendimento – Previdência			
1. Concessão de Benefícios	dias	25	10
2. Atualização de Pensões	dias	85	10
Percentual de Benefícios Pagos – Previdência			
1. Concessão de Benefícios	%	76	98
2. Atualização de Pensões	%	70	98
Rentabilidade de Aplicação de Recursos do FUNPEMG - Previdência	%	109,69	98% do CDI