

ANDRÉ BAPTISTA GARZON

A DEFINIÇÃO E O MONITORAMENTO DE METAS POR EQUIPE: UMA ANÁLISE SOB A  
PERSPECTIVA DA SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE.

Belo Horizonte  
Fundação João Pinheiro  
2009

ANDRÉ BAPTISTA GARZON

A DEFINIÇÃO E O MONITORAMENTO DE METAS POR EQUIPE: UMA ANÁLISE SOB A  
PERSPECTIVA DA SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE.

Monografia apresentada ao Curso Superior de  
Administração Pública da Escola de Governo  
Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação  
João Pinheiro, como requisito parcial para a  
obtenção do título de bacharel em Administração  
Pública, sob orientação do Prof. Dr. Ricardo  
Carneiro.

Belo Horizonte  
Fundação João Pinheiro  
2009

ANDRÉ BAPTISTA GARZON

A DEFINIÇÃO E O MONITORAMENTO DE METAS POR EQUIPE: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA SECRETARIA DE ESTADO DE ESPORTES E DA JUVENTUDE.

Monografia apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública, sob orientação do Prof. Dr. Ricardo Carneiro.

Aprovado na Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Bruno Lazzarotti Diniz Costa, Fundação João Pinheiro, Avaliador.

---

Prof. Dr. Marconi Martins de Laia, Fundação João Pinheiro, Avaliador.

---

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

Belo Horizonte, 06 de Novembro de 2009

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos amigos do CSAP que comigo estiveram durante esses quatro anos de curso.

Aos colegas da SEEJ que contribuíram imensamente para a conclusão deste trabalho, e ao prof. Dr. Ricardo Carneiro por me orientar no desenvolver do mesmo.

Aos meus pais, Verônica e Guilherme, familiares e demais amigos.

## RESUMO

O Acordo de Resultados foi implantado no governo mineiro em 2003 e modificado posteriormente pela Lei 17.600 de 2008. O instrumento objetiva efetivar uma cultura de gestão para resultados através da persecução de metas previamente definidas e pactuadas aos órgãos e unidades da Administração Pública Estadual. Para tanto, é essencial um desenho eficiente das metas, a mobilização dos atores envolvidos no alcance das mesmas e o monitoramento das ações destes durante a execução das estratégias de atuação. O objetivo deste trabalho é retratar e analisar os processos de elaboração e de monitoramento do Acordo de Resultados de Segunda Etapa da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude (SEEJ). A contextualização do objeto abrange uma breve explanação acerca da Reforma do Estado, da *New Public Management*, da Gestão e Contratualização de Resultados, da Teoria Principal-Agente e do Acordo de Resultados em Minas Gerais. Em seguida, discute-se o funcionamento do documento de segunda etapa na SEEJ, com foco nos resultados e análises alcançados pela aplicação de questionários junto a servidores da Secretaria. Por fim, são feitas considerações e conclusões do trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão para Resultado; Contratualização de Resultados; Acordo de Resultados; Planejamento Estratégico; Definição e Monitoramento de Metas; SEEJ.

## ABSTRACT

The Accord of Results is an instrument put into action by the Government of Minas Gerais in 2003 and altered in 2008 by a new amendment – the law 17.600. The accord has the target to produce a culture of results management by reaching goals previously defined and negotiated with the agencies of the Public Administration. It is essential to have efficient designs on the goals, mobilize the actors involved in the search of what has been planned and monitor their actions during the implementation of the plans. The object of this work is to depict and analyze the process of working out in and monitoring the Results Accordance of second stage of the Secretariat of State for Sports and Youth of Minas Gerais (SEEJ). The context of the subject comprises a brief explanation on the State Reform, the New Public Management, the Results Management, the Theory of Principal-Agent and the Accord of Results of Minas Gerais. Afterwards is depicted and discussed the functioning of the tool in SEEJ for finally making considerations and conclusions of this analysis, which was most based on the results of the questionnaires application to the public workers of SEEJ.

**Key-words:** Management for Results; Contracting of Results; Accord of Results; Strategic Planning; Goal Definition and Monitoring; SEEJ.

## LISTA DE SIGLAS

AR – Acordo de Resultados

ADEMG – Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais

BSC – *Balanced Scorecard*

CAA – Comissão de Acompanhamento e Avaliação

CEJ – Coordenadoria Especial da Juventude

DPMI – Diretoria de Planejamento e Modernização Institucional

EAGE – Equipe de Apoio a Gestão Estratégica

FHC – Fernando Henrique Cardoso

FUCAM – Fundação Educacional Caio Martins

GpR – Gestão para Resultados

LOA – Lei Orçamentária Anual

MGS – Minas Gerais Serviços

NPM – *New Public Management* – Nova Gestão Pública

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPGA – Plano Plurianual de Ação Governamental

PSO – *Public Service Oriented*

SEEJ – Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SIGE – Sistema de Gestão Estratégica

SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

SUBPAD – Subsecretaria de Políticas Antidrogas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	8
<b>2. GESTÃO E CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS</b>	12
2.1. A Gestão para Resultados	12
2.2. A Contratualização e os Acordos de Resultados	18
2.3. A Definição e o Monitoramento de Metas	21
2.4. O Modelo Principal-Agente	23
<b>3. O ACORDO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS</b>	26
3.1. Contextualização	26
3.2. O Instrumento Hoje	28
3.2.1 A Segunda Etapa do AR	30
<b>4. O DESENHO E A IMPLEMENTAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS DE SEGUNDA ETAPA NA SEEJ</b>	33
4.1. Apresentação	36
4.2. O AR de Segunda Etapa	37
4.2.1 A Definição e o Monitoramento das Metas	38
4.3. Percepção dos Servidores acerca do AR de Segunda Etapa e dos Processos de Definição e Monitoramento das Metas.	43
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	67
<b>REFERÊNCIAS</b>	70
<b>APÊNDICES</b>	74
APÊNDICE A – Roteiro Semi-Estruturado da Entrevista	75
APÊNDICE B – Questionário Aplicado	76
<b>ANEXOS</b>	79
ANEXO A – Organograma da SEEJ	80
ANEXO B – Mapa Estratégico da SEEJ	81
ANEXO C – Quadros das Metas de Segunda Etapa das Equipes da SEEJ	82

## 1. INTRODUÇÃO

As reformas do Estado nos anos 1970 em diante estão atreladas, de um lado, ao esgotamento da forma clássica do Estado de Bem-Estar predominante e entendida, até então, como a melhor forma de organizar a Administração Pública e, de outro, ao espaço conquistado pela Teoria da Nova Gestão Pública ou “*New Public Management*” (NPM) e de suas idéias de modernização do Estado e flexibilização da estrutura burocrática.

Nesse novo contexto, buscava-se criar e implementar medidas de ajuste fiscal, que reduzissem os gastos com a burocracia e promovessem o uso adequado dos recursos públicos, e reestruturar o arranjo institucional burocrático para a organização de uma Administração Pública preocupada com sua performance (REZENDE, 2002) e com o desenvolvimento de novos e melhores serviços públicos. Sendo assim, a NPM ganha evidência em diversos países ao propor mecanismos que poderiam trazer tais avanços.

A estrutura estatal adotada pelos países desenvolvidos no pós-Segunda Guerra, que aliava o modelo burocrático weberiano, sustentado pelos pilares da impessoalidade, do controle rígido e hierárquico, das normas e regras de comportamento, com a forte intervenção na economia pelo Estado e a sua ampla oferta de políticas e serviços públicos a sociedade (ABRUCIO, 1997), passou a ser vista como pouco eficiente para lidar com as mudanças sociais e econômicas do mundo contemporâneo. Diante um ambiente social cada vez mais complexo, com demandas diversas da população, avanços tecnológicos, globalização e crises econômicas e fiscais que acarretavam em maior escassez de recursos públicos e pressões pelo aumento da eficiência e desempenho do setor público, a tendência, a começar nos países desenvolvidos como Estados Unidos e Inglaterra, passou a ser de descentralização, regulação e parcerias com o Terceiro Setor e a esfera privada para a prestação de políticas e serviços públicos. Esse processo se fez acompanhar da flexibilização da máquina pública burocrática através, por exemplo, do controle por resultados, bem como da busca para atender eficientemente as demandas da sociedade e por alternativas de otimização da receita e redução das despesas (ABRUCIO, 1997).

Havia uma necessidade de modificar e modernizar a estrutura estatal vigente, adequando os procedimentos burocráticos weberianos ao novo cenário econômico-social. Era necessário agregar mais agilidade e eficiência a máquina administrativa. As novas formas de organização do Estado e de gestão governamental, trazidas pela NPM, obtiveram destaque na agenda política dos países desenvolvidos e, mais tarde, naqueles em

desenvolvimento, como o Brasil. A resposta aos novos desafios da realidade contemporânea foi a Reforma Gerencial que, além de promover reformas de cunho fiscal e orçamentário, implementava instrumentos e mecanismos inovadores do setor privado para a gestão pública, em busca do incremento da eficiência e efetividade nos serviços prestados, de controle pela sociedade e desenvolvimento econômico, social e democrático.

Abrúcio (1997) toma, para análise, o caso inglês e classifica o processo contemporâneo de modernização da Administração Pública, associado à NPM, em três diferentes estágios de evolução. O primeiro, chamado pelo autor de gerencialismo puro, caracteriza-se pela focalização na otimização do uso dos recursos públicos. O governo estaria inicialmente preocupado em levar eficiência à aplicação dos recursos nas políticas e serviços prestados. Depois, avançou-se para o consumerismo, estágio em que a preocupação do governante recai sobre a qualidade daquilo que se presta à sociedade e parte-se do pressuposto de que o cidadão deve ser tratado como o cliente, priorizando as demandas do mesmo. Por fim, o estágio definido como *Public Service Oriented* (PSO), em que o cidadão deixar de ser visto como cliente e sim como o indivíduo revestido de direitos e deveres perante o Estado e à sociedade. No PSO, há uma preocupação para com a ampliação da *accountability* e da retomada do conceito de esfera pública, de perseguição do interesse público.

Apesar dos processos reformistas terem se dado de formas diferentes e com mais ou menos êxito, devido às diferenças históricas, políticas e institucionais dos países, algumas características da Reforma Gerencial podem ser estendidas a todos de maneira geral. Conforme Marini (2003), os princípios norteadores da NPM, que, apesar de aplicados de diferentes maneiras e intensidades pelos países - retrato da adaptação dos mesmos diante as necessidades e realidades diversas (POLLIT; BOUCKAERT, 2002) - formam a base sustentadora dessa nova forma de estruturar o Estado são, sucintamente:

- a) Focalização da ação do Estado no cidadão: a prestação de políticas e serviços públicos de qualidade a sociedade; o atendimento aos anseios e demandas sociais; o Estado como meio de exercício da cidadania;
- b) reorientação dos mecanismos de controle por resultados: uma metodologia de controle voltada para a busca de resultados mensuráveis pelo alcance de metas estabelecidas e indicadores de desempenho, ao invés do controle baseado apenas no cumprimento de normas e regras. É também um meio de aumentar a responsabilização dos agentes;

- c) flexibilidade administrativa: a ampliação da autonomia gerencial para o alcance dos resultados, estes, submetidos ao controle; é a utilização de contratos de gestão para resultados; a descentralização administrativa, pela delegação de autonomia aos administradores públicos e instituições/entidades;
- d) controle social: a sociedade atenta aos burocratas e políticos através do controle externo por mecanismos transparentes de divulgação das ações e de prestação de contas;
- e) valorização do servidor: utilização de instrumentos de gratificação por desempenho; capacitação, profissionalização e desenvolvimento dos servidores. É a valorização e motivação daqueles que são nada menos do que os executores da Reforma.

Bresser Pereira (1996) também cita a descentralização política, de transferência de recursos e responsabilidades aos governos subnacionais, a estruturação de organizações com menos níveis hierárquicos e a adesão da confiança limitada em detrimento à desconfiança total, como outras características bases da nova Administração Pública.

Passa-se a destacar, além do controle da legalidade, os mecanismos de controle por resultados e pela sociedade, objetivando ampliar a eficácia, a eficiência, a efetividade, a qualidade e a democracia na prestação das políticas públicas (CLAD, 1998). Há um processo de ampliação da governança, entendida como a capacidade do Estado de tornar efetivas as decisões tomadas, e da responsabilização e transparência nas ações dos atores burocráticos e políticos (*accountability*).

É importante salientar que o processo de implantação do modelo gerencial na Administração Pública não é um “pacote” pré-determinado de técnicas e instrumentos da gestão privada. Na verdade, é um processo em construção e aprimoramento constante e que precisa se adequar ao referencial da esfera pública, abrangendo, por exemplo, princípios de justiça social e equidade (CLAD, 1998).

No Brasil, esse processo de Reforma Gerencial, inspirado pela NPM, ganha força no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), mais precisamente em 1995 com a aprovação, pelo poder Legislativo, do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (CARNEIRO, 2008). O documento abarcava inovações para a gestão pública objetivando a modernização, a eficiência e a democracia na ação governamental, além do ajuste fiscal. O plano fomentava os pressupostos da NPM, tais como a descentralização e distribuição de responsabilidade da prestação de políticas públicas à sociedade civil, ao

terceiro setor e a esfera privada; a profissionalização do quadro técnico; a criação de uma cultura gerencial baseada na avaliação por desempenho dos servidores; e a contratualização de resultados. Foi um marco fundamental para disseminar a Reforma pelo continente brasileiro.

Em Minas Gerais, de forma um pouco mais tardia, as mudanças e inovações da Reforma ganharam destaque no Governo Aécio Neves, a partir do ano de 2003. Foi estabelecida uma carteira de projetos prioritários, denominados estruturadores, dentro os quais o chamado “Choque de Gestão”. Este projeto contemplou diversas estratégias de modernização da Administração Pública, com destaque para a formalização de contratos de gestão por resultados: os Acordos de Resultados.

O objetivo deste trabalho é retratar e analisar o funcionamento do Acordo de Resultados (AR) em Minas Gerais sob a perspectiva da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude (SEEJ), focando na percepção dos servidores da SEEJ acerca dos processos de definição e de monitoramento das metas para o AR<sup>1</sup> de segunda etapa. Busca-se identificar as implicações e problemáticas dos mesmos, destacando a importância que ambos têm para a efetivação dos pressupostos e objetivos da gestão e contratualização de resultados.

Para o alcance desse objetivo mais geral, o trabalho foi dividido em cinco partes ou capítulos. A primeira se refere a presente introdução, que traz a contextualização da Reforma Gerencial e da NPM e tem, por finalidade, situar o ambiente político-institucional em que a contratualização de resultados se tornou uma estratégia da ação governamental. O segundo capítulo busca aprofundar o conceito de gestão e contratualização de resultados, evidenciando suas etapas de definição e monitoramento de metas e a Teoria Principal-Agente. Também retoma assuntos brevemente discutidos na introdução, como o PDRAE e o Projeto “Choque de Gestão”. Para esses tópicos, a metodologia utilizada foi à revisão e exploração bibliográfica do tema.

A terceira parte destina-se a examinar o Acordo de Resultados de Minas Gerais, enfatizando suas características, etapas e as mudanças nele processadas com a edição da nova legislação setorial em 2008. Esse exame apóia-se em revisão da literatura que trata do assunto, bem como em pesquisa e análise documental.

---

<sup>1</sup> O AR do governo de Minas Gerais é dividido em duas etapas. Na primeira são estabelecidas metas institucionais, e na segunda, metas por equipes da instituição.

O quarto capítulo foca-se no estudo feito na SEEJ acerca da aplicação do AR, destacando as implicações, desafios a sua implantação e alcance de seus reais objetivos, através da análise das etapas de definição e monitoramento de metas. Ressalta-se que, no quinto capítulo, é descrito o trabalho de campo feito junto aos servidores da SEEJ acerca da percepção dos mesmos sobre o tema discutido. Para esses capítulos, além da revisão bibliográfica, a metodologia foi pautada na exploração documental, observação dos processos e na aplicação de entrevistas e questionários com servidores da SEEJ.

Por último, na sexta parte deste trabalho são feitas considerações finais da análise empreendida.

## **2. GESTÃO E CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS**

A partir da definição do problema e do objetivo de pesquisa deste trabalho, elaborou-se uma revisão bibliográfica acerca da gestão e contratualização de resultados, tema relevante e essencial para a futura discussão e análise do Acordo de Resultados e seus processos de definição e monitoramento de metas.

### **2.1. A Gestão para Resultados**

A busca constante das organizações privadas por ganhos de competitividade, eficiência e eficácia, fez com que muitas adotassem a Gestão para Resultados (GpR), também conhecida como gestão ou administração por objetivos<sup>2</sup>, como parte integrante da cultura organizacional, principalmente nos meados e final do século XX. Com a Reforma Gerencial e a difusão da NPM, o setor público agregou essa estratégia de êxito da esfera privada para administrar a coisa pública.

A GpR pode ser entendida como o meio de gerir organizações por mecanismos de focalização em resultados, que facilitam a mensuração e melhorias de desempenho, ampliam a responsabilização dos agentes e o controle sobre sua *performance*, e alinham

---

<sup>2</sup> São vários os outros termos também utilizados, como gestão por desempenho, controle da gestão por avaliação, etc. Sobre o conceito da Administração por Objetivos, ver o livro "*The practice of management*", 1954, de Peter Drucker.

ações a metas, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais e desenvolvendo o processo de criação de valor (SERRA, 2008).

Conforme Rossi (1998), a inserção da GpR em um determinada organização pode ser dividida em algumas etapas:

- a) A definição da missão da organização, ou seja, pela visão e pelos valores organizacionais traçam-se os caminhos a serem tomados e os seus objetivos estratégicos – que irão balizar a definição das metas;
- b) o mapeamento do ambiente organizacional externo, identificando as potencialidades e restrições para atuação;
- c) a elaboração das metas, dos indicadores de desempenho e dos planos de ação;
- d) o monitoramento e acompanhamento das ações, metas e indicadores e a avaliação dos resultados alcançados.

É fundamental, na gestão para resultados, a definição de um planejamento estratégico que defina claramente os objetivos, metas e resultados perseguidos; a elaboração de planos de ação para o alcance dos mesmos; o monitoramento e acompanhamento das ações em curso, através, por exemplo, de sistemas informatizados de informação e controle; a avaliação dos resultados (ROSSI, 1998) e o envolvimento e comprometimento de todas as equipes organizacionais (GIEGOLD, 1980).

Ressalta-se que de nada adianta mapear a estratégia organizacional e o ambiente externo e definir metas e indicadores sem que haja o entendimento e conhecimento dos envolvidos, o comprometimento e motivação dos funcionários ou servidores com a cultura da GpR, a valorização dos mesmos que, por serem os executores das ações, devem compartilhar dos objetivos organizacionais e, no âmbito do setor público, a percepção da sociedade para com os melhorias alcançadas (CUNHA, 2004).

Ao recorrer para a discussão da GpR, torna-se essencial definir os conceitos de eficiência, eficácia, efetividade, objetivo, meta, indicador e resultado, uma vez que todos eles estão envolvidos no processo de gestão para resultados (e possuem conceitos distintos, os quais muitas vezes são confundidos). Tais conceitos são convencionalmente definidos conforme se segue:

- Eficiência: relação entre os recursos utilizados e o produto/serviço produzido. Está relacionada ao custo dos insumos utilizados para a produção dos *outputs* (saídas, como produtos e serviços);

- eficácia: proximidade entre o que foi alcançado e o que foi planejado; se relaciona ao grau do alcance dos objetivos e metas propostas em determinado período;
- efetividade: tornar efetivo os objetivos e metas. Está relacionada ao fazer e tornar real aquilo que está previsto, aos resultados alcançados e objetivos esperados;
- objetivo: marco ou ponto concreto estabelecido a ser atingido em determinado espaço de tempo. Pode ser segmentado em metas a serem alcançadas;
- meta: marco perseguido para ser alcançado para a concretização de um ou vários objetivos; é um ponto de perseguição mais próximo do que o objetivo;
- indicador: instrumento utilizado para mensurar os resultados e impactos alcançados;
- resultado: o que se espera obter pelo alcance de metas e objetivos. É o impacto dos mesmos.

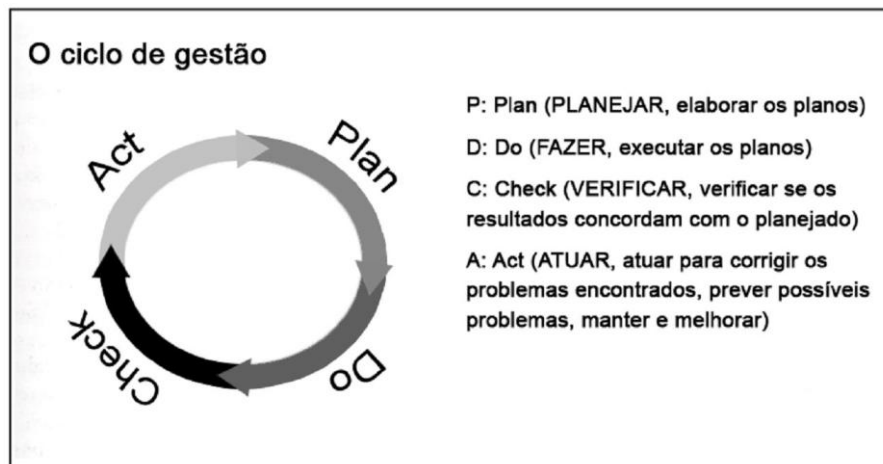
A GpR está relacionada com a metodologia de gestão do PDCA<sup>3</sup> (*plan, do, check e act*) (SERRA, 2008), que agrupa de modo circular e contínuo quatro grandes etapas na transformação dos recursos de entrada (*inputs*) em produtos e serviços (*outputs*). Trata-se de planejar, definir metas e indicadores de desempenho; fazer, executar as ações tendo em vista o que foi planejado; verificar, checar se ações e resultados estão conforme o planejamento; e atuar, agir no sentido de corrigir ações desviantes e restabelecer o rumo de atuação.

É como se o modelo PDCA pudesse ser visto como um arcabouço de sustentação da GpR. Para as quatro etapas definidas pelo primeiro se inserem os preceitos do segundo. No *plan* (planejar) se tem a definição dos objetivos, metas e indicadores com base na estratégia organizacional; no *do* (fazer), a elaboração e execução dos planos de ação; no *check* (verificar), o monitoramento e acompanhamento das metas e no *act* (atuar), agir no sentido de corrigir as distorções, avaliar os resultados e trazer melhorias ao processo.

---

<sup>3</sup> Conforme Serra (2008), o modelo PDCA foi inicialmente proposto por Walter Shewhart, em 1939.

**FIGURA 1**  
**O Modelo PDCA**



Fonte: SERRA, 2008.

Tanto para o setor privado quanto para o público, a adoção da GpR como modelo de gestão se justifica pelo aumento da eficiência, eficácia e responsabilização dos atores, como discutido anteriormente. No entanto, os objetivos são distintos.

No setor privado, o ciclo de gestão voltado para resultados está diretamente ligado à busca de resultados que maximizem principalmente os retornos financeiros; é a criação do valor privado (MOORE, 2002). Já para o setor público, a estratégia de utilização da GpR está voltada para o alcance de resultados que agreguem valor público à atuação governamental e à prestação de políticas e serviços públicos (SERRA, 2008).

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições. (SERRA, 2008, p. 37).

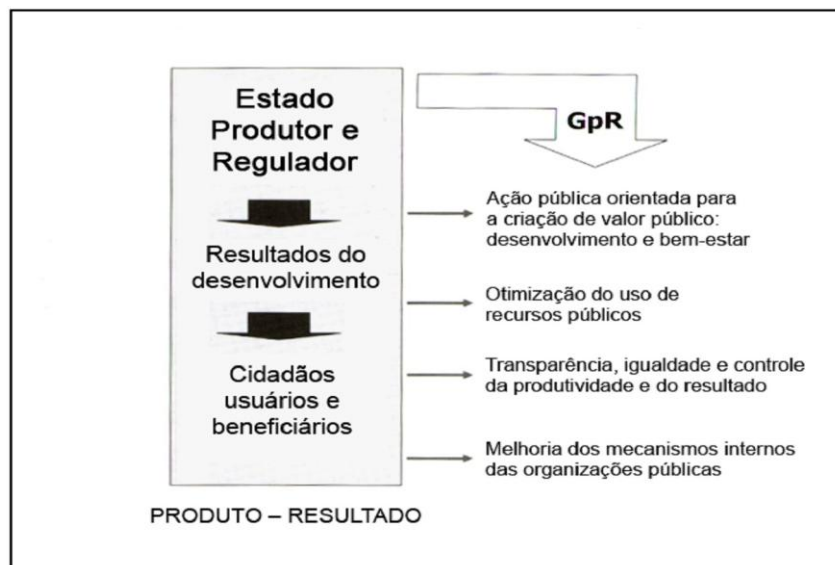
Moore (2002) retrata que é grande a complexidade e dificuldade para definir o conceito de valor público. A utilização de técnicas de avaliação de programas e de análise de custo-efetividade, por exemplo, relaciona o valor público com objetivos coletivamente definidos por meio de um processo coletivo de tomada de decisões, enquanto a análise custo-benefício define o valor público como a efetivação das preferências individuais. Apesar da diversidade de abordagens para definir o conceito, elas destacam a busca em alcançar resultados que realmente valham os recursos escassos que neles foram empregados e a efetivação das aspirações dos cidadãos.

De modo geral, segundo o referido autor, o valor público está relacionado com a capacidade do gerente público em agregar eficiência, qualidade e justiça social na prestação das políticas e serviços públicos que reflitam os anseios e desejos da sociedade; em apontar mecanismos de *accountability* e controle social da atuação governamental; e em fazer com que os cidadãos captem e percebam a criação de valor.

Essa lógica, inserida no modelo GpR, pode ser ilustrativamente descrita na Figura 2: o Estado está voltado para a criação do valor público através da busca por resultados pautados na otimização dos recursos, por um processo transparente de produção de serviços públicos e em mecanismos efetivos de controle pela sociedade da ação governamental. Os agentes e instituições públicas buscariam sempre o aprimoramento e melhorias de desempenho no sentido de alinhar as ações com essa lógica de produção de valor, de desenvolvimento do bem-estar (MOORE, 2002).

**FIGURA 2**

**O Estado e a GpR**



Fonte: SERRA, 2008.

Tem-se uma gestão pautada em resultados que trazem ou que geram valor público. Nesse sentido, a contratualização de resultados na Administração Pública passa a ser um meio de formalizar essa lógica.

A contratualização de resultados é uma das principais características postuladas pela NPM e pela Reforma Gerencial. Dentro da gestão por resultados é vista como um mecanismo bastante eficiente no controle e acompanhamento das ações dos atores e na cobrança por resultados.

Destaca-se que essa contratualização, quanto avaliação do desempenho organizacional, não serve apenas para aferir se as metas foram ou não cumpridas. A Administração Pública deve utilizar-se do controle por resultados como mecanismo de aprendizado, em que os órgãos e entidades aprendam com os seus erros e desenvolvam melhores estratégias futuras. Além de premiar e punir os atores, é necessário desenvolver a capacidade de aprender com seus resultados e *performance* e buscar a melhora constante na prestação dos serviços públicos (CLAD, 1998, *apud* RANSON; STEWART, 1994).

No Brasil, os primeiros indícios relevantes rumo a uma utilização da gestão para resultados e mais precisamente da contratualização de resultados para a Administração Pública são encontrados no PDRAE, no período do segundo governo FHC. O Plano, que contemplava a Reforma propriamente dita, dividia o Estado em quatro diferentes setores de atuação: o núcleo estratégico, responsável pela elaboração das diretrizes da ação governamental e formulação de políticas públicas, liderado pelo poder Executivo máximo; as atividades exclusivas do Estado, segmento formado pelos órgãos e instituições responsáveis pela prestação de serviços de segurança pública, fiscalização, regulamentação e outros de exclusividade do Estado; os serviços não exclusivos ou competitivos, que representam o setor para assistir a sociedade de políticas e serviços sociais, referentes aos direitos fundamentais e podem ser descentralizados para entidades não estatais; e a produção de bens e serviços para o mercado, que engloba as empresas de economia-mista voltadas às atividades econômicas.

A gestão e a contratualização de resultados aparecem nessa lógica da divisão do Estado uma vez que o controle entre as partes seria por meio de contratos de gestão entre o núcleo estratégico e os demais setores. O núcleo passaria a ser responsável por monitorar, acompanhar, controlar e gerir os demais por meio de contratos de resultados.

Através do contrato de gestão, o núcleo estratégico definirá os objetivos das entidades executoras do Estado e os respectivos indicadores de desempenho, e garantirá a essas entidades os meios humanos, materiais e financeiros para sua consecução.  
(PEREIRA, 1996. p. 19).

Em Minas Gerais, a introdução da gestão para resultados se deu pelo Projeto “Choque de Gestão” que, a partir de 2003, trouxe, dentre outras, a estratégia dessa gestão por meio da formalização de acordos de resultados entre o Governador, o acordante, e os órgãos/entidades da Administração Pública Estadual, os acordados. Inseriu-se um mecanismo de avaliação institucional por meio do AR, no qual os acordados são cobrados

pelas metas pactuadas, tendo, em contrapartida, maior autonomia gerencial, financeira e orçamentária, e possibilidades de gratificação aos servidores.

## **2.2. A Contratualização e os Acordos de Resultados**

Componente da estratégia da GpR e trazida como característica da NPM a ser inserida na Administração Pública no pós-Reforma Gerencial, a contratualização de resultados é um mecanismo de modernização da estrutura organizacional por meio do controle sobre resultados, em detrimento ao controle hierárquico por procedimentos do modelo burocrático weberiano, e de focalização das ações e esforços naquilo que se pactua e acorda. É o alinhamento da estratégia da organização com a atuação pautada por metas, que possibilita instituir práticas de planejamento, avaliação e monitoramento constante da execução (ALCOFORADO, 2005).

A contratualização, principalmente no setor público, está vinculada ao processo de ampliação da autonomia gerencial dos órgãos e entidades, na medida em que há uma maior liberdade desses para atuarem no alcance das metas e resultados contratualizados, que passam a ser submetidos ao controle e monitoramento. É uma nova forma de relacionamento entre os diversos setores do Estado (FURTADO, 2007). Ressalta-se que os contratos, além de serem destinados a órgãos, instituições ou empresas, podem ser estabelecidos dentro do próprio nível organizacional, com equipes pactuantes, por exemplo. No próprio modelo mineiro a ser discutido posteriormente, há a contratualização entre o Governador do Estado, o dirigente máximo do órgão e as equipes da unidade.

A formalização das metas pode ser dada por meio da formulação de contratos de resultados, também denominados de contratos de gestão ou acordos, os quais envolvem duas partes: o contratante ou acordante e o contratado ou acordado. O primeiro, além de assumir concessões ao segundo para a atuação deste último, pode conceder flexibilidades gerenciais e regalias financeiras, por exemplo, caso o contratado atinja as metas, e restrições e punições caso ocorra o contrário. O segundo se compromete a criar condições de atuação para a efetivação daquilo que foi pactuado, das metas e resultados estabelecidos.

Segundo Carneiro (2008), o gerenciamento por contratos é pautado pela pactuação de resultados ou metas a serem alcançados e pela criação de condições para viabilizar e assegurar a efetivação dos mesmos. É fruto de uma estratégia de modernização gerencial, que busca maior agilidade, maior eficiência na alocação dos recursos e maior qualidade na

produção de produtos e serviços. Traz um aumento de *accountability*, na medida em que inclui uma nova lógica de responsabilização dos agentes e de prestação de contas por meio de resultados (PACHECO, 2004). Esse novo arranjo também acarretaria, conforme Furtado (2007), na sistematização e melhoria do fluxo de informações gerado pelo Governo e na suplementação do controle social, um incentivo a mais para a atuação dos agentes públicos rumo à criação do valor público.

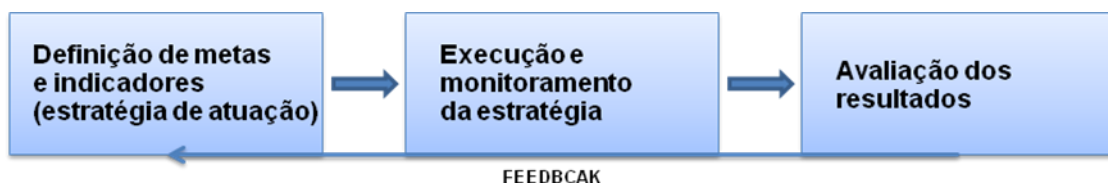
Segundo Alcoforado (2005) e outros autores da literatura existente, os contratos de gestão podem ser segmentados em três processos, todos de grande relevância para o sucesso dos mesmos. Muitas vezes apresentam-se por diferentes nomeações, dependendo do autor, mas retratam os mesmos processos. São eles:

- A definição de metas e indicadores: é a etapa de alinhamento da estratégia organizacional, já definida, com aquilo que se pactua – a estratégia deve ser traduzida pelas metas. Geralmente é de responsabilidade do próprio acordado propor as metas, resultados, produtos e indicadores de desempenho. No entanto, esse é um processo de negociação em que o acordante sugere, avalia, determina e aceita. Esse processo precisa envolver todos aqueles que serão afetados e impactados pela GpR, sendo fundamental a conciliação dos objetivos organizacionais para com os individuais, dos funcionários/servidores;
- a execução e o monitoramento da estratégia: consiste na elaboração dos planos de ação; na implementação dos mesmos para o alcance daquilo que foi pactuado por meio das metas e o monitoramento constante do que está sendo executado. Esse pode ter caráter preventivo, no sentido de evitar problemas no decorrer do percurso, ou corretivo, para corrigir desvios. O monitoramento das ações também é de responsabilidade do acordado, ainda que haja um acompanhamento por parte do acordante. Podem-se adotar diferentes metodologias para se atuar sobre essas ações, como a gestão das ações por meio da elaboração e controle de Planos de Ação por uma gerência específica ou a sistematização daquilo a ser feito por um sistema informatizado. Ao invés do controle direto pelo acordante, pode-se ter a nomeação de uma equipe de acompanhamento e monitoramento, com representantes da acordada, do acordante e, como no caso de Minas Gerais, das instituições intervenientes;
- a avaliação dos resultados é feita através dos indicadores de desempenho. A mensuração depende da qualidade das informações coletadas e produzidas, o

que se faz por meio de relatórios e informações disponibilizadas pelo acordado e que comprovem aquilo que foi divulgado como alcançado, assim como de indicadores bem definidos e delineados. A partir da avaliação, define-se o prêmio/recompensa/punição do acordado ou contratado, comumente previstos no documento. Essa etapa também é responsável pela geração do feedback, que representa o conjunto de informações que serão utilizadas para adaptar e modernizar os procedimentos tendo em vista a otimização do processo.

**FIGURA 3**

**Etapas do Contrato de Resultados**



Fonte: Elaboração própria.

Não se deve falar em etapa mais ou menos importante, ainda que a etapa de definição das metas represente o “ponto de partida” do processo. Todas são fundamentais para o êxito (ALCOFORADO, 2005). Não adianta elaborar metas e indicadores se esses não forem avaliados por bons indicadores de desempenho e se forem desvirtuados e deixados de lado, caso não haja um monitoramento constante.

Ramos (1997) aponta a relação entre acordado e acordante como potencial fonte de problemas relacionados à assimetria informacional. Segundo o autor, na medida em que há uma descentralização e delegação de autonomias e responsabilidades, o contratado acaba por dominar as informações acerca do seu próprio desempenho e utilizá-las de forma oportunista. Essa questão será retomada mais a frente, na seção onde se discute o Modelo Principal-Agente.

A implementação da contratualização por meio dos acordos de resultados envolve, então, a observância sistemática dessas etapas. Falhas no processo podem acarretar em desvio dos objetivos da estratégia da GpR, comprometendo a estratégia organizacional. Por isso se torna necessário utilizar instrumentos e meios que possam minimizá-las, tais como um monitoramento efetivo por parte do Acordante sobre as ações dos acordados.

Por uma questão de focalização, o presente trabalho, como mencionado na introdução do mesmo, está voltado para a análise das duas primeiras etapas aqui retratadas: a definição e o monitoramento das metas, não adentrando no campo de

avaliação de resultados. Sendo assim, o próximo tópico busca discutir, com um pouco mais de detalhamento, esses dois processos.

### **2.3. A Definição e o Monitoramento de Metas**

A definição das metas precisa estar alinhada à estratégia organizacional e vislumbrar um cenário desafiador, que realmente exija esforços dos atores envolvidos na busca das mesmas. A formulação de metas superficiais e fáceis, cujo mero objetivo do pactuante/acordante seja a obtenção dos benefícios e prêmios do alcance das mesmas, nada acrescenta aos objetivos do instrumento e da organização, sendo apenas um processo de “fachada”. Esse é um dos maiores problemas evidenciados pela literatura no processo de contratualização de resultados (PACHECO, 2004).

Destaca-se, também, que há necessidade de se ter um desenho eficiente de indicadores de desempenho que de fato mensurem os resultados frutos do alcance das metas estabelecidas (ALCOFORADO, 2005). Na esfera privada, esses são desenhados, sobretudo, sobre resultados financeiros, e que avaliam, por exemplo, o aumento de receita, lucros e da captação de clientes. No setor público, a elaboração dos indicadores tende a ser algo mais complexo, uma vez que a avaliação de serviços públicos e ações governamentais não pode simplesmente ser feita por indicadores financeiros (SERRA, 2008, *apud* EMERY, 2005), mas principalmente pela satisfação do cidadão e pela criação do valor público.

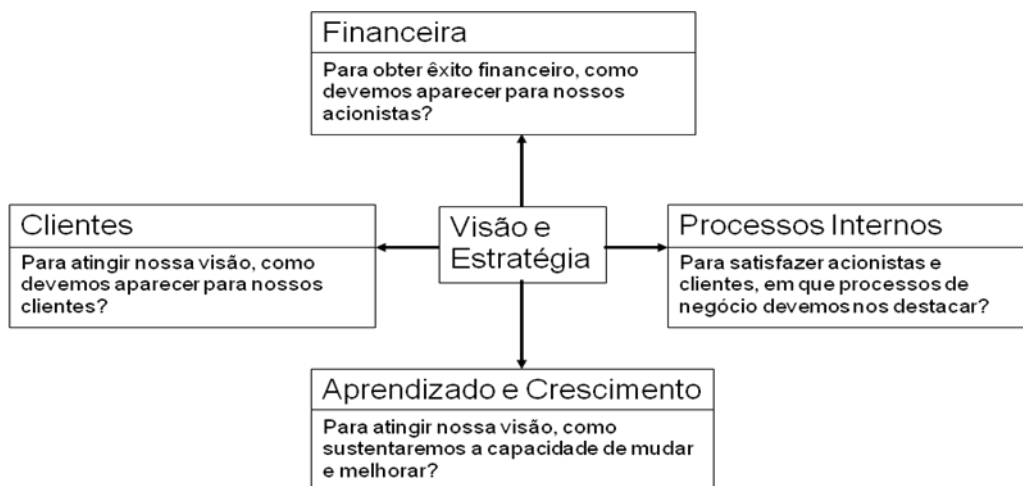
O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta gerencial que pode ser utilizada para a elaboração das metas e alinhamento das ações para com o planejamento (GHELMAN, 2005). Ela estabelece quatro perspectivas ou áreas interligadas – cada uma com objetivos estratégicos, metas a serem perseguidas e indicadores de avaliação do desempenho - para atuação no sentido de se buscar a materialização da visão e estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997): a financeira, relacionada à perseguição de bons resultados financeiros, podendo abranger metas como a redução de despesas e o aumento de captação e/ou geração de recursos; a de processos internos, relacionada à identificação e otimização dos processos críticos; a de clientes, associada à busca da satisfação do público alvo, através da entrega de produtos e serviços que atendam suas demandas e anseios; e a de aprendizado e crescimento, focada no investimento e desenvolvimento da própria organização, definindo metas de capacitação dos recursos humanos e investimentos em pesquisas por exemplo.

Essa ferramenta estratégica, ainda que elaborada para a lógica privada, pode, com ajuste, ser adequada à lógica pública, levando em conta que os clientes são os cidadãos e, os acionistas, a própria Administração Pública e a sociedade como um todo. E as metas definidas, mesmo que divididas em áreas, precisam estar sempre alinhadas à busca do interesse público.

Através do desenho de mapas estratégicos, que trazem a visão e missão do órgão ou unidade, assim como as áreas e os objetivos estratégicos inter-relacionados para atuação, são definidas, por exemplo, metas por equipes dos Acordos de Resultados em Minas Gerais (SEPLAG, 2009). Esses mapas podem ser estruturados pela óptica do BSC, ilustrada na figura abaixo:

**FIGURA 4**

***Balanced Scorecard***



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1999.

Ou seja, uma vez que as quatro perspectivas balanceadas traduzem as áreas de atuação organizacional de maneira geral, a começar pela criação da estrutura necessária ao desenvolvimento organizacional – aprendizado e crescimento -, passando pela consolidação de capacidades estratégicas eficientes – processos internos -, pela entrega de valor ao público alvo – clientes -, e proporcionando a otimização e eficiência da utilização dos recursos – financeira - (PRIETO, 2006), podem-se definir os objetivos estratégicos sobre elas e, posteriormente, as metas para alcance de cada um desses objetivos. É exatamente esse o procedimento adotado pelo governo mineiro no que diz respeito à definição das metas por equipe do AR dos órgãos e unidades da Administração Pública Estadual.

Outro ponto importante a se destacar na definição das metas diz respeito aos atores envolvidos no processo decisório. Por mais que a decisão final acerca daquelas metas que serão pactuadas seja de responsabilidade dos dirigentes, aqueles que serão os executores das ações precisam participar do processo de definição e estar cientes das metas definidas (KAPLAN; NORTON, 1999). É necessário que a cultura da gestão para resultados esteja presente nos funcionários e servidores, trazendo o alinhamento entre estratégia organizacional e comportamento individual. Nesse sentido, é fundamental se pautar em mecanismos de divulgação, de relacionamento e motivação.

Definidas as metas, passa-se para a elaboração dos planos de ação a serem executados no alcance das mesmas. E é sobre as ações que o monitoramento deve ser realizado. Tanto por parte do dirigente, que utilizará do mecanismo para controlar e fiscalizar os esforços e o que está sendo feito, como para os próprios executores. Ou seja, podem-se ter dois fluxos das informações: tanto para o controle da gerência máxima quanto para os integrantes e gerentes das equipes.

Delineia-se a metodologia de monitoramento previamente à execução das ações, mesmo que, no decorrer do tempo, se perceba a necessidade de adaptação e desenvolvimento daquela.

É essencial que o monitoramento das metas seja sistemático. Na medida em que os planos de ação são elaborados e suas execuções iniciadas, deve-se começar o acompanhamento, seja para o controle do que está se fazendo dentro dos prazos e metas estabelecidos, seja para prevenir e corrigir problemas e obstáculos durante a execução. O controle por resultados necessita de uma produção de informações que permitam comparar as metas estabelecidas com o que foi efetivamente alcançado. É importante o registro contínuo e padronizado daquilo que se quer acompanhar, o que significa controle interno (BARBOSA; CARNEIRO, 2007).

#### **2.4. O Modelo Principal-Agente**

No cenário da gestão e contratualização de resultados, onde existe delegação de autonomias e responsabilidades, há uma complexificação da relação entre os atores envolvidos, principalmente no que se refere ao fluxo de informações entre eles.

Enquanto na estrutura burocrática de controle por processos, o comportamento dos funcionários e servidores é controlado por meio do cumprimento das normas e regras

formalmente estabelecidas, no modelo da NPM o mesmo deixa de ser eficiente, exigindo mecanismos inovadores de direcionamento de conduta e controle.

O Modelo Principal-Agente, vertente teórica do neo-institucionalismo econômico e da teoria da agência, busca explicitar a relação existente entre o principal - o empregador, detentor dos recursos, poder e soberania ou acordante -, e o agente - o empregado, o executor das ações ou acordado. A abordagem evidencia o problema da assimetria informacional entre esses dois atores: o agente é o detentor da informação e do seu próprio desempenho, o que abre espaço para o comportamento oportunista do mesmo diante um principal que tem um custo muito alto de controle, e, por isso, precisa criar mecanismos que minimizem custos e ampliem sua capacidade de captação da informação e de controle do agente (RAMOS, 1997).

Há uma dificuldade em direcionar os esforços dos agentes a apenas aos objetivos organizacionais e, no caso do setor público, aos do Estado, que são os de interesse público. A combinação da assimetria informacional existente na relação com as preferências e vontades individuais pode levar a comportamentos oportunistas por parte dos agentes.

Destaca-se a importância de desenhar instituições eficientes que reduzam tal problema e aumentem o desempenho dos agentes sem precisar dos principais recorrerem a custos altíssimos de controle para alinhar as ações e os comportamentos para com os objetivos organizacionais ou de interesse público, no caso da Administração Pública (PRZEWORKSKI, 2003). É necessária a produção de incentivos e mecanismos de premiação/punição dos agentes que possibilitem esse alinhamento e o acesso às informações pelos principais, tanto na qualidade quanto na quantidade informacional.

Para Przeworki (2003), são três tipos de relação Principal-Agente, a saber: entre governos e agentes econômicos privados, entre políticos e burocratas e entre cidadãos e governos.

A primeira relaciona-se ao papel regulador do Estado na Economia, no sentido de fazer com que os agentes privados se comportem de maneira benéfica à sociedade, sendo punidos caso não o façam. A internalização de externalidades negativas por meio de tributação, por exemplo, é uma ilustração de regulação (MANKIWI, 2003). A segunda, analisada em seguida, reflete as relações internas da Administração Pública, as entre políticos e burocratas, propulsoras das atividades e funções governamentais. A terceira, entre cidadãos e governos, se baseia em uma relação de responsabilização dos últimos perante os primeiros. O governo, representado pelos políticos eleitos, tem o dever de prestar contas aos cidadãos, responsáveis, então, pela fiscalização do trabalho dos políticos em

prol do interesse público e do bem-estar social. Está relacionado à garantia do *accountability* pelos políticos para com os cidadãos diante do cenário democrático, de representação política.

Apesar de o modelo discutir as três classes de relação, o presente trabalho se direciona a desenvolver a problemática da relação entre políticos e burocratas, uma vez que a definição e o monitoramento de metas do Acordo de Resultados envolvem relações entre políticos e burocratas. No caso da contratualização de resultados na Administração Pública, essa relação pode ainda ser entendida, conforme retrata Ramos (1997), como sendo entre a burocracia descentralizada (o agente) e a burocracia do órgão supervisor do contrato (o principal). Nesse caso os políticos estariam sendo representados pelo acordante e supervisor.

Para “fazer” a Administração Pública funcionar, atender as demandas sociais e produzir serviços e políticas públicas, os políticos delegam atribuições aos burocratas (PRZEWORKSKI, 2003). No entanto, a delegação de funções não garante, *a priori*, que a estrutura burocrática irá agir de acordo com aquilo que os políticos determinam, e que deve ser a tradução dos anseios da sociedade.

O problema que se coloca é que os objetivos dos burocratas podem não ser os mesmos dos cidadãos (entendem-se os dos políticos). E na medida em que há uma assimetria informacional entre aqueles e os políticos (ou supervisores), pode ser que o alinhamento não seja alcançado, gerando ineficiências e desvios na gestão pública. Para tanto, na lógica do controle por resultados, é necessário que o principal utilize de meios de incorporação de instrumentos de monitoramento e acompanhamento do comportamento do agente.

Conforme retrata Przeworki (2003), existem alguns meios que podem aumentar o desempenho do agente para com os objetivos do principal, tais como o estabelecimento de um monitoramento eficaz e constante; a formulação de contratos adequados que assegurem bons atrativos de carreira e salário a agentes capacitados; e a fiscalização institucional, que consiste no controle entre um agente com mais autoridade sobre outro.

Para o setor público, já focando no ambiente de contratos de gestão, Carneiro (2008) enfatiza que os problemas da relação agente x principal referem-se ao desenho e a implementação do acordo. No desenho, a definição das metas a serem perseguidas passa a ser um potencial “alvo” de oportunismo pelo agente acordado, uma vez que ele pode não disponibilizar todas as informações necessárias a construção de metas, induzindo a elaboração de um cenário futuro pouco desafiador, com metas simples de serem

alcançadas. Já na implementação, as questões estão relacionadas à necessidade de monitoramento efetivo pelos principais sobre as ações e à avaliação dos resultados, bastante complexo no âmbito público, pela dificuldade de mensurar desempenhos que não seguem a lógica privada de retornos financeiros.

Por mais que não haja uma troca ou um fluxo total das informações detidas pelo agente para o principal, conclui-se que a consolidação de um desenho institucional eficiente é essencial para reduzir e minimizar os problemas relacionados à assimetria informacional e aos custos de controle.

A contratualização de resultados por meio dos Acordos de Resultados, que recaí, sobretudo, naquela relação principal x agente entre políticos e burocratas, a Administração Pública inova no sentido de efetivar um controle por resultados, *a posteriori*, exigindo mudanças no controle do comportamento individual, trazendo melhorias e, ao mesmo tempo, potenciais novos problemas a serem gerenciados.

### **3. O ACORDO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS**

Este capítulo tem como objetivo retratar brevemente o contexto de inserção e desenvolvimento da contratualização de resultados em Minas Gerais, assim como apresentar o atual instrumento do Acordo de Resultados e detalhar sua segunda etapa, também denominada de acordo acessório. Isso se faz para que, no capítulo seguinte, seja explorada a aplicação de tal estratégia na Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude de Minas Gerais.

#### **3.1. Contextualização**

A estratégia de longo prazo do Governo de Minas Gerais é descrita no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que representa a visão de futuro para o Estado e as diretrizes, objetivos estratégicos e resultados finalísticos a serem perseguidos para sua viabilização. Esses são divididos por áreas de resultados, tais como Defesa Social, Protagonismo Juvenil e Qualidade Fiscal. Já o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) representa o planejamento de médio prazo e contempla os programas e ações necessários à materialização da estratégia descrita no PMDI, definindo o escopo de atuação

do governo através das políticas públicas pelas áreas de resultados (SEPLAG, 2009). Esses planos representam o alinhamento entre planejamento e execução. Os recursos e despesas das ações do PPAG são determinados e descritos pela Lei Orçamentária Anual (LOA).

No sentido de viabilizar e alinhar as estratégias de longo e médio prazo aos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, agregados em Sistemas Operacionais<sup>4</sup>, e as suas equipes de servidores, o AR passou a ser o instrumento estratégico de curto prazo utilizado pelo governo mineiro (MELO; MIRANDA, 2008).

O Acordo de Resultados foi inserido no Estado de Minas Gerais no ano de 2003, em um contexto de mudanças na Administração Pública propostas pelo projeto de governo “Choque de Gestão”. Este contemplava instrumentos e mecanismos modernizantes para a gestão pública, com objetivos de agregar eficiência e equilibrar as contas públicas do Estado (ANASTASIA, 2006). Dentre eles, a nova lógica de contratualização de resultados por meio da formalização de acordos.

O AR foi institucionalizado e regulado por meio da lei 14.964 de julho de 2003 e dos decretos 43.674 e 43.675 de mesmo ano, e, posteriormente, reestruturado por meio da lei 17.600 e do decreto 44.873, ambos de 2008.

Além da viabilização da estratégia de governo pelo alinhamento da atuação dos órgãos e entidades para com a mesma, o AR objetiva aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade, otimizar a utilização dos recursos públicos, dar transparência às ações das instituições, facilitar o controle social sobre a esfera pública e valorizar e destacar servidores, dirigentes e órgãos ou entidades que cumpram suas metas e atinjam os resultados previstos<sup>5</sup>.

Em 2006, a adesão ao AR era de 34% dos órgãos da Administração Pública Estadual. Com mudanças e inovações, sobretudo relacionadas ao aumento de incentivos aos pactuantes com bom desempenho e a pactuação por sistemas operacionais, ela é hoje quase 100% (SEPLAG, 2009). São 62 órgãos e entidades acordados na primeira etapa e 56 na segunda - apenas a Defensoria Pública e os Escritórios de Representação do Estado não são pactuantes do AR, conforme informações obtidas junto a Superintendência de Modernização Institucional da SEPLAG.

---

<sup>4</sup> Agrupam a Secretaria de Estado e as unidades a ela vinculadas.

<sup>5</sup> Objetivos estabelecidos pela Lei 17.600 de 2008.

### 3.2. O Instrumento Hoje

São três os atores envolvidos no processo de pactuação de metas pelo AR mineiro e correspondem aos órgãos, entidades e unidades administrativas do Poder Executivo: o acordante, o acordado e o interveniente.

A já citada lei 17.600, de julho de 2008, estabelece que o acordante é aquele hierarquicamente superior ao acordado, responsável pelo acompanhamento, avaliação e controle dos resultados e pelo provimento dos recursos e meios necessários ao alcance das metas pactuadas. O acordado é vinculado ou hierarquicamente subordinado ao acordante, e o que se compromete com a obtenção dos resultados pactuados e execução das ações e medidas necessárias para a efetivação das mesmas. Já o interveniente é o responsável pelo suporte necessário ao acordante ou ao acordado na perseguição das metas.

Ao assumir o compromisso do AR, o acordado tem a contrapartida de ampliação de autonomia gerencial, financeira e orçamentária e, caso atinja satisfatoriamente as metas estabelecidas, a de pagamentos de prêmios por produtividade aos servidores. Como aumento de autonomia, tem-se a possibilidade de alterar cargos em comissão e funções de confiança; a ampliação dos limites de dispensa de licitação; aquisição de veículos e contratação de transporte sem prévia autorização da SEPLAG; possibilidade de contratação de estagiários para atuação sobre o objeto do AR, dentre outros previstos na lei.

O AR de primeira etapa consiste na efetivação da estratégia governamental e é avaliado pela execução de cinco possíveis objetos para pactuação: os resultados finalísticos, os projetos estruturadores, a agenda setorial, a racionalização dos gastos e as melhorias de desempenho.

Os resultados finalísticos correspondem ao alcance da efetividade da ação governamental em determinada área de resultado, mensurada por indicadores. Os projetos estruturadores são os projetos governamentais de caráter prioritário, com perspectiva de grande impacto dado sua capacidade transformadora (cada área de resultados conta com, pelo menos, um desses projetos), e são avaliados pela sua execução. A agenda setorial é um conjunto de ações concretas que buscam solucionar entraves estruturais e administrativos que dificultaram a implementação da estratégia, e também é avaliada pela sua implementação. E, por fim, a racionalização do gasto e melhorias de desempenho, que englobam um conjunto de indicadores que mensuram a utilização e gestão eficiente do

recurso público<sup>6</sup>. A avaliação é feita sobre a concretização das metas desses quatro itens sobre os Sistemas Operacionais.

Para a segunda etapa, há um desdobramento das metas por equipe de cada órgão ou entidade. São agrupadas em produtos, quando definido um objeto a ser entregue em um prazo estabelecido, como a entrega do Plano de Auditoria<sup>7</sup>, e em indicadores, quando se espera alcançar um resultado mensurado pela mudança de determinada realidade ou *status* – pelo impacto produzido, como o estabelecimento de certo valor para o índice de execução de um determinado projeto estruturador. As metas são definidas pelo próprio acordado e aprovadas pela SEPLAG. No entanto, algumas metas, chamadas de itens comuns<sup>8</sup> da Agenda Setorial do Choque de Gestão, são padronizadas pela SEPLAG e estabelecidas aos órgãos e unidades acordados.

O Acordo de Resultados, mesmo não sendo compulsório aos órgãos e entidades da Administração Pública, tem elevada adesão, como já mencionado. Isso se dá, principalmente, por dois motivos: a obtenção de autonomia gerencial, financeira e orçamentária para atuar na persecução das metas pactuadas e a possibilidade dos servidores receberem prêmio por produtividade, dependendo do desempenho desses e da instituição. Nesse sentido, são grandes os incentivos que levam as entidades a aderirem ao documento.

Para o acompanhamento e a avaliação do Acordo de Resultados é nomeada uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA), que agrega representantes do acordado, acordante, dos servidores do acordado, da SEPLAG e do interveniente. A lei 17.600, em seu artigo 11, estabelece as competências da CAA:

I - acompanhar e avaliar os resultados alcançados pelo acordado, considerando as metas e indicadores de desempenho previstos no Acordo de Resultados;

II - recomendar, com a devida justificativa, alterações no Acordo de Resultados, principalmente quando se tratar de necessidade de alinhamento de indicadores, metas e resultados;

III - recomendar, com a devida justificativa, a revisão, a renovação ou a rescisão do Acordo de Resultados; e

IV - proceder, ao final de cada período avaliatório, à Avaliação de Desempenho Institucional, na qual concluirá acerca do desempenho do acordado.

§ 1º As avaliações realizadas pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação incluirão, sem prejuízo de outras informações, os fatores e circunstâncias que tenham dado causa ao descumprimento, pelo acordado,

---

<sup>6</sup> Essas informações foram extraídas do documento padrão do AR.

<sup>7</sup> O Plano de Auditoria é elaborado pelas Auditorias Setoriais dos órgãos estaduais. É o consolidado das ações, entregas e prazos realizados pelas auditorias.

<sup>8</sup> Esses itens são pactuados nas duas etapas do AR.

das metas estabelecidas, bem como as medidas que este tenha adotado para corrigir as falhas detectadas.

§ 2º A Comissão de Acompanhamento e Avaliação encaminhará aos signatários do Acordo de Resultados, dentro dos prazos definidos em decreto, a avaliação a que se refere o inciso IV.

Por meio da Resolução nº 035 da SEPLAG, de abril de 2009, foi determinada a instituição de outra comissão de gestão do AR, que deveria passar a atuar em parceria com a CAA: a Equipe de Apoio a Gestão Estratégica (EAGE). Os membros da EAGE são indicados pelo dirigente máximo do órgão ou unidade, e suas atribuições, segundo a resolução, são:

§1º A EAGE atuará como suporte interno de cada equipe e da Alta Administração nas seguintes práticas de gestão estratégica, dentre outras:

- I - acompanhar a elaboração, execução e avaliação do Acordo de Resultados;
- II - contribuir para a análise de identificação das causas de desvios das metas e assegurar a proposição de soluções;
- III - reportar ao nível de direção do órgão todos os desvios, distorções que por ventura aconteçam;
- IV - difundir os conhecimentos relativos à metodologia, técnicas e ferramentas de gestão estratégica; e
- V - avaliar, junto com as equipes, a adequação dos indicadores e metas e propor alterações.

Conforme estabelecido pelo artigo 33 do Decreto n. 44.873, considera-se desempenho satisfatório o sistema operacional que alcance uma nota igual ou superior a 60%. Abaixo desse valor, o desempenho é avaliado como insatisfatório. No modelo atual, não há um mecanismo de punição para o desempenho insatisfatório dos órgãos e unidades, a não ser o próprio não recebimento ou o recebimento parcial do prêmio por produtividade. Anteriormente à nova estrutura do AR, era prevista a censura pública de dirigentes das entidades que tivessem desempenho insatisfatório por repetidas vezes.

Conforme divulgado pela SEPLAG, no ano de 2007, 20% dos Sistemas Operacionais obtiveram nota entre nove e dez e os demais 80% notas entre sete e nove. Já no ano de 2009, quase 15% dos Sistemas operacionais ficaram abaixo da nota sete e 10% acima de nove. Atualmente, são 22 sistemas operacionais.

### **3.2.1 A Segunda Etapa do AR**

A primeira etapa do AR consiste, então, na definição de metas institucionais que alinhem a atuação institucional com a estratégia governamental. Seguindo esse mesmo

objetivo, mas somado à busca para criar uma identidade do servidor para com a cultura de perseguição de metas e resultados e elaborar mecanismos de premiação diferenciada, de acordo com o desempenho de cada equipe executora, foi estabelecida uma segunda etapa para o AR (MELO; MIRANDA, 2008). Tal etapa se relaciona com a primeira uma vez que também traduz a estratégia governamental em metas, mas, nesse caso, por equipe.

As metas precisam ter uma vinculação estratégica, seja com algum instrumento que traduza a estratégia governamental, como a Agenda Setorial, seja com o mapa estratégico da Secretaria ou unidade. Este instrumento, que está presente no documento do AR de segunda etapa, é baseado na metodologia do BSC e ilustra os objetivos estratégicos setoriais para perseguição.

A adesão à primeira etapa é condição para assinatura do acordo acessório de segunda etapa. As metas de segunda etapa se desdobram em indicadores e produtos celebrados entre o Governador do Estado, o dirigente máximo do órgão ou unidade e as equipes. Ainda que haja metas multisetoriais, que sejam vinculadas a mais de uma equipe, a nota de cada equipe independe das de outras. A quantidade de metas a serem definidas pelo órgão ou unidade, além daquelas dos itens comuns, é discricionária ao mesmo. No entanto, vale lembrar que é necessária a aprovação da SEPLAG daquilo que for proposto.

A nota referente ao cumprimento dos indicadores é dada conforme o quadro abaixo:

#### QUADRO 1

##### Mensuração das Notas dos Indicadores do AR de Segunda Etapa

% de execução em relação à meta	Nota
≥ 100 %	10
90,00% até 99,99%	9
80,00% até 89,99%	8
70,00% até 79,99%	7
< 70%	0

FONTE: SEPLAG, 2009.

Já a dos produtos está relacionada à data de entrega do mesmo - a efetivação:

## QUADRO 2

### Mensuração das Notas dos Produtos do AR de Segunda Etapa

Situação da ação	Nota
Realizada em dia	10
Até 30 dias de atraso	8
De 31 a 60 dias de atraso	7
De 61 dias a 90 dias de atraso	6
De 91 a 120 dias de atraso	5
Acima de 120 dias de atraso	0

FONTE: SEPLAG, 2009.

No caso de realização parcial da ação (produto), a CAA define uma nota entre zero e cinco, com base no que foi alcançado e na justificativa do cumprimento apenas parcial.

Sendo assim, a nota final de cada equipe é dada pelo somatório das notas de todos os produtos e indicadores (sendo que, cada uma é multiplicada pelo seu respectivo peso), dividido pela soma dos pesos.

O valor da remuneração variável (prêmio por produtividade<sup>9</sup>) a ser paga aos servidores das equipes acordadas está atrelado ao cumprimento das metas e alcance dos resultados de segunda etapa. No entanto, ele é também dependente da nota institucional de primeira etapa. A nota máxima da média de notas das equipes, para fins de pagamento do prêmio, não poderá ser superior àquela. Caso essa estiver acima, deverá ocorrer uma redução proporcional de todas as notas das equipes da unidade, de modo que se iguale à média das notas da equipe para com a institucional.

O monitoramento e suporte da execução da segunda etapa do AR também são de responsabilidade da CAA e da EAGE.

É possível dizer que a contratualização de metas por equipes possui potenciais problemas, como a possibilidade de comportamento oportunista na definição das metas pelo

<sup>9</sup> O valor do prêmio por produtividade a ser pago ao servidor, que pode chegar a uma remuneração do mesmo, também é ponderado pela nota da Avaliação de Desempenho Individual e pelos dias trabalhados no período. Além disso, a base para o montante total dos prêmios é a Receita Corrente Líquida do Estado, na fração de um por cento da mesma.

acordado. Mas há um processo em constante avanço no sentido de minimizá-los, como as inovações trazidas pela legislação de 2008, as iniciativas de capacitação e conscientização desenvolvidas pela SEPLAG e os mecanismos internos de melhoria dos próprios órgãos e entidades, que podem “abraçar” a causa do AR e torná-lo um instrumento melhor aplicado em todas suas etapas.

#### **4. O DESENHO E A IMPLEMENTAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS DE SEGUNDA ETAPA NA SEEJ.**

Após apresentar a Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude e contextualizar sua participação no AR, este capítulo busca analisar os processos de definição e monitoramento de metas do AR de segunda etapa da Secretaria – o como estes são feitos. Para isso, destina-se uma seção para a descrição dos processos por meio da observação<sup>10</sup>, da exploração do documento de AR de segunda etapa da Secretaria e das informações colhidas junto aos servidores que foram entrevistados. Na última seção deste capítulo, são apresentados os resultados dos dados tabulados e informações obtidas através dos questionários respondidos pelos servidores e suas respectivas análises.

A técnica utilizada para definição das amostras foi a amostragem probabilística do “tipo aleatória estratificada”, uma vez que não houve qualquer tipo de julgamento ou direcionamento na escolha dos servidores respondentes e as populações analisadas foram estratificadas em sub-populações ou estratos (STEVENSON, 1981), posto que a análise foi feita, também, separando aqueles servidores que ocupam ou não cargos de gerência<sup>11</sup>. A utilização de tal técnica possibilita a representatividade dos resultados encontrados a toda a população, de modo que seja possível fazer conclusões da amostra e as inferir a todo o ambiente populacional analisado (STEVENSON, 1991).

Ressalta-se que, para a seleção das amostras de servidores que responderam ao questionário, baseou-se no valor considerado estatisticamente significante<sup>12</sup>, considerando-

<sup>10</sup> Pode ser considerada, conforme Marconi e Lakatos (1990), como observação participante, uma vez que houve o envolvimento direto do autor para com o objeto analisado.

<sup>11</sup> Cargos de diretor, assessor, auditor, superintendente ou subsecretário.

<sup>12</sup> Segundo a fórmula estatística de cálculo amostral para uma população finita (STEVENSON, 1991). Para tanto, partiu-se um nível de confiança de 95% ( $Z=1,96$ ), um erro amostral de 10% e  $\pi$  (proporção populacional) igual a 0,5:

$$n = \frac{NZ_c^2 \pi(1 - \pi)}{\varepsilon_p^2 (N - 1) + Z_c^2 \pi(1 - \pi)}$$

se duas populações: o número total de servidores em exercício na SEEJ, excluindo-se apenas um servidor lotado na unidade da Secretaria que não é acordada do AR de Segunda Etapa (população  $a^{13}$ ), e outra excluindo, além de tal servidor, todos os servidores da Minas Gerais Serviços (MGS) (população  $b^{14}$ ).

Optou-se por encaminhar os questionários a um número maior de servidores do que aquele encontrado pela fórmula, pois se buscou a cobertura de alguma possível recusa ou negação em responder por parte de algum servidor. No entanto, havendo boa receptividade, todos os 119 questionários aplicados foram respondidos. Com base nesse valor, que resguardou o processo probabilístico de seleção, foram encontrados estratos superiores aos mínimos estatisticamente significantes, o que significou uma pequena redução no erro amostral anteriormente estabelecido.

Para cada estrato da população em questão, aplicou-se a fórmula estatística para a definição do tamanho amostral. Em seguida, os valores encontrados dos estratos foram somados para encontrar o tamanho mínimo da amostra de toda a população (STEVENSON, 1991).

Com relação à população  $a$ , temos que:

- Para a amostra de gerentes, cuja sub-população é igual a 45, o valor mínimo encontrado para a amostra foi de 31 servidores. Pela tabulação dos dados, verificou-se que 32 servidores gerentes responderam o questionário.
- Para a amostra de não gerentes, cuja sub-população é igual a 205, o valor mínimo encontrado para a amostra foi de 66 servidores. Pela tabulação dos dados, verificou-se que 87 servidores não gerentes responderam o questionário.
- Para a amostra de todos os servidores, gerentes e não gerentes, o valor mínimo necessário é de 97 servidores, valor correspondente à soma dos valores das amostras dos estratos. No entanto, 119 servidores responderam o questionário.

---

<sup>13</sup> São 250 servidores, sendo 45 gerentes e 205 não gerentes.

<sup>14</sup> São 147 servidores, sendo 45 gerentes e 102 não gerentes.

Com relação à população **b**, temos que:

- Para a amostra de gerentes, têm-se os mesmos valores referentes a população **a**, uma vez que não há nenhum servidor da MGS ocupante de cargo de gerência.
- Para a amostra de não gerentes, excluindo os servidores da MGS, o valor mínimo para o estrato é de 50 servidores. Pela tabulação de dados, verificou-se que 51 servidores não-gerentes, excluindo aqueles da MGS, responderam o questionário.
- Para a amostra de todos os servidores, gerentes e não gerentes, o valor mínimo necessário é de 81 servidores, valor correspondente à soma dos valores das amostras dos estratos. No entanto, 83 servidores responderam o questionário.

Realizou-se um pré-teste<sup>15</sup>, o que possibilitou ajustar e adaptar o questionário aos objetivos pretendidos pelo trabalho. O instrumento foi elaborado no intuito de apurar resultados percentuais, enquadrando a análise realizada no estudo de proporções. As questões abertas foram elaboradas para verificar questões pontuais, relacionadas a alguma resposta de questão fechada ou para alguma observação final do servidor.

Para a entrevista, elaborou-se um roteiro semi-estruturado, apenas para focalização e direcionamento durante a mesma. Foram entrevistados dois servidores escolhidos por estarem diretamente envolvidos com a inserção e divulgação da estratégia do AR na SEEJ: o diretor e um técnico da unidade de modernização da Secretaria, responsável pela coordenação dos processos de formulação e monitoramento do AR. Os relatos dos entrevistados contribuíram para retratar e evidenciar os processos de definição e monitoramento das metas de segunda etapa da SEEJ.

Ou seja, o presente trabalho baseou-se em três diferentes técnicas de pesquisa: a entrevista, a observação participante, que são técnicas qualitativas de análise, e a aplicação de questionário, técnica quantitativa (MARCONI; LAKATOS, 1990). A aplicação dos questionários e das entrevistas foi realizada no mês de Agosto de 2009.

O questionário aplicado, o roteiro semi-estruturado da entrevista, assim como o mapa estratégico da Secretaria, dois quadros resumidos de todas as metas de segunda

---

<sup>15</sup> O pré-teste consistiu na aplicação de um modelo inicial do questionário em oito servidores da SEEJ. Possibilitou o ajuste e modificação do instrumento que foi aplicado para fins da análise deste trabalho.

etapa das equipes e o organograma institucional, encontram-se como apêndices ou anexos do trabalho.

#### **4.1. Apresentação**

A Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, antes Subsecretaria da atual Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, foi criada pela lei delegada 112 de 2007 e estruturada organicamente pela lei delegada 121, de mesmo ano. É parte integrante da administração direta do Estado e sua missão é pautada no desenvolvimento, por meio do esporte e lazer, de políticas públicas de promoção do protagonismo juvenil e difusão do esporte sócio-educativo, de prevenção e tratamento do uso de drogas e de reinserção social do dependente químico. Atua em três diferentes esferas: na de Esportes, ao promover a cultura do esporte no Estado; na de Antidrogas, por sua atuação no combate ao uso de drogas e na reinserção dos usuários; e na de Juventude, no tocante ao desenvolvimento do protagonismo juvenil.

Nesse sentido, a SEEJ é dividida entre essas três áreas, e abrange a Subsecretaria de Políticas Antidrogas (SUBPAD), a Coordenadoria Especial da Juventude (CEJ) e as superintendências finalísticas ligadas à promoção e regionalização do esporte. A área meio de toda Secretaria corresponde a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), a Auditoria Setorial, a Assessoria de Comunicação, a Assessoria Jurídica e a Assessoria de Apoio Administrativo. O quadro funcional atual da SEEJ é composto por 251 servidores em exercício, sendo que 46 ocupam cargos de gerência das unidades ou departamentos, além de estagiários, trabalhadores mirins e colaboradores de conservação e limpeza.

A Secretaria é acordada do AR desde 2007, ano de criação da instituição. Nesse ano, a nota institucional foi de 8,59. Em 2008, a nota foi de 6,75. A mensuração da referente ao ano de 2009 ocorrerá apenas em 2010.

No AR de primeira etapa da Secretaria, tanto a Secretaria de Estado da Fazenda (SEF), quanto a SEPLAG, são intervenientes do acordo. E este é pactuado para todo o Sistema Operacional de Esportes, que engloba, além da SEEJ, conforme estabelece o decreto 44.873 de 2008, a Administração de Estádios do Estado de Minas Gerais (ADEMG) e a Fundação Educacional Caio Martins (FUCAM), unidades vinculadas à Secretaria.

Já no AR de segunda etapa, a SEPLAG é a única interveniente e a pactuação das equipes ocorre por órgão ou unidade administrativa. O foco da análise deste trabalho é o acordo da SEEJ.

#### **4.2. O AR de Segunda Etapa**

A lógica da segunda etapa, como mencionado anteriormente, foi iniciada em 2008. A SEEJ foi avaliada apenas institucionalmente em 2007 e pelas duas etapas em 2008. E está em processo de execução a perseguição das metas estabelecidas para 2009.

Para o AR de segunda etapa da Secretaria referente ao ano de 2009, documento de interesse da análise deste trabalho, foram estabelecidas as equipes acordadas da área meio da Secretaria, das superintendências finalísticas e aquelas da Antidrogas, e a própria CEJ. Cada equipe possui diferentes quantitativos de metas, divididas em indicadores e produtos, de acordo com sua finalidade de atuação.

Para 2009, foi inicialmente estabelecido um total de 74 metas. Entretanto, a crise fiscal mundial impôs certas limitações e restrições orçamentárias ao Estado, o que impactou nas mesmas, principalmente aquelas que contavam com recursos que foram “cortados” posteriormente à sua definição, fazendo com que ocorresse uma renegociação do documento com a SEPLAG. Desse processo, algumas poucas metas foram retiradas do documento, outras foram alteradas, como a de redução do número de projetos financiados. No entanto, algumas novas, impostas pela SEPLAG, foram inseridas como itens comuns, exclusivamente, para a área meio. Resultou-se na repactuação de 73 metas, sendo 54 indicadores e 19 produtos.

As metas da Secretaria possuem quatro vinculações estratégicas: Projeto Estruturador<sup>16</sup> - 4 metas; Agenda Setorial – 25 metas; PPAG – 2 metas; e Mapa Estratégico (ou Planejamento Estratégico) – 42 metas. Ressalta-se que o mapa estratégico da Secretaria abrange 21 objetivos estratégicos, espalhados entre as quatro áreas do BSC. Todas as metas, independentemente de suas vinculações, relacionam-se a algum objetivo estratégico.

No total, são doze equipes acordadas, que correspondem à quase totalidade da estrutura orgânica da Secretaria. Cada equipe acordada possui um gerente, que corresponde ao dirigente de determinado setor interno acordado. Não faz parte da pactuação apenas a Assessoria de Apoio Administrativo. As equipes acordadas são:

---

<sup>16</sup> A SEEJ possui o Projeto Estruturador “Minas Olímpica”.

- Gabinete
- Auditoria Setorial
- Assessoria de Comunicação
- Assessoria Jurídica
- Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
- Superintendência de Esportes de Competição
- Superintendência de Esporte Educacional
- Superintendência de Políticas Desportivas Regionais
- Superintendência de Articulação e descentralização de Políticas Antidrogas
- Superintendência de Prevenção, Tratamento e Reinserção Social
- Centro de Referência Estadual em Álcool e Drogas
- Coordenadoria Especial da Juventude, que envolve suas três superintendências, de Reinserção, de Inclusão e de Mobilização do Jovem.

A média das notas das equipes atribuídas pela CAA, na etapa de 2008, foi de 8,69. Quatro equipes obtiveram a nota máxima, duas entre nove e dez, quatro entre sete e nove e duas abaixo da nota sete, sendo que a menor nota foi exatamente 6,0. Ou seja, de acordo com a definição legal do desempenho satisfatório, as equipes, de modo geral, tiveram um bom desempenho naquele ano.

No entanto, dada a nota institucional da primeira etapa do Sistema Operacional de Esportes, as notas das equipes foram ponderadas e reduzidas proporcionalmente para fins de pagamento do prêmio por produtividade, uma vez que a média das notas das equipes não pode ser maior do que a nota de primeira etapa.

#### **4.2.1 A Definição e o Monitoramento das Metas**

A definição das metas de segunda etapa segue um cronograma determinado pela SEPLAG – período de elaboração e desenvolvimento, validação pelo Secretário e entrega para aprovação. O processo de mobilização interna é feito pela Diretoria de Modernização Institucional (DPMI/SPGF) junto aos gerentes das equipes.

Todas as metas da SEEJ vinculadas à Agenda Setorial são itens comuns, cujo estabelecimento, como já mencionado, é imposto pela SEPLAG. As metas referentes ao Projeto Estruturador trazem os índices de execução almejados do mesmo para aquelas unidades da Secretaria que atuam no projeto. Ou seja, também é algo padronizado.

Sendo assim, a autonomia da Secretaria para a elaboração e definição de metas está naquelas vinculadas ao Mapa Estratégico da Secretaria.

Para o AR de 2009, foram definidas sete metas para “Aprendizado e Crescimento”, duas para “Finanças”, treze para “Público Alvo” e vinte para “Processos Internos”, englobando 16 dos objetivos estratégicos definidos, conforme ilustra a tabela que se segue.

### QUADRO 3

#### BSC, Objetivos Estratégicos e Metas

(continua)

ÁREA DE ATUAÇÃO (BSC)	OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOME DO INDICADOR OU PRODUTO
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>	Adequar à infra-estrutura física e de tecnologia da informação.	Atualizar e produzir informações para área de Ações de Governo, assunto do Portal Minas.
		Percentual de municípios mapeados.
	Melhorar a gestão interna.	Índice de execução do termo de parceria.
		Regularização das praças de esporte no Estado de Minas Gerais.
		Média da Nota das Equipes (Auditoria Setorial).
		Média da Nota das Equipes (Assessoria Jurídica).
Implantar rotina de acompanhamento do Acordo de Resultados.		
<b>FINANÇAS (FINANCEIRA)</b>	Aumentar a captação de recursos.	Valor captado em parcerias.
		Recursos financeiros captados.
<b>PÚBLICO ALVO (CLIENTES)</b>	Ampliar os serviços de atenção especializada e reinserção social dos dependentes químicos.	Implantar o projeto "CALL CENTER"
	Ampliar e melhorar os resultados dos atletas mineiros em competições.	Regulamentar o Bolsa Atleta Estadual
		Parcerias com universidades para execução de oficinas de esportes e cooperação técnica
	Aumentar a prática e a cultura esportiva como promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida.	Regulamentação da Política de Preservação
		Número de equipes formadas por alunos das Oficinas de Esporte participando de competições Estaduais organizadas pelas Federações
	Minimizar o Impacto do uso e abuso de álcool e outras drogas relacionados à saúde e segurança.	Número de projetos específicos implementados à população especial relacionados ao uso e abuso de álcool e outras drogas
		Número de projetos de reinserção social aprovados
	Número de vagas disponibilizadas para tratamentos	

(conclusão)

<b>PÚBLICO ALVO (CLIENTES)</b>	Estimular o Protagonismo Juvenil e aumentar as oportunidades de inclusão dos jovens.	Número de jovens capacitados pelo Projeto Chefs do Amanhã
		Número de jovens participantes do Fórum Internacional de Jovens Empreendedores - FIJE
		Número de jovens capacitados pelo Projeto Vocação
		Número de jovens participantes do Projeto Diálogos da Juventude
		Número de jovens capacitados no Projeto Juventude pelo meio ambiente
<b>PROCESSOS INTERNOS</b>	Melhorar a comunicação externa.	Criação e implantação dos blogs das áreas de Esportes, Juventude e SUBPAD.
		Número de visitas ao site da SEEJ.
	Desenvolver pesquisa e capacitação externa.	Número de matérias da SEEJ publicadas na mídia do interior e mídia da capital
		Financiamento de projetos de pesquisa na área de dependência química.
		Edital desenvolvido em parceria com a FAPEMIG.
		Número de pessoas capacitadas.
	Potencializar a execução indireta.	Número de municípios pesquisados.
		Número de eventos na área de formação continuada.
	Regionalizar as ações.	Fortalecer e profissionalizar o processo de gestão da execução indireta.
		Fortalecer e profissionalizar o processo de gestão da execução indireta.
		Diagnosticar o desenvolvimento dos territórios esportivos.
		Territorializar as ações esportivas.
	Desenvolver ações de atenção e reinserção social aos dependentes químicos e a públicos específicos.	Número de Conselhos Municipais de Esporte existentes.
		Número de municípios na RICOMAD.
	Desenvolver ações preventivas ao uso de drogas.	Número de pessoas atendidas.
		Número de vídeos apresentados nos concursos.
		Número de atividades de prevenção executadas e/ou apoiadas.
	Otimizar os espaços esportivos.	Número de projetos comunitários com atividades iniciadas.
		Percentual de obras vistoriadas.
	Fortalecer a articulação política e com outros órgãos.	Número de Conselhos Municipais de Juventude criados.

FONTE: Elaboração própria, com base no AR da SEEJ.

Pela análise do quadro anterior, e levando em consideração que os objetivos estratégicos relacionados às metas vinculadas à Agenda Setorial e ao Projeto Estruturador se repetem aos das vinculadas ao mapa estratégico, afere-se que nem todos os objetivos estabelecidos pelo mapa estratégico foram levados em consideração na elaboração das metas de 2009. Tomando como base o arranjo desses objetivos nas áreas estratégicas de atuação do BSC, sem entrar na análise de conformidade dos mesmos para com cada uma, verifica-se um peso maior do aspecto “processos internos”, seguido pelo “público alvo”, “crescimento e aprendizado” e, por último, “finanças”. Levando em conta os objetivos estratégicos das três metas retiradas do AR, pela renegociação já mencionada, temos o mesmo cenário analisado, uma vez que são objetivos que se repetem e não alteram o peso de cada área do BSC no arranjo de metas da SEEJ<sup>17</sup>.

Com relação às duas metas vinculadas ao PPAG, essas abrangem objetivos também contemplados pelas metas atreladas ao mapa: “regionalizar as ações” e “desenvolver ações preventivas ao uso de drogas”. Uma vez que os objetivos estratégicos precisam estar alinhados a estratégia governamental, pode-se afirmar que todos eles necessitam estar alinhados para com o PPAG. Sendo assim, não faz sentido segmentar a vinculação estratégica das metas entre o PPAG e o Mapa Estratégico, já que há um alinhamento dos mesmos.

Tem-se, na SEEJ, um processo de definição de metas que não segue direcionamentos, por exemplo, de estabelecimento de metas para todos os objetivos estratégicos previstos no mapa da Secretaria. A unidade de modernização demanda das superintendências as prováveis metas das mesmas, posteriormente as valida, sugerindo mudanças ou melhorias, caso necessário. Em seguida ocorre a aprovação da gerência máxima e a validação pela SEPLAG.

O processo interno de cada superintendência - o modo de definir essas metas e a quantidade - depende de cada um dos gerentes. A unidade de modernização parte do pressuposto de que os superintendentes elaboram as metas juntamente aos diretores da unidade, e que estes últimos mobilizam a equipe da diretoria para a definição das mesmas – já que o envolvimento de todos os servidores, como discutido nas seções anteriores, é essencial.

Outro aspecto a se destacar é a divergência da quantidade de metas por equipes para cada unidade. Comparando-se, por exemplo, as três superintendências finalísticas da Secretaria, tem-se que uma possui sete metas, outra seis e outra apenas uma.

---

<sup>17</sup> São duas metas relacionadas ao aspecto “Público Alvo” e uma ao “Processos Internos”.

Na medida em que não há um direcionamento para a elaboração das metas de cada equipe, abre-se a possibilidade de não se alcançar o alinhamento completo entre aquilo que está sendo perseguido para com a estratégia da Secretaria. Além disso, as notas finais de cada equipe podem não representar o esforço de cada uma na perseguição de bons resultados, uma vez que uma equipe pode ter tirado uma nota menor por elaborar metas mais desafiadoras e que não foram alcançadas por completo, enquanto a outra, que elaborou metas mais simples de serem alcançadas, obteve uma pontuação maior.

Ainda que constitua processo complexo, a unidade de modernização, juntamente à CAA e à EAGE, poderia trabalhar sobre as metas elaboradas pelas equipes no sentido de buscar alinhá-las a toda estratégia institucional e torná-las realmente desafiadoras a todas as equipes. Isso pode se dar, por exemplo, através de um processo de filtragem e de desenvolvimento das metas, que leve em consideração toda a estratégia da SEEJ assim como os direcionamentos estabelecidos no PPAG. Nesse sentido, podem-se mapear os objetivos estratégicos perseguidos pela atuação de cada equipe, elaborando metas sobre todos eles.

No entanto, deve-se levar em consideração que o estabelecimento de qualquer tipo de direcionamento precisa levar em conta as especificidades de cada equipe, suas finalidades e atuações.

Com relação ao monitoramento, pode-se dizer que este é sistemático na Secretaria. A estratégia adotada no ano de 2009 para o acompanhamento das metas das equipes consistiu na elaboração de planos de ação que abrangeram todas as metas contratualizadas e na atualização bimestral das mesmas através de reuniões de acompanhamento entre os gerentes das equipes, a unidade de modernização e o Secretário Adjunto. Nessas reuniões, prazos da efetivação de ações ou entregas de produtos intermediários são revistos e determinados, além da discussão de novas estratégias de atuação, apontamento de dificuldades e oportunidades ou saídas. A partir das reuniões, é de responsabilidade dos gerentes da equipes (dos superintendentes) a difusão do *feedback* das mesmas entre os demais servidores.

Essa estratégia de acompanhamento, que é nova na Secretaria, está em processo de desenvolvimento. Até o final do ano, por exemplo, espera-se ter finalizado a migração dos planos de ação e demais dados e informações para um sistema informatizado – o

Sistema de Gestão Estratégica<sup>18</sup>, que irá facilitar o processo de acompanhamento das ações e agregar valor ao mesmo.

A partir daí, a inserção de novas ações e justificativas de prazos ultrapassados e não cumpridos, ficará a cargo da própria equipe – será uma atualização mais constante e de toda responsabilidade da equipe acordada. No entanto, cabe ressaltar que a equipe ficará restrita a inclusão de informações. A exclusão, se necessária, é de única competência (e possibilidade) da unidade de modernização, que será a responsável pelo monitoramento e gestão do sistema. Isso é para evitar distorções daquilo que foi planejado, diante à possibilidade de uma determinada unidade excluir uma ação que deveria ter sido cumprida ou alterar um prazo pré-estabelecido na reunião de acompanhamento sem uma devida justificativa. A unidade de modernização acompanhará continuamente as ações pelo sistema.

Irá se consolidar o processo de monitoramento com a continuidade das reuniões periódicas – mensais ou bimestrais, com os dirigentes máximos da Secretaria e os gerentes das equipes. Ou seja, preza-se pela continuidade do fluxo de informações entre os gerentes das equipes e os dirigentes da Secretaria, mas ressalta-se que também é preciso haver um fluxo de informações efetivo entre componentes da equipe e os gerentes da mesma.

Com relação ao trabalho de monitoramento desenvolvido pela CAA, esse é pouco efetivo na Secretaria, e a comissão passa a ser voltada apenas para a avaliação e aferição das notas. Ou seja, é ainda necessário que a CAA torne seu trabalho mais próximo e efetivo junto aos servidores no tocante o acompanhamento das metas das equipes. A mesma avaliação se estende ao trabalho da EAGE.

Após descrever e analisar brevemente esse cenário do AR em Minas Gerais e na própria SEEJ, desenvolveu-se a análise do mesmo pela percepção dos servidores da Secretaria, o que possibilitou elaborar considerações acerca dos processos analisados.

#### **4.3 Percepção dos Servidores acerca do AR de Segunda Etapa e dos Processos de Definição e Monitoramento das Metas.**

---

<sup>18</sup> O Sistema de Gestão Estratégica foi comprado pela Secretaria não só para o acompanhamento e metas do AR, mas para controle também das ações das Federações Esportivas de Minas Gerais, que também alimentam o sistema.

Conforme exposto na revisão bibliográfica, os agentes envolvidos na perseguição das metas são as peças chave do sucesso da estratégia de pactuação de resultados. Sendo assim, buscou-se captar e analisar a percepção desses atores acerca do AR de segunda etapa da SEEJ e dos processos de definição e monitoramento das metas. Procurou-se verificar se tais processos estão sendo de fato efetivos no sentido de envolverem e motivarem os servidores da Secretaria para com a gestão e contratualização de resultados, requisito fundamental para o alcance dos objetivos do AR.

Nesse sentido, elaborou-se um questionário com perguntas que captassem o conhecimento daqueles atores para com a estratégia adotada pelo governo, o envolvimento deles para com os processos analisados de definição e monitoramento das metas e a percepção dos mesmos acerca da eficiência da utilização desse tipo de estratégia.

Os dados tabulados e informações obtidas através dos questionários foram analisados por tópicos<sup>19</sup>. Para fins de análise, como já mencionado anteriormente, as amostras foram segmentada em dois grupos<sup>20</sup>: servidores que ocupam cargos de gerência e os que não ocupam tais cargos. Uma vez que os servidores da MGS não recebem o prêmio por produtividade, apesar de muitos participarem da execução das ações para perseguição das metas e serem parte das equipes, optou-se por analisar, também, os grupos formados apenas por servidores efetivos e de recrutamento amplo. Isso foi possível dada à segmentação das amostras em efetivos, de recrutamento amplo e da MGS<sup>21</sup>. Ou seja, analisou-se o grupo de todos os servidores, com e sem os da MGS, o estrato de gerentes e o de não gerentes. Este também com e sem os servidores da MGS.

Evidencia-se, mais uma vez, que os mesmos resultados encontrados para o grupo de gerentes de todos os servidores podem ser estendidos aos gerentes efetivos e de recrutamento amplo, uma vez que não há nenhum servidor da MGS ocupante de cargo de gerência.

As frequências encontradas foram arredondadas no sentido de não haver casas decimais, o que facilita o entendimento e não gera prejuízos aos resultados. O índice médio de perguntas não respondidas por questão foi de aproximadamente 2%.

Feitas essas considerações, chegou-se aos seguintes resultados, gráficos e respectivas análises por tópicos:

---

<sup>19</sup> Cada tópico engloba certa quantidade de perguntas, dependendo do assunto ou tema.

<sup>20</sup> Essa divisão foi possível pela pergunta 1.2.

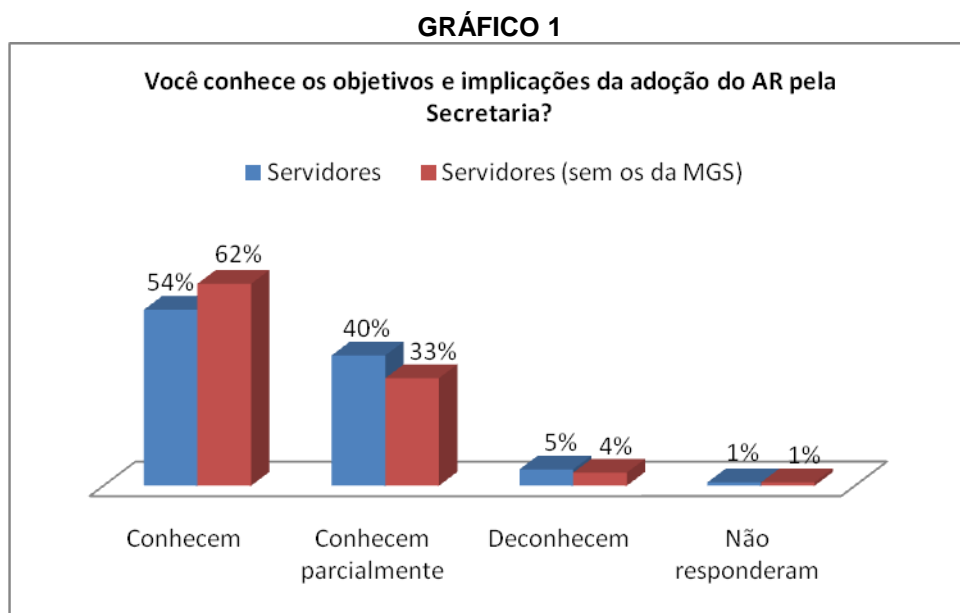
<sup>21</sup> Segmentação possibilitada pela pergunta 1.1.

**a) Conhecimento dos objetivos, implicações e do mecanismo de premiação do Acordo de Resultados, além do instrumento propriamente dito (a diferença entre suas duas etapas).**

Uma vez que o conhecimento da estratégia de gestão e contratualização de resultados é o “ponto de partida” para o envolvimento e motivação dos servidores, e para o alcance do sucesso da mesma, buscou-se avaliar o grau de conhecimento dos servidores para com o Acordo de Resultados.

Considerando o conjunto de servidores, a maioria de 54% conhece os objetivos e implicações do AR. No entanto, 40% conhecem apenas parcialmente e uma minoria de 5% não sabe nada.

Dentre os servidores efetivos e de recrutamento amplo, 62% conhecem as implicações e objetivos do AR, 33% sabem apenas parcialmente e 4% desconhecem.

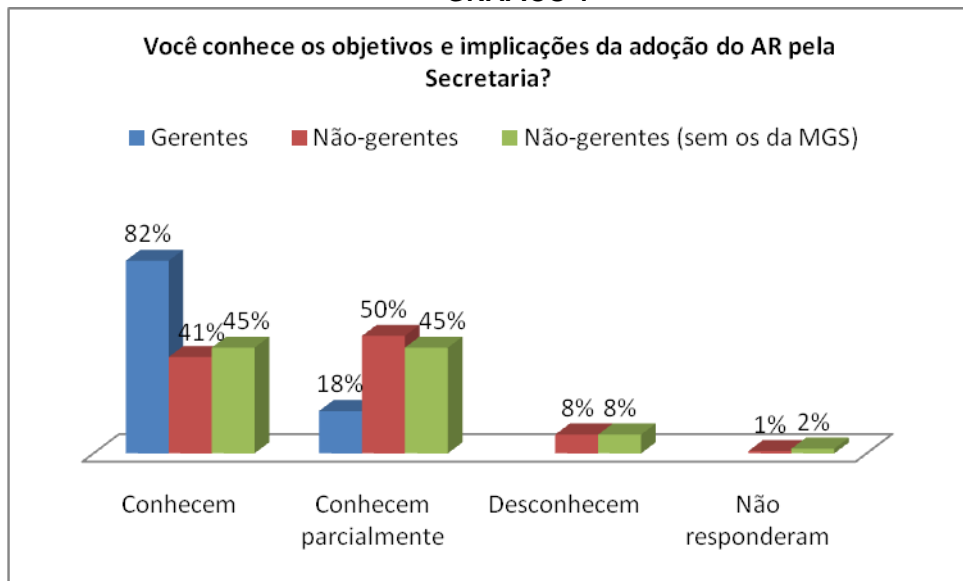


Fonte: Dados da pesquisa.

Isolando os servidores que ocupam cargo de gerência, chega a 82% o número daqueles que conhecem os objetivos e implicações do AR, nenhum que não conhece nada, e 18% que sabem parcialmente.

Dos não gerentes, 41% conhecem, 50% apenas parcialmente e 8% nada. Dentre os efetivos e de recrutamento amplo sem cargos de gerência, o percentual dos que conhecem tais implicações e objetivos sobe para 45%. Outros 45% conhecem apenas parcialmente e 8% desconhecem.

GRÁFICO 1



Fonte: Dados da pesquisa.

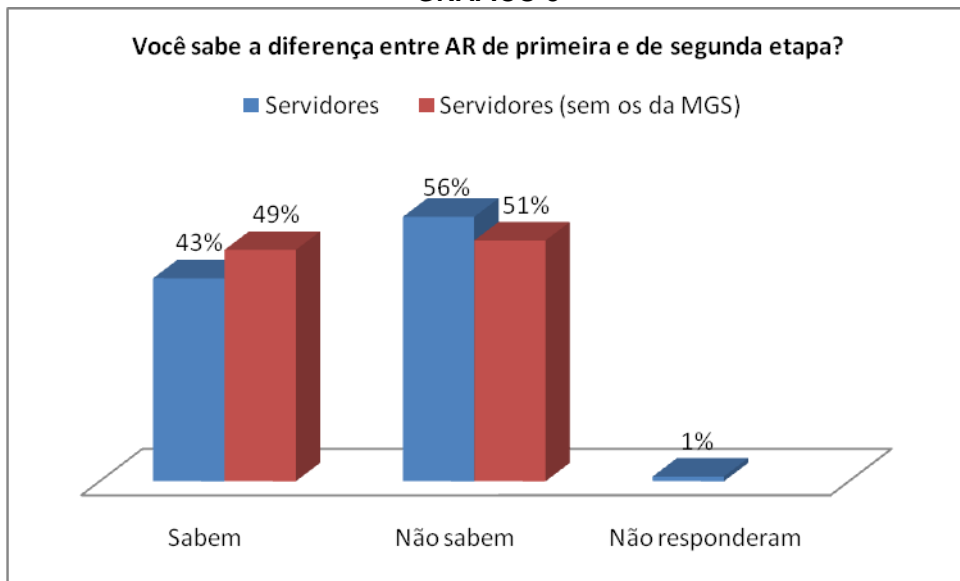
Pode-se observar que a maioria dos servidores conhece os objetivos e implicações do AR – o valor é bem maior no caso dos gerentes, o que não surpreende. Mas é bastante expressiva a quantidade de servidores que os conhecem apenas parcialmente, principalmente entre aqueles que não ocupam cargos de gerência. E, ainda que pequena, há uma porcentagem de servidores que desconhecem por completo tais objetivos e implicações.

Deve-se evidenciar que, apesar de minoria, 18% é um percentual alto de gerentes que não conhecem por completo o AR. Ainda que todos os servidores devam estar cientes e alinhados a estratégia de contratualização de resultados, é papel do gerente a difusão e a busca do envolvimento dos demais servidores para com a mesma. Se aquele não está completamente envolvido, haverá uma maior dificuldade em conseguir o envolvimento e a motivação dos demais.

Também se percebe uma diferença dos resultados entre aqueles que são e os que não são servidores da MGS. Os servidores efetivos e de recrutamento amplo possuem um conhecimento um pouco maior acerca do AR.

Com relação à diferença entre o AR de primeira e de segunda etapa, 43% dos servidores sabem a diferença. No entanto, a maioria, de 56%, não tem informação a respeito, ou seja, desconhece a questão. Dentre os servidores efetivos e de recrutamento amplo, 49% conhecem a diferença entre as etapas do Acordo de Resultados, mas a maioria, de 51%, não conhece.

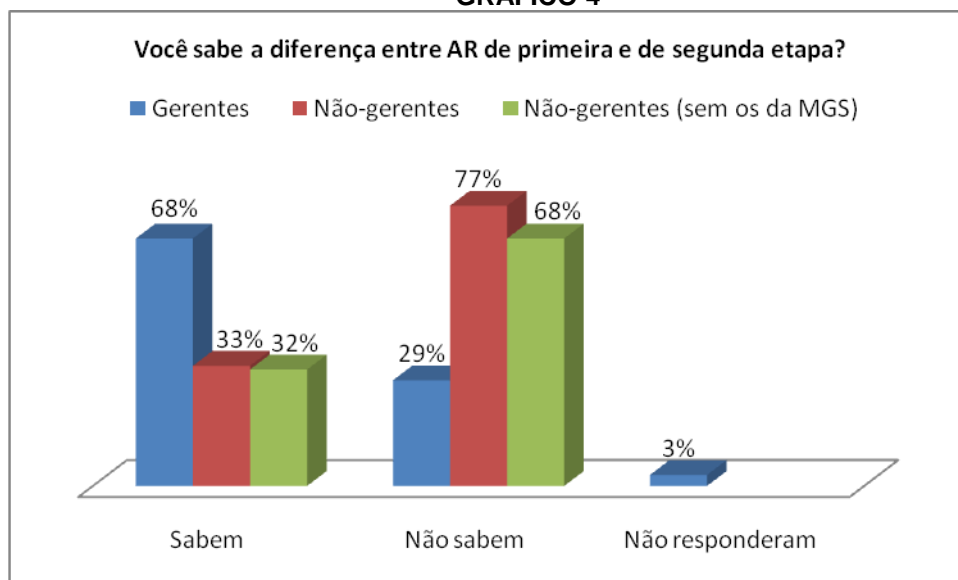
GRÁFICO 3



Fonte: Dados da pesquisa.

Entre os gerentes, 68% sabem e 29% não. Já entre os que não são gerentes, apenas 33% conhecem e a fatia de 77% desconhece. Ao excluir os servidores da MGS da tabulação, tem-se que 32% conhecem e 68% desconhecem.

GRÁFICO 4



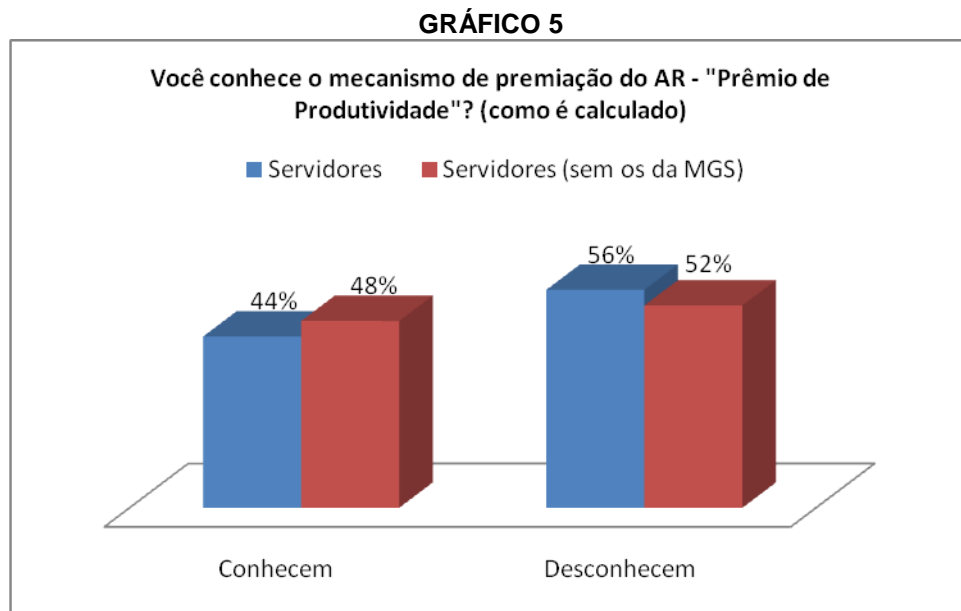
Fonte: Dados da pesquisa.

De um modo geral, quase metade dos servidores conhece a diferença entre as etapas do AR. No entanto, é evidente a diferença entre aqueles que ocupam e os que não ocupam cargos de gerência: a maioria dos gerentes sabe da diferença entre AR de primeira e de segunda etapa, enquanto apenas a minoria dos não gerentes a conhece.

Pelos resultados, também se infere que aqueles servidores da MGS, no geral, sabem menos da diferença do que aqueles efetivos e de recrutamento amplo, uma vez que o valor dos que conhecem aumentou e os dos que não conhecem reduziu ao se excluir os primeiros da análise.

Também se analisou especificamente o conhecimento acerca do cálculo do prêmio por produtividade, ou seja, do instrumento que é pensado e desenvolvido como o principal motivador da atuação dos servidores em prol da perseguição das metas.

Observa-se que 44% dos servidores conhecem o mecanismo de cálculo da premiação do AR, enquanto 56% desconhecem. Entre os servidores efetivos e de recrutamento amplo, 48% conhecem o referido mecanismo, enquanto 52% desconhecem.

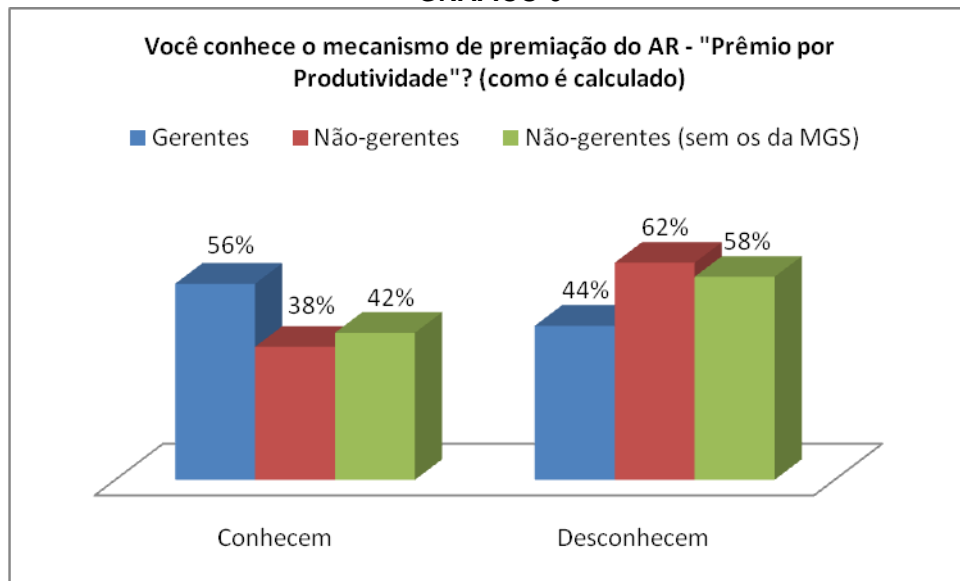


Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os gerentes, o valor dos que conhecem sobe para 56% e cai para 44% dos que desconhecem. Este valor, ainda bastante expressivo, reflete, mais uma vez, que mesmo aqueles servidores que deveriam estar à frente do processo de contratualização de resultados não detêm o conhecimento completo do instrumento do AR.

Dos servidores não-gerentes, apenas 38% conhecem – os demais, 62%, não conhecem. Dentre os não gerentes efetivos e de recrutamento amplo, 42% responderam que sim, conhecem, e 58% responderam não, desconhecem.

GRÁFICO 6



Fonte: Dados da pesquisa.

Esperava-se que a quase totalidade de servidores conhecesse a forma de cálculo do prêmio, já que este é, conforme dito anteriormente, o instrumento de incentivo que determinará a quantia em dinheiro que o servidor irá ganhar como premiação do AR. No entanto, menos da metade dos servidores conhece o modo de calcular o valor a ser recebido.

Percebe-se, também, um melhor conhecimento por parte dos gerentes e por aqueles servidores que não são da MGS – dado o aumento do valor encontrado dos que conhecem e a redução dos que não conhecem com a exclusão dos servidores a MGS. No entanto, os valores dos que desconhecem são, ainda que minoria para os gerentes, todos bastante expressivos.

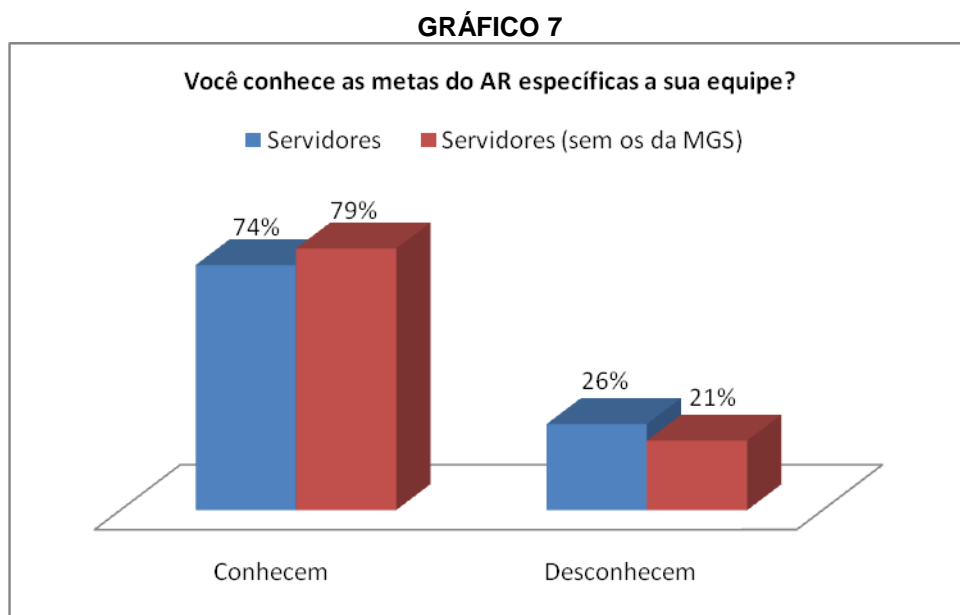
De modo geral, verifica-se que uma parcela significativa de servidores não tem o conhecimento total acerca do AR. Esse é um potencial fator para o menor envolvimento e motivação dos servidores na perseguição das metas, o que pode trazer impacto negativo no sucesso da estratégia. É necessário alinhar a atuação e comportamento individual para com o organizacional. Para tanto, é preciso que os atores envolvidos sejam e façam parte da estratégia.

Na medida em que nem mesmo os gerentes conhecem o instrumento do AR por completo, tem-se uma maior dificuldade de envolver os demais servidores, que, por desconhecerem a estratégia adotada, podem não estar motivados ou preocupados para com a mesma.

**b) Conhecimento e percepção sobre as metas das equipes e envolvimento para com o processo de definição das mesmas.**

No sentido de verificar o conhecimento dos servidores sobre as metas da sua própria equipe - requisito também fundamental para efetivação da cultura do AR (e da gestão para resultados), perguntou-se acerca do processo de definição das mesmas. Uma vez estabelecidas, ainda que não haja participação efetiva de todos no processo decisório, é necessário que todos estejam cientes daquilo que foi pactuado e que balizará as ações dos servidores.

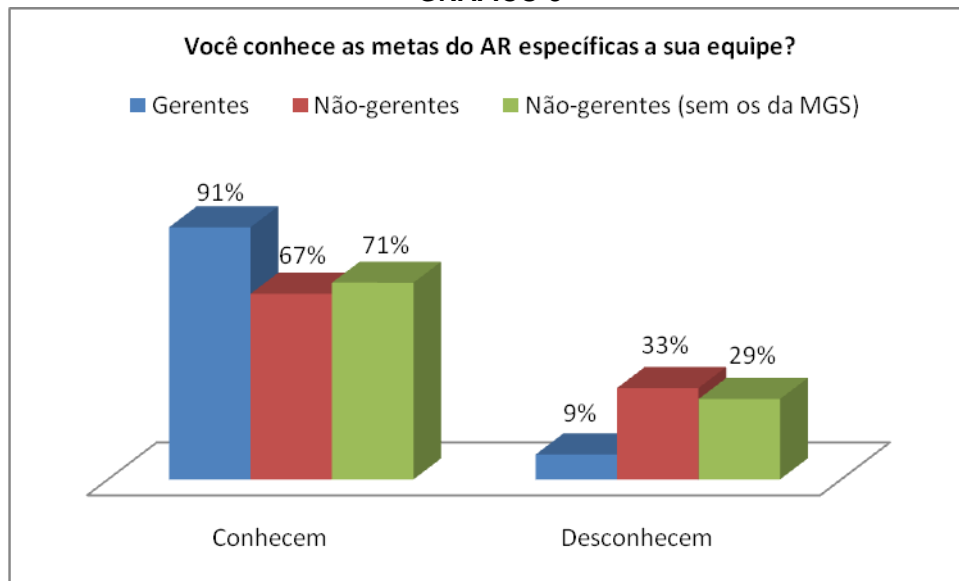
Verificou-se que 74% dos servidores conhecem as metas da sua equipe e 26% desconhecem. Dentre os servidores efetivos e de recrutamento amplo, sobe para 79% a parcela dos que conhece e cai para 21% a dos que não conhece.



Fonte: Dados da pesquisa.

Já 91% dos gerentes conhecem e apenas 9% não. No entanto, a porcentagem de servidores não gerentes que não as conhecem é de 33% (e 67% conhecem). Entre os não gerentes que são efetivos ou de recrutamento amplo, 71% conhecem suas metas e 29% as desconhecem.

GRÁFICO 8



Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda que a maioria dos servidores conheça as metas da sua equipe, há uma parcela significativa de servidores, principalmente entre aqueles que não são gerentes, que não sabem das próprias metas. E, mais uma vez, percebe-se uma melhora nos valores pela exclusão dos servidores da MGS.

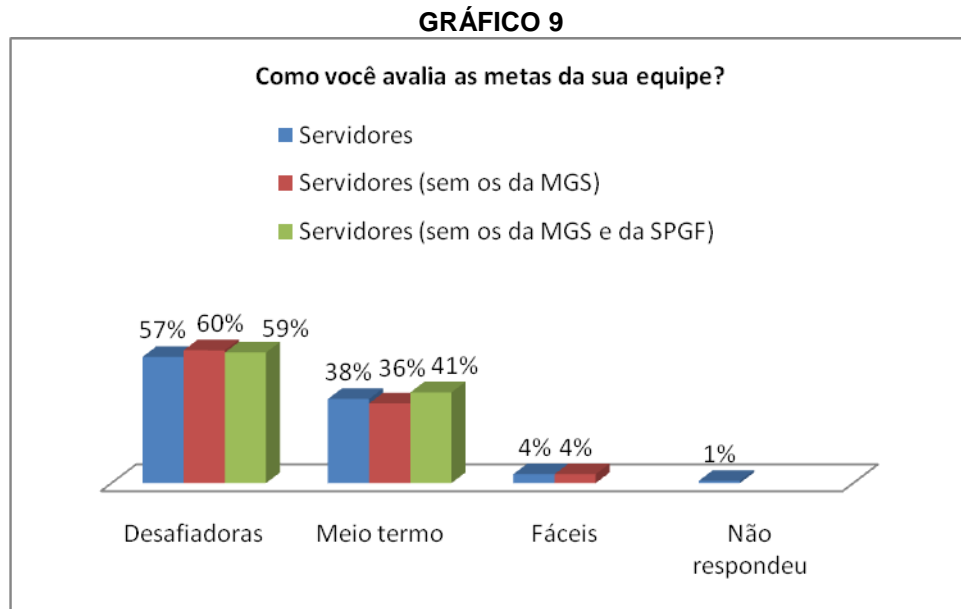
Na medida em que o conjunto de metas é definido, passa-se a execução dos planos de ação para seu alcance, conforme já exposto. No entanto, anteriormente ao início da perseguição das metas, é preciso que os atores envolvidos neste processo saibam delas, exatamente para que ocorra uma concentração de esforços e condições de se ter um acompanhamento e uma preocupação dos servidores para com o alcance das mesmas.

No intuito de averiguar a percepção daqueles servidores que conhecem as metas de suas equipes, perguntou-se como que eles as classificam, entre desafiadoras, meio termo ou fáceis de serem alcançadas.

Foram analisados, também, os grupos de servidores excluindo-se aqueles lotados na SPGF, uma vez que todas as metas do AR de segunda etapa de tal superintendência são itens comuns, ou seja, foram definidos pela SEPLAG. Isso foi feito para aferição da percepção dos servidores acerca daquelas metas elaboradas pela própria SEEJ.

Dentre os servidores, 57% as acham metas desafiadoras, 38% meio termo e apenas 4% fáceis. No grupo de efetivo e de recrutamento amplo, 60% consideram as metas desafiadoras, 36% meio termo e 4% fáceis.

Ao excluir os servidores da SPGF, o valor dos que acham as metas desafiadoras cai 1% e o dos que as consideram meio termo sobe 5%. Desses, nenhum acredita que as metas sejam fáceis.



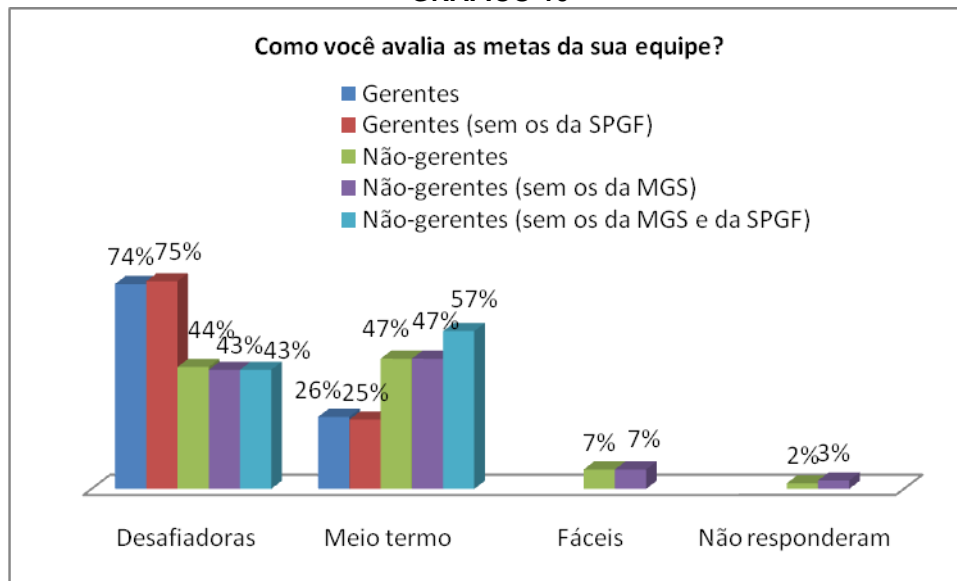
Fonte: Dados da pesquisa.

No grupo de gerentes, a porcentagem dos que as acham desafiadoras sobe para 74%, a daqueles que as consideram meio termo cai para 26% e é nula a porcentagem dos que as acham fáceis. Dentre os não gerentes, 44% acham as metas desafiadoras, 47% nem fáceis nem difíceis e 7% as consideram fáceis de serem alcançadas.

Para os que não são gerentes do grupo de efetivos e de recrutamento amplo, 43% acreditam que elas são desafiadoras, para 47% elas não são nem desafiadoras nem fáceis e 7% as consideram de fácil alcance.

Ao excluir os servidores da SPGF, sobe para 57% dos não gerentes que consideram as metas meio termo. Dentre os gerentes, há um aumento de 1% aos que as acham desafiadoras e uma redução de 1% dos que as avaliam como meio termo.

GRÁFICO 10



Fonte: Dados da pesquisa.

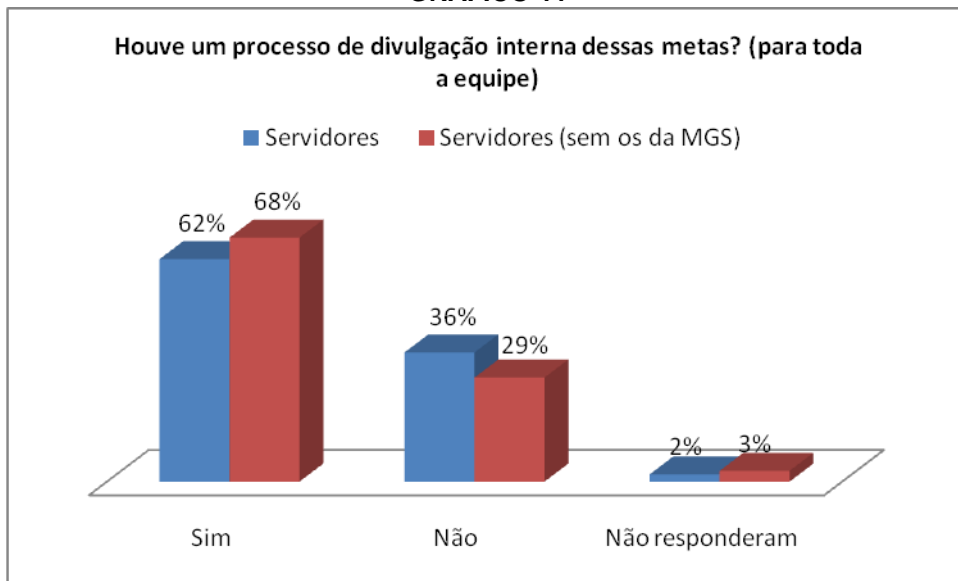
Observa-se que dentre os gerentes, a maioria as considera desafiadoras. Entre os não gerentes, há certo equilíbrio entre os que as acham desafiadoras ou um meio termo. São poucos servidores que consideram as metas fáceis de serem alcançadas.

Para essa análise, pode-se dizer que a exclusão dos servidores da MGS não revelou mudanças significativas. Já exclusão dos servidores da SPGF, juntamente aos da MGS, resultou em um aumento no valor daqueles que consideram as metas meio termo e redução nos que as consideram desafiadoras. Além disso, o valor daqueles que classificam as metas como fáceis reduziu-se a zero.

Com a intenção de verificar se as metas da equipe foram divulgadas internamente, perguntou-se, também, se houve algum processo de divulgação. Esta pode ser papel da gerência, da EAGE, da CAA ou do setor interno de modernização institucional. O importante é que haja uma divulgação para haver a difusão do conhecimento acerca das metas e futuro envolvimento dos servidores na perseguição das mesmas.

Para 62% dos servidores, houve um processo de divulgação interna das metas a toda a equipe, enquanto 36% disseram que não houve o tal processo. Dentre os servidores efetivos e de recrutamento amplo, 68% disseram que houve a divulgação, 29% que não houve.

GRÁFICO 11

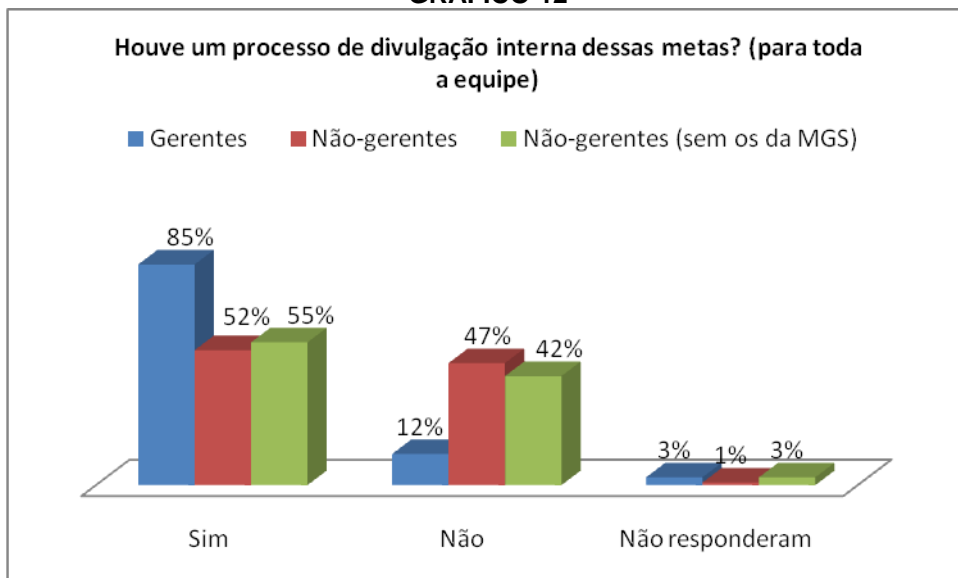


Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os que ocupam cargos de gerência, 85% acreditam que houve divulgação interna das metas, 12% avaliam que não. Para 52% dos não gerentes, houve o processo de divulgação, enquanto para 47% tal processo não ocorreu.

Ao se excluir os servidores da MGS, sobe para 55% o valor dos não gerentes que acreditam que ocorreu o processo de divulgação e reduz-se para 42% o valor dos que acreditam que não houve qualquer divulgação.

GRÁFICO 12



Fonte: Dados da pesquisa.

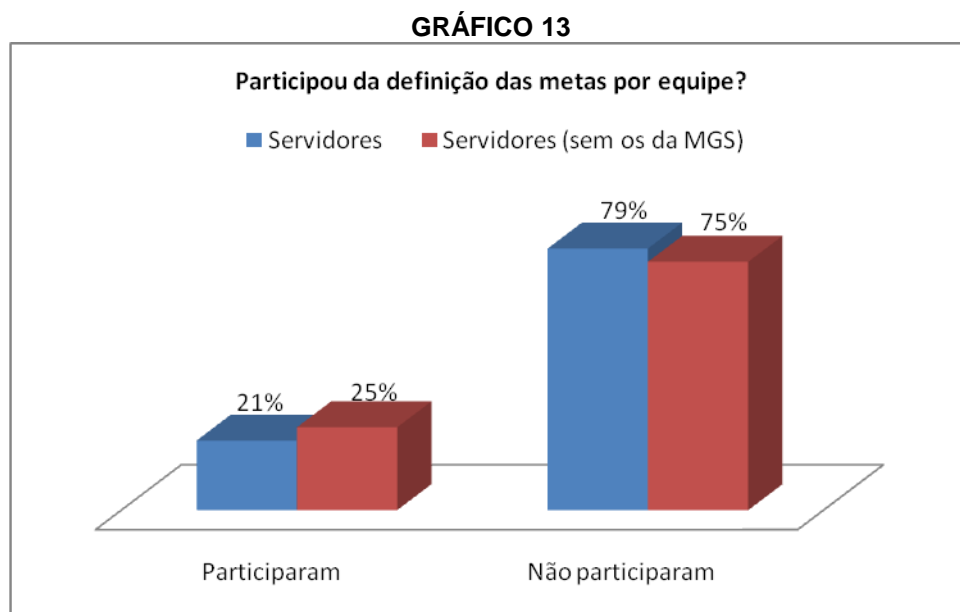
Mais uma vez, há uma discrepância entre as respostas dos gerentes e dos não gerentes. Para a maioria desses últimos, não houve um processo de divulgação interna. Enquanto para a maioria daqueles primeiros, houve sim um processo de divulgação.

Vale notar que, de modo geral, não há um processo de divulgação interna realmente efetivo no tocante ao alcance do servidor. Caso existisse, por exemplo, o percentual de desconhecimento das metas pelos servidores seria menor, o que poderia gerar mais envolvimento dos mesmos e impactos positivos quanto ao sucesso do AR.

Por fim, buscou-se verificar se o servidor participou ou não da definição das metas das respectivas equipes.<sup>22</sup>

Buscou-se averiguar, também, se houve uma participação efetiva na definição das metas das equipes por aqueles servidores que estavam na Secretaria no período de definição das mesmas para o AR de 2009.

Aferiu-se que 21% dos servidores participaram da definição das metas das equipes, enquanto 79% disseram que não participaram. Dentre os servidores que não são da MGS, 25% participaram da definição das metas e 75% disseram que não participaram.

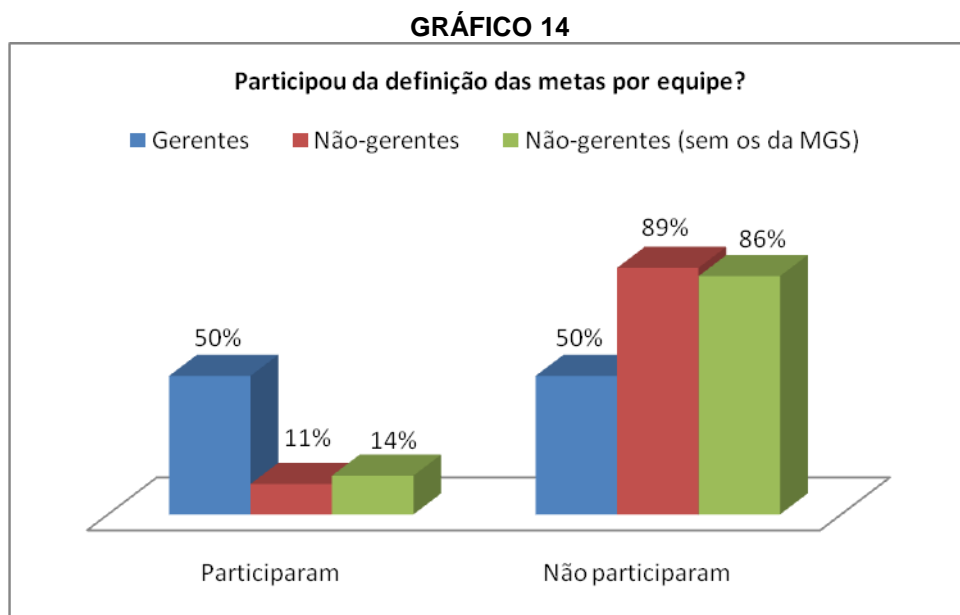


Fonte: Dados da pesquisa.

<sup>22</sup> Para essa pergunta, as respostas dos servidores da SPGF foram desconsideradas, já que todas as metas da equipe são itens comuns, ou seja, foram definidas externamente pela SEPLAG. Dentre as respostas restantes, só foram tabuladas aquelas cujos servidores responderam sim a pergunta 7 – aqueles servidores que estavam presentes na Secretaria no período em que as metas de segunda etapa do AR de 2009 foram definidas.

Dentre os gerentes, 50% participaram da definição das metas da suas equipes e outros 50% não. Dos não gerentes, apenas 11% afirmaram que participaram do processo de definição e a maioria, de 89%, afirmou que não. Dos não gerentes efetivos e de recrutamento amplo, apenas 14% participaram do processo e a maioria de 86% não participou.

Destaca-se o alto percentual de gerentes que não participaram da definição das metas. Presume-se que há uma concentração decisória bastante expressiva no processo de definição das metas, talvez em nível de superintendente apenas, uma vez que nem mesmo a metade dos gerentes participou de tal processo.



Fonte: Dados da pesquisa.

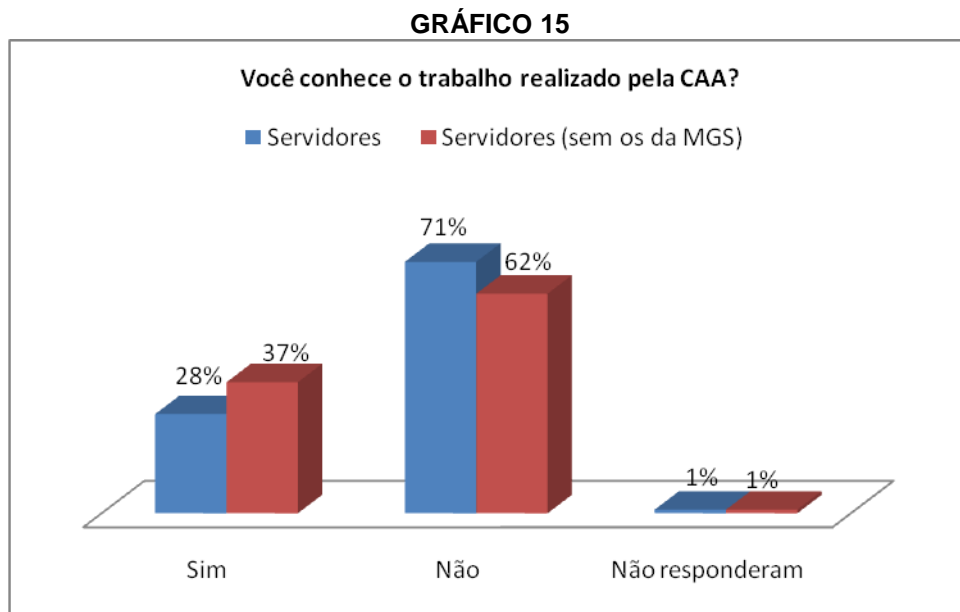
Conforme os números alcançados, a minoria dos servidores participou do processo de definição. Cerca da metade dos gerentes e apenas uma parte bastante pequena dos não gerentes participaram do processo. A exclusão dos servidores da MGS na análise representou uma pequena melhora, no sentido da participação dos servidores, nos valores encontrados.

De maneira geral, o processo de definição de metas é pouco efetivo no tocante a participação dos servidores que não ocupam cargos de gerência. Também há servidores que não conhecem as metas de suas próprias equipes, algo que pode ser resultado de uma não divulgação ou pouco efetiva divulgação interna. Afere-se, também, que pela percepção dos servidores a grande maioria das metas é desafiadora ou meio termo.

**c) Conhecimento acerca dos trabalhos realizados pela CAA e pela EAGE, além do envolvimento para com o processo de monitoramento e a percepção dos servidores quanto à importância deste último.**

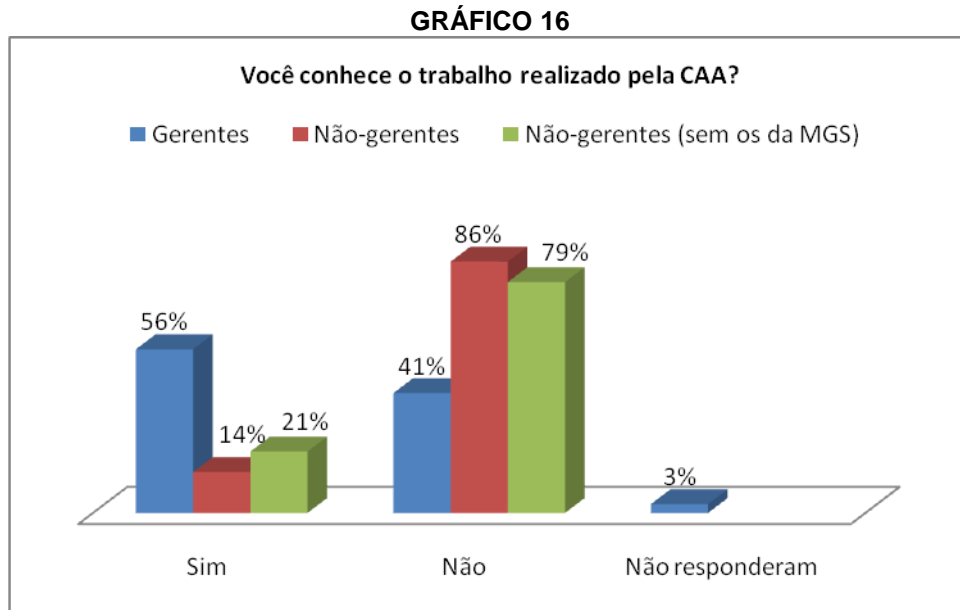
Também se averiguaram o conhecimento do servidor acerca do trabalho da CAA e da EAGE, responsáveis pelo monitoramento e divulgação do AR, o seu envolvimento para com o processo de monitoramento das metas, e a sua visão acerca da importância do mesmo. Esse tópico buscou analisar, pela percepção do servidor, aspectos relacionados a tal processo, etapa essencial da contratualização de resultados e que abrange a interação dos envolvidos assim como a efetivação de um fluxo de informações essencial na retroalimentação da mesma.

Com relação ao trabalho realizado pela CAA, 28% dos servidores conhecem e outros 71% não conhecem. Dentre os efetivos e de recrutamento amplo, sobe para 36% o valor dos servidores que conhecem o trabalho da CAA e cai para 62% o dos que não conhecem (ainda maioria).



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os gerentes, 56% conhecem e 41% desconhecem. Apenas 14% dos não gerentes conhecem o trabalho da comissão e a maioria de 86% não conhece. Dentre os não gerentes efetivos e de recrutamento amplo, 21% conhecem e os demais, 79%, não conhecem.



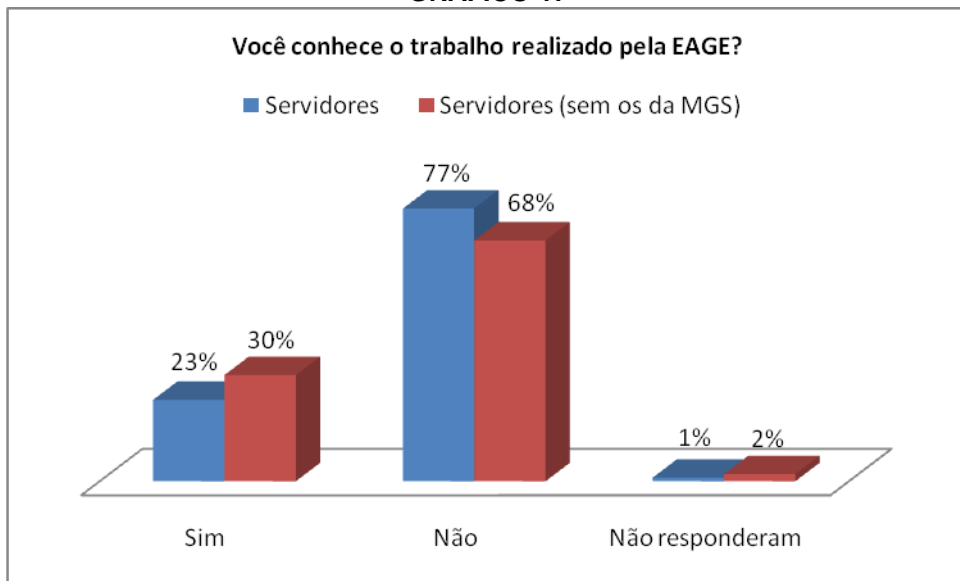
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a maioria dos servidores não conhece o trabalho realizado pela CAA. No entanto, a realidade é distinta entre os que ocupam e os que não ocupam cargos de gerência. A maior parte dos gerentes conhece o trabalho da comissão, mas apenas uma pequena parcela dos não gerentes conhece. Pela não incorporação dos dados dos servidores da MGS, obteve-se um avanço dos valores no sentido de um conhecimento maior pelos servidores.

Também se avaliou o conhecimento dos servidores acerca do trabalho da EAGE. Assim como no caso da CAA, indiretamente, afere-se a efetividade ou não do trabalho realizado pela mesma perante os servidores.

Quanto ao conhecimento do trabalho realizado pela EAGE, 23% dos servidores conhecem, enquanto a maioria de 77% não conhece. Dentre os servidores efetivos e de recrutamento amplo, apenas 30% conhecem o trabalho da EAGE e 68% não.

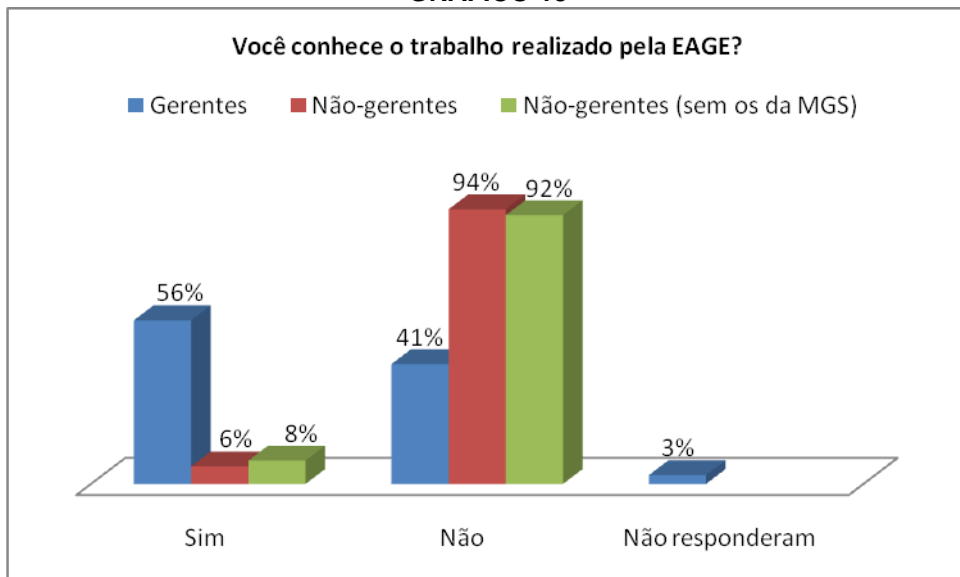
GRÁFICO 17



Fonte: Dados da pesquisa.

Já 56% dos gerentes conhecem o trabalho da EAGE e 41% não. Para os não gerentes, a maioria de 94% não conhece o trabalho de tal equipe e apenas 6% conhecem. Dos não gerentes, excluindo-se os da MGS, 92% não conhecem e 8% conhecem.

GRÁFICO 18



Fonte: Dados da pesquisa.

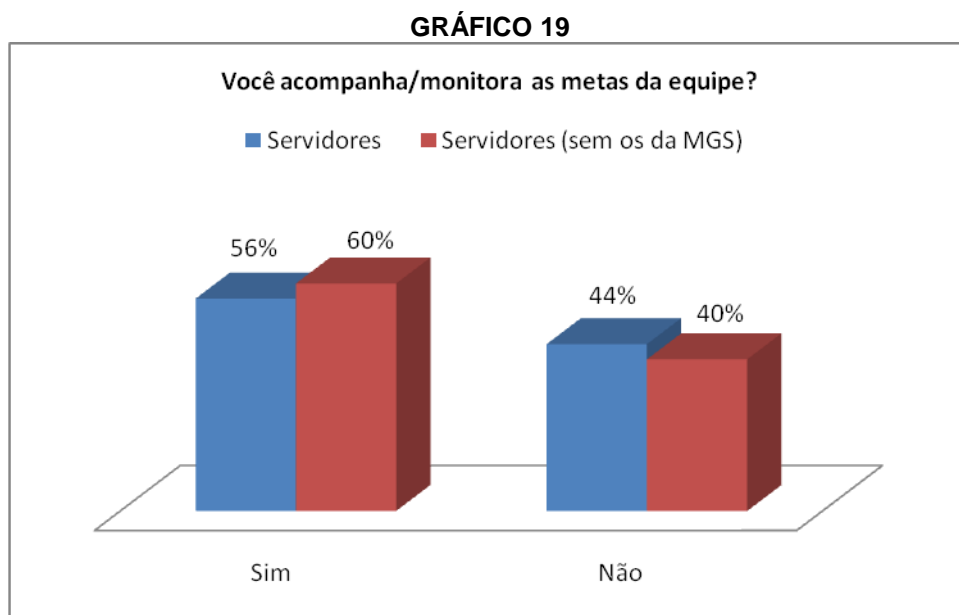
Poucos servidores conhecem o trabalho da EAGE, principalmente aqueles que não ocupam cargos de gerência, em que o índice encontrado foi menor do que 10%. Entre os gerentes, a maioria conhece o trabalho de tal equipe. Ainda que pequenas, houve melhoras nos valores pela não inclusão dos servidores da MGS.

Percebe-se que a quantidade é ainda menor comparada aos que conhecem a CAA. Um fator que pode ter contribuído para esse resultado é que a constituição da EAGE se deu apenas em 2009, enquanto o da CAA ocorreu em 2008. Mas isso não deixa de lado a baixa efetividade do trabalho da EAGE diante os servidores da Secretaria.

Ou seja, a EAGE e a CAA que são duas responsáveis pela difusão e envolvimento dos servidores para com os processos do AR, não estão realizando um trabalho que seja de fato efetivo na Secretaria.

Perguntou-se também se os servidores monitoram/acompanham suas metas<sup>23</sup>, com a finalidade de verificar se aqueles servidores que sabem de suas metas, as monitoram/acompanham, como presumido na arquitetura do AR. Como dito anteriormente, o processo de monitoramento, que envolve a troca de informações e a geração de *feedback*, é fundamental para o sucesso da estratégia.

A maioria de 56% dos servidores monitora as suas metas e 44% não o fazem. Dentre os efetivos e de recrutamento amplo, 60% acompanham as metas de suas equipes e os demais 40% não as monitoram.

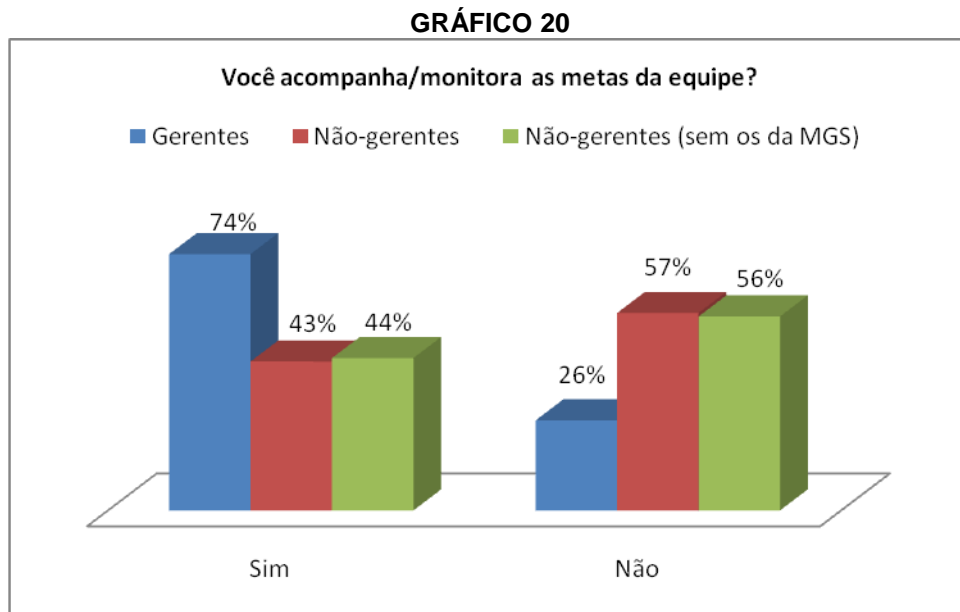


Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os gerentes, 74% monitoram e 26% não. Já a minoria de 43% dos não gerentes monitora as metas e a maioria, 57%, não monitora. Entre efetivos e de

<sup>23</sup> Para essa pergunta, só foram consideradas as respostas daqueles que responderam que conhecem as metas de suas equipes, já que não há monitoramento das metas sem o conhecimento das mesmas.

recrutamento amplo, 44% dos não gerentes monitoram, enquanto a maioria de 56% não as acompanha.



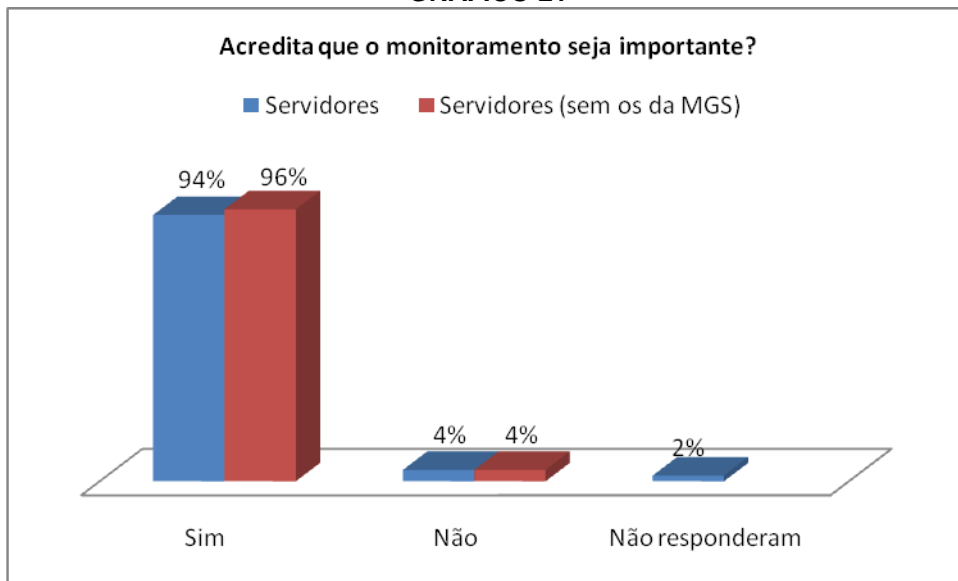
Fonte: Dados da pesquisa.

De modo geral, os gerentes monitoram as metas, mas os demais servidores não as acompanham – apenas uma minoria acompanha. A exclusão dos servidores da MGS trouxe uma pequena melhora aos resultados, no sentido de uma porcentagem maior de servidores que monitoram as metas.

No entanto, ainda que muitos não monitorem as metas de suas respectivas equipes, quase a totalidade dos servidores acredita que o monitoramento é importante.

Para 94% dos servidores o monitoramento/acompanhamento é importante e apenas 4% acreditam no oposto. A frequência é maior quando excluídos os servidores da MGS: para 96% desses servidores o monitoramento é importante, já para os demais 4%, o mesmo não tem importância.

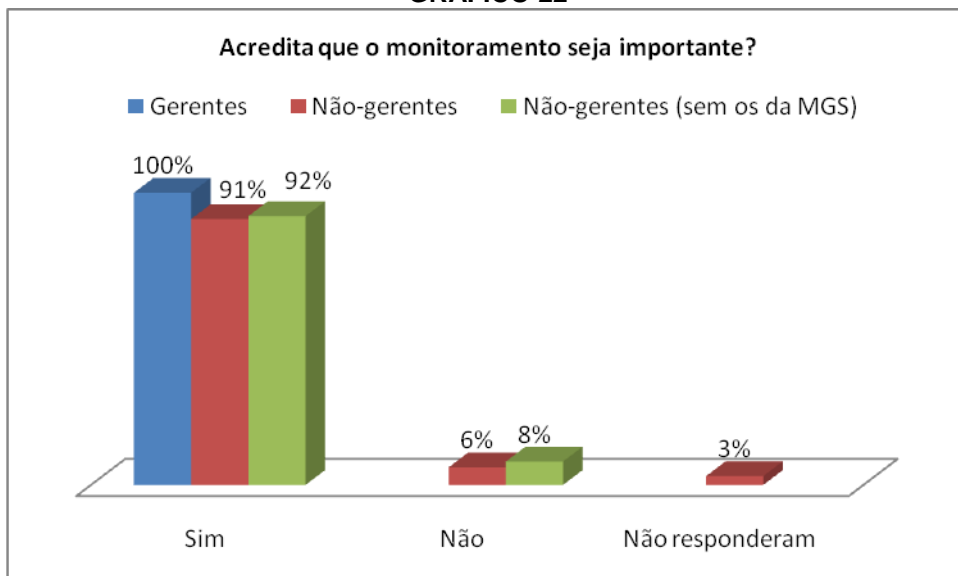
GRÁFICO 21



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a totalidade dos 100% dos gerentes o processo de monitoramento é importante, enquanto para 91% dos que não possuem cargo de gerência tal processo é importante e para 6% não. Dentre os não gerentes efetivos e de recrutamento amplo, 92% o consideram importante e 8% não. E, mais uma vez, há uma pequena melhora nos valores encontrados pela exclusão dos servidores da MGS.

GRÁFICO 22



Fonte: Dados da pesquisa.

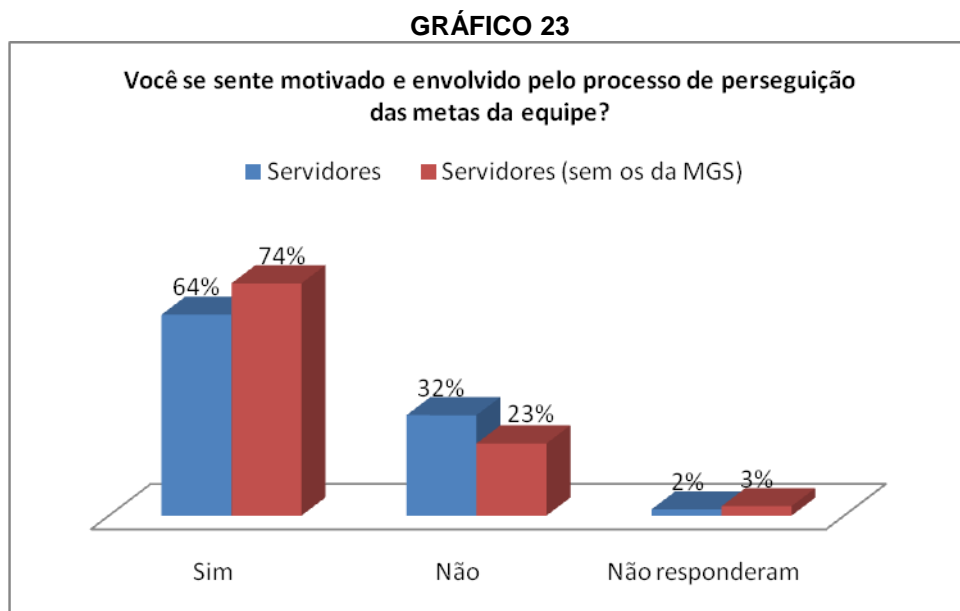
Ou seja, a maioria expressiva dos servidores acredita que o monitoramento das metas é importante, o que está faltando é a efetivação de uma cultura de acompanhamento.

De modo geral, ainda que a quase totalidade dos servidores considere o monitoramento das metas um processo importante, apenas alguns gerentes as acompanham – o envolvimento relativamente alto dos gerentes pode ser fruto da atual estratégia de monitoramento da Secretaria. Também se evidencia uma baixa efetividade dos trabalhos realizados pela CAA e pela EAGE na Secretaria, uma vez que a maioria dos servidores respondentes os desconhece.

***d) Motivação para com a estratégia de persecução de metas por equipes e percepção acerca das potenciais mudanças trazidas por uma estratégia como a do AR de Minas Gerais.***

Por fim, buscou-se verificar se os servidores estão ou não motivados e envolvidos pela estratégia do AR, mais um requisito importante para o sucesso dos objetivos do acordo.

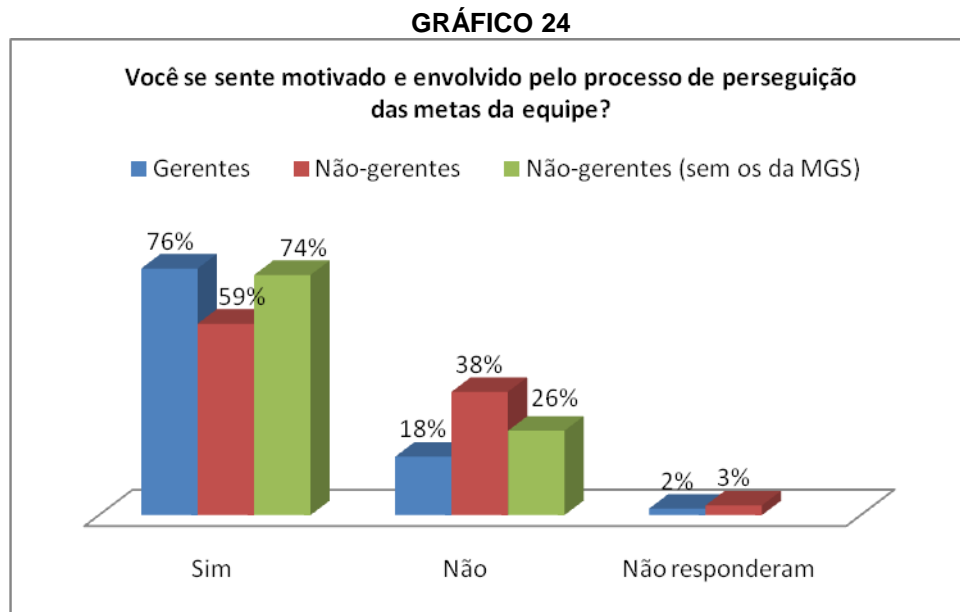
Com relação à motivação dos servidores para com a persecução das metas por equipes, 64% se sentem motivados e envolvidos, enquanto 32% não se sentem. Dentre os servidores efetivos e de recrutamento amplo, 74% estão motivados e envolvidos na busca das metas e 23% não estão.



Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os gerentes, 76% estão motivados e envolvidos e 18% não estão. Já 59% dos não gerentes se sentem motivados e envolvidos em comparação a 38% que não se

sentem. Entre os não gerentes do grupo de efetivos e de recrutamento amplo, também 74% estão motivados e 26% não.



Fonte: Dados da pesquisa.

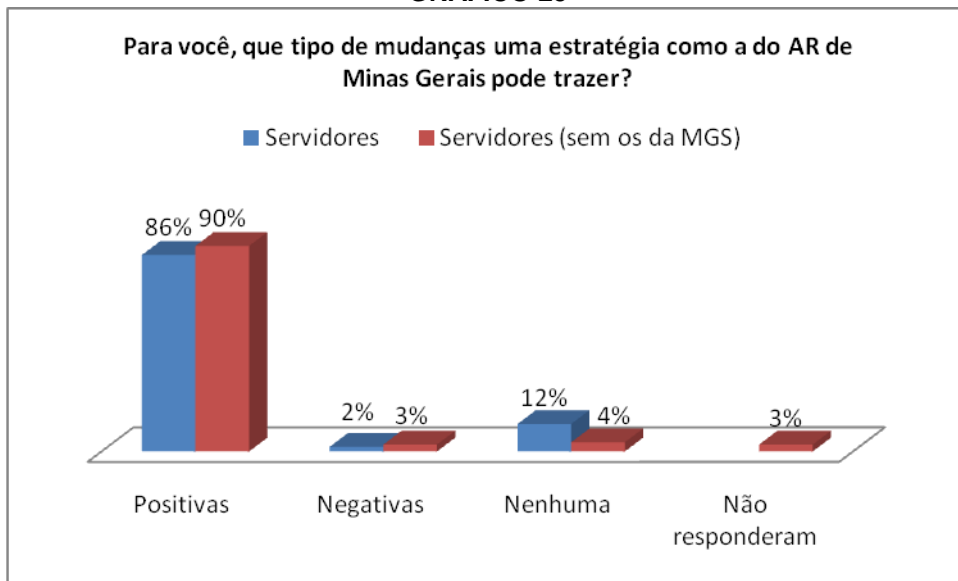
Pelo resultado, tem-se que a maioria dos servidores está motivada. No entanto, a parcela que não está é bastante expressiva. Tal realidade pode ser fruto daquilo que se encontrou nos demais tópicos, como o desconhecimento acerca da estratégia do AR e das próprias metas, fatores que podem levar à desmotivação ou indiferença.

O impacto da segmentação entre servidores da MGS é mais evidente nesse resultado, talvez por não receberem a premiação, estes se tornam menos motivados (ou mais desmotivados). Vale ressaltar que grande parte dos comentários feitos pelos servidores no espaço aberto do questionário foi com relação a essa questão: vários servidores da MGS participam da perseguição das metas e, no entanto, eles não têm o incentivo do prêmio por produtividade em troca (ou qualquer outro instrumento de incentivo).

Verificaram-se, também, os tipos de mudanças que a estratégia do AR, de estabelecer metas por equipes e premiar servidores cuja equipe obteve bom desempenho, pode trazer - dentre positivas, negativas ou nulas.

A maioria de 86% dos servidores acredita que são mudanças positivas (avanços). Por sua vez, 2% as classificam como negativas e 12% não vêem melhorias nem piores. Dentre os efetivos e de recrutamento amplo, 90% percebem avanços, 3% vêem retrocessos e outros 4% não percebem alterações.

GRÁFICO 25

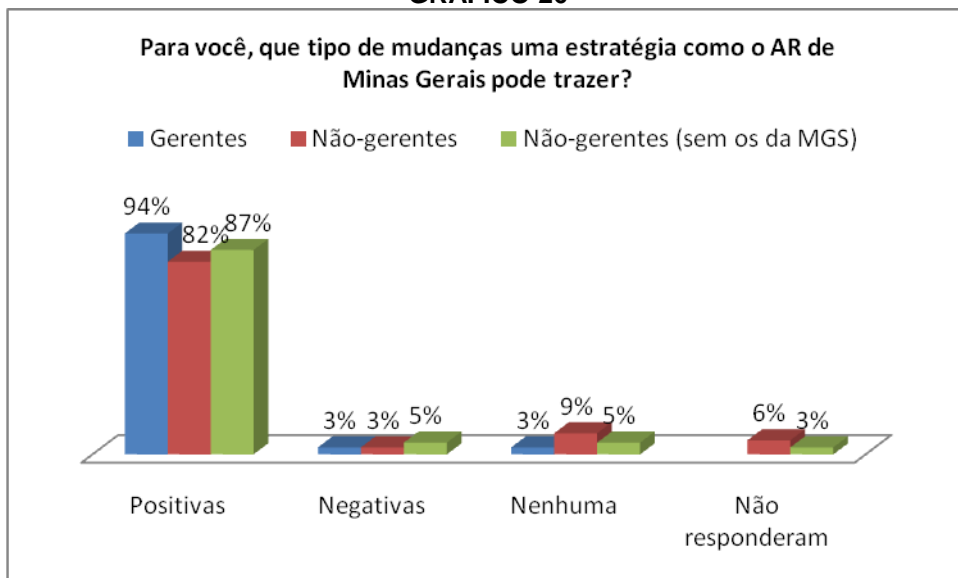


Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os gerentes, 94% enxergam avanços, 3% avaliam as mudanças como negativas e outros 3% não vêem nenhuma alteração. Para 82% dos não gerentes, as mudanças são positivas, enquanto para 3% elas são negativas e 9% não percebem qualquer alteração.

Dentre os que não ocupam cargos de gerência e não são da MGS, 87% vêem avanços positivos, 5% negativos, outros 5% não percebem qualquer melhoria ou piora.

GRÁFICO 26



Fonte: Dados da pesquisa.

No geral, tem-se que a grande maioria dos servidores acredita que a estratégia do AR acarreta em avanços positivos. Poucos não vêem avanços ou mudanças negativas.

Com tais resultados, observa-se que os servidores acreditam que a estratégia do AR possa trazer resultados positivos. No entanto, não são muitos os que se sentem motivados e envolvidos pelo atual processo de persecução das metas por equipes, o que pode ser fruto, como mencionado anteriormente, do não conhecimento dos servidores para com a estratégia e do baixo envolvimento dos mesmos nos processos de definição e monitoramento das metas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia de contratualização de resultados – o AR - representa a busca pela efetivação, de modo eficiente e eficaz, da estratégia organizacional, que, por sua vez, traduz de modo setorial a estratégia governamental. Também reflete as etapas de definição e de monitoramento das metas, a avaliação dos resultados e o contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento das mesmas.

O sucesso da estratégia está relacionado à consolidação daqueles processos e ao envolvimento dos atores para com os mesmos, que precisam estar motivados e alinhados para com a perseguição das metas. Sendo assim, buscou-se retratar e analisar, principalmente sob a perspectiva dos próprios servidores, os executores de tal estratégia, como os processos de definição e monitoramento das metas são percebidos e realizados na SEEJ.

Isto posto, com o objetivo de evidenciar os resultados encontrados pela tabulação e tratamento dos dados obtidos pelos questionários, associá-los para com os processos analisados de definição e de monitoramento das metas da Secretaria e com a revisão bibliográfica proposta, e, por fim, agregar valor ao funcionamento da estratégia do AR na SEEJ, foram elaboradas algumas considerações acerca do trabalho realizado.

Apesar de certa divulgação, por meio de cartazes ou chamadas na intranet, por exemplo, não se percebe uma estratégia realmente efetiva que envolva os servidores aos processos de contratualização aqui analisados e que os repassem informações e conhecimentos acerca do AR e suas implicações, objetivos e premiação. Este é um ponto que pode ser trabalhado dentro da Secretaria, sobretudo pela unidade de modernização e pela EAGE, que podem buscar novas estratégias de atuação. Na medida em que os servidores passam a ter um maior conhecimento sobre a estratégia adotada, espera-se que haja um maior envolvimento daqueles para com a mesma, resultando em avanços nos processos descritos.

Na etapa de definição das metas, percebe-se, claramente, que o processo atual, em que os superintendentes definem aquelas juntamente à sua equipe, não envolve os servidores que não possuem cargos de gerência. Ou seja, tem-se uma participação restrita aos diretores, assessores, etc. E, mesmo assim, conforme análise dos resultados da tabulação, nem todos os gerentes participaram da definição das metas do AR de 2009. Há um envolvimento pouco expressivo dos servidores no processo, potencial problema para a falta de motivação ou compromisso para com a estratégia do AR de segunda etapa.

Também se torna necessário criar mecanismos de envolvimento do servidor para com tal processo.

Com relação à contratualização de metas mais desafiadoras, em detrimento àquelas de “fachada”, grande parte dos servidores considera as metas de suas equipes desafiadoras. No entanto, conforme análise do processo, e dada participação relativamente expressiva de servidores que considera as metas como um meio termo (não desafiadores nem fáceis), pode-se dizer que o processo de elaboração pode ser aprimorado - no sentido de definir metas mais desafiadoras e que levem em consideração todos objetivos estratégicos da Secretaria, por exemplo.

No entanto, cabe ressaltar que o incentivo da premiação pelo alcance dos resultados pode gerar comportamentos do tipo oportunista, conforme explica a Teoria Principal-Agente – a idéia de que vale a pena elaborar metas menos desafiadoras e obter a premiação ao final, do que estabelecer metas de difícil alcance e assumir o risco de não alcançá-las e “perder” o prêmio.

Na medida em que os atores que decidem aquelas metas que provavelmente irão fazer parte do AR de segunda etapa são restritos a gerentes setoriais, ainda que seja necessária futura aprovação da gerência máxima da Secretaria e da SEPLAG, abre-se um espaço maior para a definição de metas que não alinhem por completo a estratégia da Secretaria – pois eles podem não se basear nos objetivos estratégicos, por exemplo. Nesse sentido, preza-se, mais uma vez, por uma atuação mais efetiva da unidade de modernização no sentido de enquadrar as metas elaboradas pelas equipes em um cenário mais desafiador e abrangente.

Quanto ao processo de monitoramento das metas, ainda que sistemático, com reuniões de acompanhamento bimestrais, ele também é pouco efetivo no tocante ao alcance daquele servidor que não ocupa cargo de gerência, uma vez que apenas o gerente da equipe participa de tais reuniões e, provavelmente, dados os resultados da pesquisa já analisados, aquele não compartilha o monitoramento com toda sua equipe. Os gerentes das equipes poderiam, por exemplo, estabelecer uma reunião setorial, junto aos membros da equipe, posteriormente a reunião com o gerente da Secretaria, com a finalidade de repassar os planos de ação atualizados e sensibilizar os servidores a monitorarem as ações estabelecidas em tais planos.

A percepção dos servidores com relação aos trabalhos realizados pela CAA e pela EAGE também é muito pequena. O que pode ser fruto da ainda pouca efetividade do trabalho de ambas na Secretaria, conforme retratado na análise dos processos. Ainda não

há um alinhamento dessas “unidades” para com a de modernização, também responsável pelo monitoramento e acompanhamento do AR.

Há uma alimentação de informações muito mais direcionada à alta gerência, que está muito mais envolvida pelo AR. É necessário trabalhar sobre uma estratégia que também desenvolva o fluxo de informações entre gerentes e técnicos, de modo que estes últimos se envolvam mais com a perseguição das metas de suas equipes. Deve-se difundir a cultura proposta pelo AR para todos os servidores; trabalho esse dos próprios gerentes, da unidade de modernização, da CAA e da EAGE.

Conclui-se, então, que o desenvolvimento dos processos de definição e monitoramento das metas do AR de segunda etapa da SEEJ relaciona-se, principalmente, à tentativa de buscar o servidor a fazer parte dos processos do AR da Secretaria.

Por fim, deve-se lembrar que a estratégia do Acordo de Resultados de segunda etapa é bastante recente na realidade da Administração Pública mineira: são apenas dois anos desde seu início. O documento de 2009 é apenas o segundo contratualizado por metas de equipes na Secretaria. A cultura gerencial voltada ao alcance de resultados previamente definidos ainda está em processo de construção e desenvolvimento. É um processo contínuo de aprendizado e avanços, no qual se insere a Secretaria de Esportes e da Juventude.

Este trabalho, após a análise feita e considerações elaboradas, espera contribuir, de algum modo, para o desenvolvimento da implementação do AR na SEEJ, no sentido de efetivar uma estratégia que possa trazer cada vez mais ganhos para a Administração Pública e agregar valor público à sua atuação.

Além disso, abre-se a oportunidade para que novos estudos acadêmicos sejam desenvolvidos acerca da temática proposta.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luis. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Brasília, n. 10, 1997.

ALCOFORADO, Flávio Carneiro Guedes. **Contratualização e Eficiência no setor Público: as organizações sociais**. In: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago Del Chile. Out, 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; CARNEIRO, Ricardo. **Acordo de Resultados: análise da experiência do Governo Mineiro**. In: XXXI EnANPAD. Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, 2007.

BRAULE, Ricardo. **Estatística Aplicada com Excel: para cursos de Administração e economia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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).

CLAD, Conselho Científico. **Uma Nova Gestão Pública para a América Latina**. Documento do CLAD, 1998.

CUNHA, Luiz Arnaldo. **O Governo Matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão**. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid. Nov, 2004.

FURTADO, Rodrigo. **Acordo de Resultados em Minas Gerais: uma análise das modificações propostas pelo projeto de lei n 1677 de 2007**. Belo Horizonte, 2007. (Monografia apresentada à Fundação João Pinheiro para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública).

GHELMAN, Silvio. **Análise ambiental do processo de avaliação de desempenho do Inmetro.** In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires. Nov, 2008.

GIEGOLD, William C. **APO, Uma Abordagem de Instrução Programada.** Volume I: Planejamento Estratégico e o Processo APO. Volume II: Avaliação de Desempenho e o Processo APO. McGraw-Hill do Brasil, 1980.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Usando o Balanced Scorecard com um Sistema de Gestão Estratégica.** Harvard Business Review. Boston. Jan-fev, 1999.

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** 6 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

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

MELO, Frederico; MIRANDA, Cynthia Lanna. **Mecanismos de incentivos atrelados ao modelo de gestão por resultados em Minas Gerais.** In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.

MINAS GERAIS. Decreto n. 44.873, de 14 de julho de 2008. **Regulamenta a Lei n. 17.600, de 01 de Julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do poder executivo e dá outras providências.** Diário do Executivo, Belo Horizonte, 15 ago. 2008.

\_\_\_\_\_. Lei n. 14.649, de 30 de agosto de 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.** Diário do Executivo, Belo Horizonte, 31 ago. 2003. P. 19.

\_\_\_\_\_. Lei n. 17.600, de 01 de julho de 2008. **Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do poder Executivo, e dá outras providências.** [Belo Horizonte, 2008]. Disponível em <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 10 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude. **Acordo de Resultados.** [Belo Horizonte, 2009]. Disponível em <<http://www.esportes.mg.gov.br>> Acesso em: 12 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude. **Acordo de Resultados.** [Belo Horizonte, 2009]. Disponível em <<http://www.seplag.mg.gov.br>> Acesso em: 12 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude. **PPAG.** [Belo Horizonte, 2009]. Disponível em <<http://www.seplag.mg.gov.br>> Acesso em: 14 set. 2009.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude. **PMDI.** [Belo Horizonte, 2009]. Disponível em <<http://www.seplag.mg.gov.br>> Acesso em: 14 set. 2009.

MOORE, Mark H. **Criando Valor Público: Gestão Estratégica no Governo.** Rio de Janeiro, Uniletras; Brasília, DF: ENAP, 2002.

PACHECO, Regina Silva. **Avanços da contratualização de resultados no setor público.** *In:* XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006.

PACHECO, Regina Silva. **Contratualizacao de resultados no setor publico: a experiência brasileira e o debate internacional.** *In:* Congresso Internacional Del Clad sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Publica, Madrid. Nov, 2004.

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. 5. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional.** Revista do Serviço Público, Brasília, v.53, n.3, jul./set. 2002.

PRIETO, Vanderli C. ET AL. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard.** Gestão e Produção, São Paulo, jan-abr. 2006, v 13, n.1, p.81-92.

PRZEWORSKI, Adam. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva *agent x principal*.** In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Orgs.) Reformas do Estado e Administração Pública Gerencial. 5. Edição, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. 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.1997-220.

RANSON, Stewart; STEWART, John. **Management for the Public Domain:** Enabling the Learning Society. New York, St. Martin's Press, 1994.

REZENDE, Flávio da Cunha. **O dilema do controle e a falha seqüencial nas reformas gerenciais.** Revista do serviço público, ano 53, n. 3, jul-set, 2002.

ROSSI, Luiz Rodovil Jr. **A gestão para resultados como ferramenta administrativa nas Organizações do Terceiro Setor.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público /** Alberto Serra; tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. - Natal, RN: SEARH/RN, 2008.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração.** 2001. São Paulo: Habra, 1981, cap. 6, p. 157-170.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DA ENTREVISTA**

<b>Roteiro semi-estruturado para Entrevista</b>
<b>ACORDO DE RESULTADOS DE SEGUNDA ETAPA - SEEJ</b>
<p><b>Parte mais introdutória, acerca da estratégia de contratualização</b></p> <p>1 – Você acha eficiente a estratégia de contratualização de resultados e perseguição de metas previamente definidas?</p> <p>2 – Como você avalia o Acordo de Resultados de segunda etapa da Secretaria? Acredita que ele tem melhorado a atuação das equipes no sentido da realização de um melhor trabalho, que agregue mais valor público?</p> <p><b>Perguntas direcionadas aos processos de definição e monitoramento de metas</b></p> <p>3 – Como são definidas as metas das equipes?</p> <p>4 – Há um processo de mobilização e envolvimento dos servidores para a definição das mesmas? Como é feito?</p> <p>5 – O que é levado em consideração na definição de quais serão as metas? Buscam-se metas desafiadoras? Como?</p> <p>6 – Como é realizado o acompanhamento das metas?</p> <p>7 – Você percebe algum problema nos processos de definição e monitoramento das metas?</p> <p>8 – Você poderia apontar algo que poderia ser melhorado em tais processos?</p> <p><b>Espaço aberto para considerações e outras observações pelo entrevistado</b></p>
Belo Horizonte, 2009

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO

<b>Questionário</b>
<b>ACORDO DE RESULTADOS DE SEGUNDA ETAPA 2009 - SEEJ</b>

1 – Você é servidor de qual departamento/setor da SEEJ?  
 \_\_\_\_\_ (apenas a sigla)

1.1 – É servidor  Efetivo  de recrutamento amplo  da MGS

1.2 – Ocupa cargo de gerência? (auditor, assessor, diretor, superintendente ou subsecretário)  
 Sim  Não

2 – Você conhece os objetivos e implicações da adoção do Acordo de Resultados (AR) pela Secretaria? (alinhamento da estratégia governamental, definição de metas a serem perseguidas, premiação, etc.)  
 Sim  Não  Mais ou menos

3- Você sabe a diferença entre Acordo de Resultados de primeira e de segunda etapa?  
 Sim  Não

4- Você conhece o mecanismo de premiação do AR – “Prêmio de Produtividade”? (como é calculado)  
 Sim  Não

5- Você conhece as metas específicas da sua equipe?  
 Sim  Não

5.1 – Se sim, como você as avalia?

Desafiadoras  Fáceis de serem alcançadas  Meio-termo

6- Houve um processo de divulgação interna dessas metas? (para toda a equipe)

Sim  Não

6.1- Se sim, como foi feito?

---

---

7- Você já era servidor da SEEJ na época em que as metas por equipe foram definidas (em Dezembro de 2008)?

Sim  Não

7.1- Se sim, você participou da definição das mesmas?

Sim  Não

8- Você se sente motivado e envolvido pelo processo de perseguição das metas da equipe?

Sim  Não

8. 1- Por quê?

---

---

9- Para você, que tipo de avanços ou mudanças uma estratégia como a do AR, de estabelecer metas por equipes, pode trazer, quando combinada com algum tipo de premiação ou bonificação?

Positivas  Negativas  Nenhuma

10 – Você conhece o trabalho realizado pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA)?

Sim  Não

11 – E pela Equipe de Apoio a Gestão Estratégica (EAGE)?

Sim  Não

12 – Você acompanha/monitora as metas da equipe de modo constante?

Sim  Não

13 – Acredita que isso seja importante?

Sim  Não

**Espaço destinado para observações, considerações e outros comentários (até mesmo com opiniões de melhoria no processo de elaboração de metas, divulgação, acompanhamento, etc.):**

---

---

---

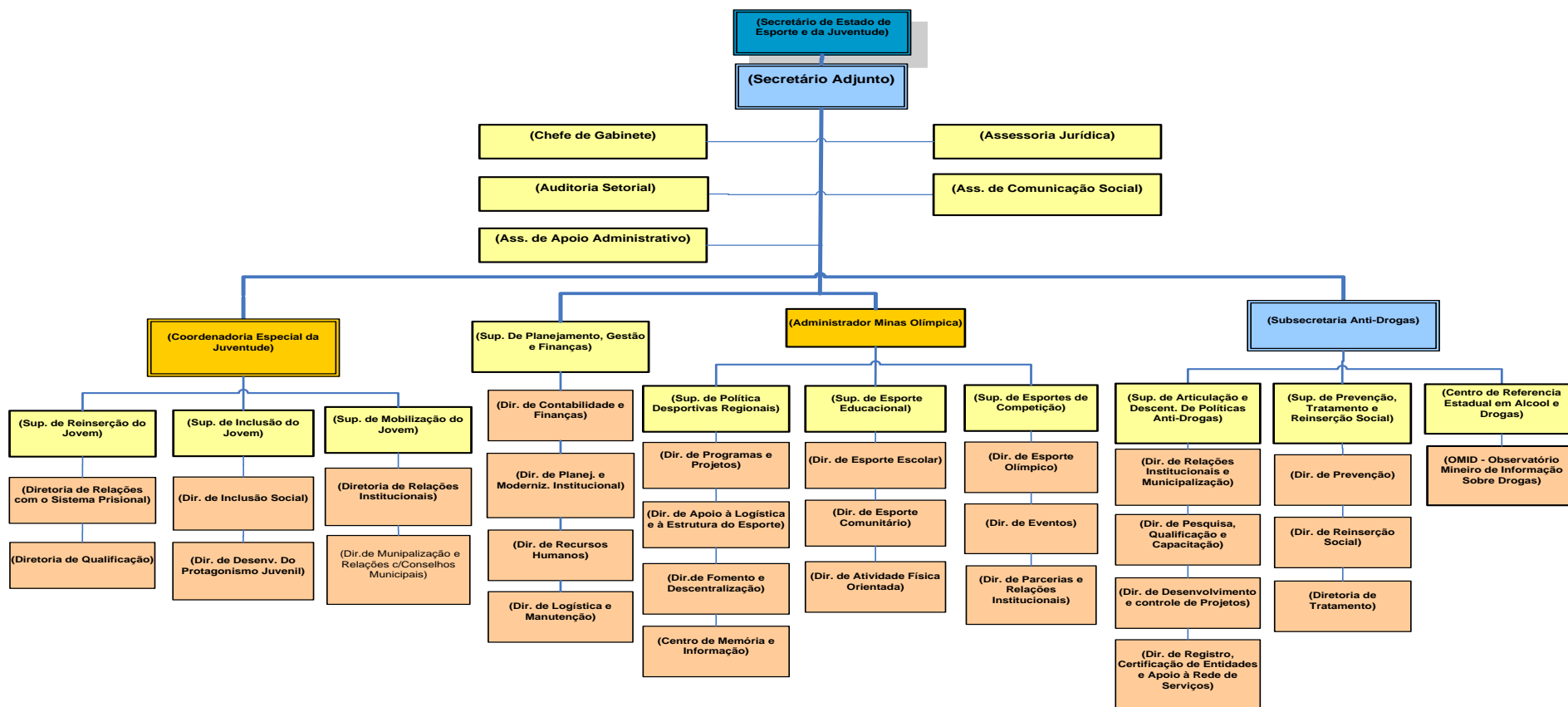
Belo Horizonte, 2009

## **ANEXOS**

## ANEXO A – ORGANOGRAMA DA SEEJ

## Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude

### Governo de Minas Gerais



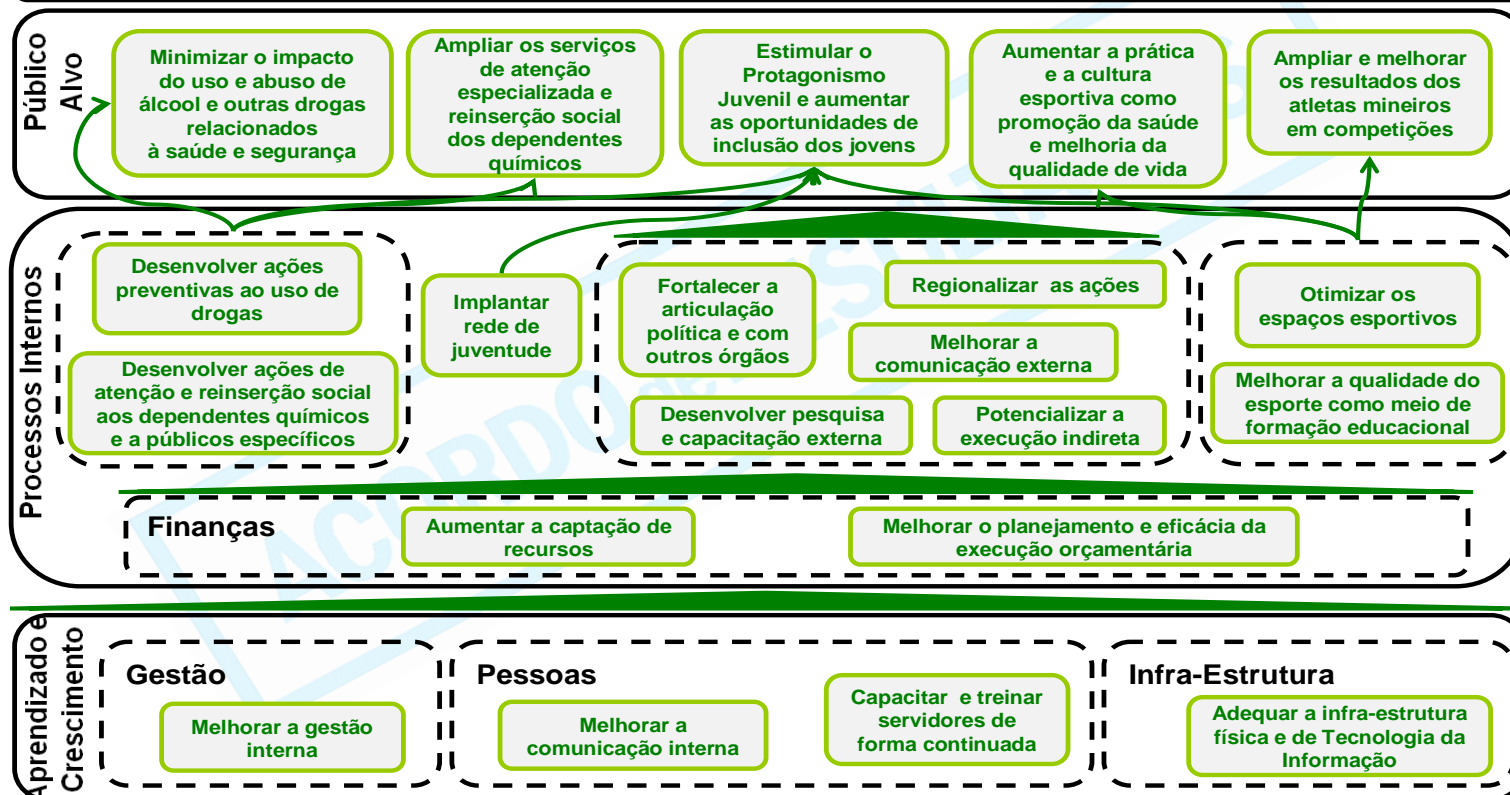
## ANEXO B – MAPA ESTRATÉGICO DA SEEJ

## MAPA ESTRATÉGICO SEEJ



**VISÃO:** Contribuir, significativamente, para tornar Minas o melhor Estado para se viver por meio de ações voltadas ao esporte, ao protagonismo juvenil e à área de dependência química.

**MISSÃO:** Planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as atividades setoriais que visem ao desenvolvimento social, por meio de ações relativas ao esporte, ao lazer, ao protagonismo juvenil, à prevenção do uso de entorpecentes e à recuperação de dependentes.



## ANEXO C – QUADROS DAS METAS DE SEGUNDA ETAPA DAS EQUIPES DA SEEJ

(continua)

PRODUTOS						
OBJETIVO ESTRATÉGICO - SEEJ	NOME DO PROJETO/AÇÃO	PRODUTO PACTUADO	PESO	DATA	VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA	EQUIPE
Melhorar a gestão interna	Implantar rotina de acompanhamento do Acordo de Resultados.	Rotina implantada	2	31/12/2009	Mapa Estratégico	GAB
Melhorar a comunicação externa	Criação e Implantação dos Blogs da área de Esportes, Juventude e SUBPAD.	Blogs Implantados nas áreas da SEEJ	1	31/12/2009	Mapa Estratégico	ASSCOM
Adequar a infra-estrutura e gestão de informação	Atualizar e produzir informações para área de Ações de Governo, assunto do Portal Minas.	Atualização das informações para a área Ações de Governo - assunto Esporte do Portal Minas, realizada	1	31/12/2009	Mapa Estratégico	
Melhorar a gestão	Plano de classificação e tabelas de temporalidade e destinação de documentos das áreas finalísticas do órgão.	Relatório encaminhado ao Arquivo Público Mineiro	2	30/07/2009	Agenda Setorial 2009	SPGF
		Parecer da Assessoria Jurídica encaminhado ao Arquivo Público Mineiro sobre a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo				
	Aplicação do Plano de Classificação de Documentos na Massa Documental acumulada de um processo, escolhido pelo órgão.	Massa documental organizada de todo o processo escolhido pelo órgão	2	30/11/2009	Agenda Setorial 2009	
Definir e Implantar uma política interna de tecnologia da informação e comunicação	Elaborar e Implantar o plano diretor de governo eletrônico que contemple as diretrizes de prestação de serviços eletrônicos, gestão da informação e gestão de tecnologia da comunicação.	Plano Diretor de Governo Eletrônico do órgão / entidade elaborado e encaminhado para Superintendência Central de Governança Eletrônica, conforme modelo a ser disponibilizado segundo as diretrizes da nova Política de Governo Eletrônico	2	30/03/2009	Agenda Setorial 2009	

(continuação)

Melhorar a Gestão Interna	Zerar o estoque de benefícios publicados e não taxados no SISAP até 31 de dezembro de 2008.	Estoque de benefícios publicados e não taxados zerados	2	30 dias após assinatura do Aditivo	Agenda Setorial 2009	SPGF
	Zerar o estoque de afastamentos preliminares concedidos até 31/12/2008 em atendimento a Instrução Normativa nº. 04/2007 do TCEMG alterada pela IN nº. 2008 e 07/2008.	Envio à DCCTA devidamente instruído para análise da legalidade do ato e encaminhamento ao Tribunal TCMG.	2	13/02/2009	Agenda Setorial 2009	
	Acerto das inconsistências apontadas nos relatórios já enviados às unidades de pessoal dos órgãos.	Acerto das inconsistências constantes nos relatórios recebidos pelas unidades de pessoal dos órgãos antes de 01/01/2009	2	30 dias após assinatura do Aditivo	Agenda Setorial 2009	
Desenvolver pesquisa e capacitação externa	Financiamento de Projetos de Pesquisa na área de dependência química.	Publicação dos resultados finais dos projetos de Pesquisa selecionados em Edital.	2	31/12/2009	Planejamento Estratégico / Projeto Associado	CREAD
Ampliar os serviços de atenção especializada e reinserção social dos dependentes químicos	Implantar o projeto "CALL CENTER".	Atendimento (0800) - LIG-MINAS em funcionamento	2	31/12/2009	Planejamento Estratégico / Projeto Associado	
Potencializar a execução direta	Fortalecer e profissionalizar o processo de gestão da execução indireta.	Termo de Parceria para gestão compartilhada dos Jogos de Interior de Minas Gerais - JIMI aditivado ou Celebrado	3	01/12/2009	Mapa Estratégico	SEC
Ampliar e melhorar os resultados dos atletas mineiros em competições	Regulamentar o Bolsa Atleta Estadual.	Decreto do Governador publicado no Minas Gerais	1	01/12/2009	Mapa Estratégico	
Potencializar a execução indireta	Fortalecer e profissionalizar o processo de gestão da execução indireta.	Termo de parceria de gestão compartilhada dos Jogos do Interior de Minas Gerais - JEMG aditivado ou Celebrado	3	01/12/2009	Mapa Estratégico	SEE

(conclusão)

Regionalizar e controlar as ações	Diagnosticar o desenvolvimento dos territórios esportivos.	Primeira medição do IMDE realizada	2	01/12/2009	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	SPDR
	Territorializar as ações esportivas.	Cultura territorial implementada internamente	1	01/12/2009	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Desenvolver pesquisa e capacitação externa	Edital desenvolvido em parceria com a FAPEMIG.	Edital de pesquisa publicado	2	01/12/2009	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Aumentar a prática da cultura esportiva como promoção da qualidade de vida	Regulamentação da Política de Preservação.	Instrumento Jurídico publicado no Minas Gerais	1	01/12/2009	Mapa Estratégico	

(continua)

INDICADORES							
OBJETIVO ESTRATÉGICO - SEEJ	NOME DO INDICADOR	UNIDADE	PESO	METAS PREVISTAS		VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA	EQUIPE
				2009/01	2009/02		
Melhorar a gestão interna	Índice de execução do termo de parceria.	82,5	2008	85	90	Mapa Estratégico	GAB
Otimizar os espaços esportivos	Índice de execução das ações do Estruturador Minas Olímpica vinculadas à Equipe.	ND	2008	-	100	Projeto Estruturador	
Melhorar a gestão interna	I - GOV.	%	3	-	88,5	Agenda Setorial 2009	ASSCOM
Fortalecer o papel da comunicação da SEEJ	Número de visitas ao site da SEEJ.	Número	2	70.000	250.000	Mapa Estratégico	

(continuação)

Fortalecer o papel da comunicação da SEEJ	Número de matérias da SEEJ publicadas nas mídias do interior e da capital.	Número	2	200	800	Mapa Estratégico	ASSCOM
Melhorar a gestão interna	Tempo médio para emissão de Pareceres e Notas Jurídicas sobre Licitações, Contratos, Convênios, Editais.	Dias	2	12	7	Agenda Setorial 2009	ASSJUR
	Percentual de proveito nos mandados de segurança.	%	1	-			
	Regularização das praças de esporte no Estado de Minas Gerais.	Número	2	1	2	Mapa Estratégico	
	Média das notas das Equipes.	Número	1	-	10		
Melhorar a Gestão Interna	Índice de contratos (de atividade meio) renovados no prazo,	%	2	100	100	Agenda Setorial 2009	SPGF
	Índice de pagamentos no prazo.	%	2	95	100		
	Número de dias úteis inscritos no CAUC.	Dias	3	0	0		
	Taxa de aquisição de papel A4.	%	3	0	25		
	Índice de compras eletrônicas - Pregão e COTEP.	%	2	-	80		

(continuação)

Melhorar a Gestão Interna	Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos – GES desenvolvido para a família de passagens aéreas.	dias	2	-	≤ 30	Agenda Setorial 2009	SPGF
	Taxa de aquisição dos itens da família de Passagens Aéreas, de acordo com o novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos – GES, em caráter emergencial.	%	2	-	≤ 10%		
	Taxa de adesão ao novo modelo de Gestão Estratégica de Suprimentos – GES desenvolvido para as famílias de Equipamentos de Informática e de Material de Escritório.	Número	2	-	10		
	Tempo médio para publicação de benefícios.	Dias	2	-	30		
	Tempo médio para taxação de benefícios.	Dias	2	-	30		
	Tempo de encaminhamento dos processos de aposentadoria à DCCTA/SCAP.	Dias	2	-	90		
	Percentual de inconsistências e necessidades de complementação de dados no SISAP sanados em 30 dias.	%	2	100%	100%		
	Índice de aplicação do Plano de Classificação de Documentos no acervo produzido em 2009 (IAPC).	%	2	-	70%		

(continuação)

Melhorar a Gestão Interna	Percentual de gerentes capacitados pelo Programa de Desenvolvimento dos Gestores Públicos.	%	2	-	85%	Agenda Setorial 2009	SPGF
Aumentar as oportunidades de inclusão dos jovens	Número de jovens capacitados pelo Projeto Vocação.	Número	3	-	12.000	Planejamento Estratégico /Projeto Associado	CEJ
Estimular o protagonismo infantil	Número de jovens participantes do Projeto Diálogos da Juventude.	Número	2	-	2.340	Planejamento Estratégico /Projeto Associado	
Aumentar as oportunidades de inclusão dos jovens	Número de jovens capacitados pelo Projeto Chefs do Amanhã.	Número	2	300	792	Planejamento Estratégico /Projeto Associado	
	Número de jovens participantes do Fórum Internacional de Jovens Empreendedores - FIJE.	Número	2	-	7.000	Planejamento Estratégico /Projeto Associado	
Fortalecer a articulação política	Número de Conselhos Municipais de Juventude criados.	Número	3	2	9	Planejamento Estratégico /Projeto Associado	
Juventude pelo meio ambiente	Número de jovens capacitados no Projeto Juventude pelo Meio Ambiente.	Número	2	-	400	Planejamento Estratégico /Projeto Associado	
Desenvolver pesquisa e capacitação externa	Número de pessoas capacitadas.	Número	3	-	240	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	CREAD
	Número de municípios pesquisados.	Número	2	7	16	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
	Número de eventos na área de formação continuada.	Número	2	30	35	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Desenvolver ações de atenção e reinserção social aos dependentes químicos e a públicos específicos	Número de pessoas atendidas.	Número	3	1.496	8.500	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	

(continuação)

Regionalizar as ações	Número de municípios na RICOMAD.	Número	3	74	75	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	SADPA
	Número de Conselhos Municipais Antidrogas.	Número	2	-	175	PPAG	
Aumentar a captação de recursos	Recursos financeiros captados.	R\$	2	-	200.000	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Adequar a infra-estrutura e gestão da informação	Percentual de municípios mapeados.	%	2	70	100	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Minimizar o Impacto do uso e abuso de álcool e outras drogas relacionados à saúde e segurança	Número de vagas disponibilizadas para tratamentos.	Número	3	500	1000	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	SPTRS
	Número de projetos específicos implementados à população especial - relacionados ao uso e abuso de álcool e outras drogas.	Número	3	3	3	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Ampliar os serviços de atenção especializada e reinserção social dos dependentes químicos	Número de projetos de reinserção social aprovados.	Número	3	27	9	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Desenvolver ações preventivas ao uso de drogas	Número de alunos do ensino básico ao médio participantes nos concursos.	Número	3	-	112.000	PPAG	
	Número de vídeos apresentados nos concursos.	Número	2	-	20	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	

(continuação)

Desenvolver ações preventivas ao uso de drogas	Número de atividades de prevenção executadas e/ou apoiadas.	Número	3	3	3	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	SPTRS
	Número de projetos comunitários com atividades iniciadas.	Número	3	-	5	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Aumentar a prática e a cultura esportiva como promoção da qualidade de vida	Número de equipes formadas por alunos das Oficinas de Esporte participando de competições Estaduais organizadas pelas Federações.	Número	2	10	50	Planejamento Estratégico / Projeto Associado	SEC
Ampliar e melhorar o nível técnico dos atletas em Minas	Índice de execução das ações do Projeto Estruturador Minas Olímpica vinculadas à SEC.	%	5	-	100	Projeto Estruturador Minas Olímpica	
	Parcerias com universidades para execução de oficinas de esportes e cooperação técnica .	Número	2	-	1	Planejamento Estratégico/ Projeto Associado	
Aumentar a captação de recursos	Valor captado em parcerias.	Número	3	-	200.000	Planejamento Estratégico / Projeto Associado	
Aumentar a prática e a cultura esportiva como promoção da qualidade de vida	Índice de execução das ações do Projeto Estruturador Minas Olímpica vinculadas à SEE.	%	5	-	100	Projeto Estruturador Minas Olímpica	SEE

(conclusão)

Regionalizar e controlar ações	Número de Conselhos Municipais de Esporte existentes.	Número	2	15	30	Planejamento Estratégico / Projeto Associado	SPDR
Otimizar os parques esportivos	Percentual de obras vistoriadas.	%	2	60	85	Planejamento Estratégico / Projeto Associado	
	Índice de execução das ações do Projeto Estruturador Minas Olímpica vinculadas à SPDR.	%	3	-	100	Projeto Estruturador Minas Olímpica	
Melhorar a gestão interna	Taxa de execução do plano anual de auditoria.	%	2	-	90	Agenda Setorial 2009	AUD
Melhorar a gestão interna	Média das nota das equipes.	Número	1	-	10	Mapa Estratégico	