

**Natália de Carvalho Rocha**

**ACORDO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS:  
Considerações a partir do caso da Subsecretaria de Comunicação Social**

**Belo Horizonte  
2008**

**Natália de Carvalho Rocha**

**ACORDO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS:  
Considerações a partir do caso da Subsecretaria de Comunicação Social**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientador: Prof. Doutor Ricardo Carneiro

**Belo Horizonte  
2008**

Natália de Carvalho Rocha

Acordo de Resultados em Minas Gerais: Considerações a partir do caso da  
Subsecretaria de Comunicação Social

Monografia

Requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública

Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves  
de Carvalho da Fundação João Pinheiro

Banca Examinadora

---

Prof. Doutor Frederico Poley Martins Ferreira, Fundação  
João Pinheiro

---

Prof. Doutor Ricardo Carneiro, Fundação  
João Pinheiro, Orientador

Belo Horizonte, 21 de novembro de 2008

A todos que, de alguma forma, apostaram em mim. Alguns com paciência, outros com incentivos, outros com oportunidades, outros com compreensão. Cada um ao seu modo.

Um agradecimento especial ao Ricardo, grande mestre, que possibilitou, da melhor maneira possível, a viabilização deste trabalho.

Aos meus pais, Maurício e Rita, sem os quais nada seria possível.

E Àquele que esteve presente em todos os momentos e nunca permitiu que me sentisse só.

"Mas por que, alguns dizem, a Lua? E eles podem também perguntar, por que escalar a montanha mais alta? Por que, 35 anos atrás, voar sobre o Atlântico? Por que o Rice joga com o Texas? Nós escolhemos ir à Lua. Nós escolhemos ir à Lua nesta década e fazer as outras coisas, não porque sejam fáceis, mas porque são difíceis. Porque aquela meta irá servir para organizar e medir o melhor de nossas energias e habilidades. Porque aquele desafio é um que estamos dispostos a aceitar, um que não estamos dispostos a adiar, e um que pretendemos vencer, e os outros, também."

**John F. Kennedy**  
**(1961)**

## RESUMO

O Acordo de Resultados é um instrumento de pactuação de resultados que foi adotado pelo governo de Minas Gerais a partir de 2003. Após quatro anos de utilização da ferramenta, foi proposta uma modificação no desenho e na concepção do instrumento, através da Lei 17.600, de 1º de julho de 2008. O objetivo deste trabalho é apresentar as principais modificações feitas no instrumento e apontar a direção do seu redesenho. A contextualização do objeto percorre uma breve explanação sobre crise e reforma do Estado, a contratualização de resultados e a teoria principal-agente. Em seguida, o trabalho discute a experiência mineira com Acordo de Resultados na sua implementação no primeiro governo Aécio Neves (2003-2006) e sua consolidação no segundo governo Aécio Neves. Por fim, é feito um estudo de caso da aplicação dos Acordos de Resultados na Subsecretaria de Comunicação Social e, a partir daí, são traçadas considerações de ordem mais geral quanto às implicações do redesenho do instrumento.

**Palavras-chave:** Acordo de Resultados. Contrato de Gestão. Choque de Gestão.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Estado de Governo.....	48
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados do Indicador “Pagamento em tempo hábil”.....	54
Gráfico 2 – Resultados do Indicador “Número de fornecedores cadastrados”.....	56
Gráfico 3 – Resultados do Indicador “Número de veículos cadastrados”.....	58
Gráfico 4 – Resultados do Indicador “Otimização do investimento com aumento de desconto”.....	60
Gráfico 5 – Resultados do Indicador “Índice de campanhas publicitárias certificadas”.....	62
Gráfico 6 – Resultados do Indicador “Índice de variedade de matérias por área de governo”.....	64
Gráfico 7 – Resultados do Indicador “Índice de crescimento do número de acessos ao sítio Agência Minas”.....	66
Gráfico 8 – Resultados do Indicador “Índice de Atendimento ao Cidadão (IAC)”.....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Parâmetros utilizados para a atribuição da nota final do Acordo de Resultados – Minas Gerais.....	33
Quadro 2 – Classificação e situação do Acordo de Resultados de acordo com a nota final alcançada – Minas Gerais.....	34
Quadro 3 – Objetos de pactuação e respectivos pesos na avaliação dos Acordos de Resultados, por órgão da administração direta do Poder Executivo de Minas Gerais, em 2008.....	43
Quadro 4 – Faixa de desempenho para atribuição da nota do Indicador “Pagamento em tempo hábil”.....	53
Quadro 5 – Segmentação de Mídia – Jornais e Revistas.....	57

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Distribuição das Organizações Públicas signatárias do Acordo de Resultados, por natureza jurídica – Minas Gerais – 2004 – 2006..... 34

Tabela 2 – Número de órgãos avaliados por número de avaliações, média das notas das avaliações e periodicidade no Acordo de Resultados – Minas Gerais - 2004-2006..... 37

## **LISTA DE ABREVIATURAS e SIGLAS**

ADI – Adicional de Desempenho Individual

ALMG – Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais

APO – Administração Por Objetivos

AR – Acordo de Resultado

ATL – Assessoria Técnico-Legislativa

CENP – Conselho Executivo das Normas - Padrão

CRFB/88 – Constituição da República Federativa do Brasil

DRH – Diretoria de Recursos Humanos

EUA – Estados Unidos da América

FHC – Fernando Henrique Cardoso

IAC – Índice de Atendimento ao Cidadão

IOMG – Imprensa Oficial de Minas Gerais

LEMG – Loteria do Estado de Minas Gerais

NPM – *New Public Management* ou Nova Gestão Pública

PDRAE – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado

PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A

PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental

PRODEMGE - Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais

RCL – Receita Corrente Líquida

SEDESE – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social

SEGOV – Secretaria de Estado de Governo

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SIPA – Sistema Integrado de Processamento de Atos

SUBSECOM – Subsecretaria de Comunicação Social

TCE- MG – Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais

TCU – Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 CRISE E REFORMA DO ESTADO .....</b>	<b>16</b>
<b>3 CONTRATUALIZAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Modelo Principal-Agente .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Contratualização no Brasil .....</b>	<b>27</b>
<b>4 ACORDO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Acordo de Resultados no primeiro governo Aécio Neves .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1.1 Considerações acerca da adesão ao Acordo .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.2 Eficiência generalizada na implementação dos acordos.....</b>	<b>37</b>
<b>4.2 Acordo de Resultados no segundo governo Aécio Neves .....</b>	<b>40</b>
<b>5 ESTUDO DE CASO DOS ACORDOS ACESSÓRIOS DA SUBSECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1 Descrição dos indicadores dos acordos acessórios da Subsecretaria de     Comunicação Social.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2 Considerações acerca dos Acordos acessórios analisados .....</b>	<b>69</b>
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>75</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>77</b>
<b>8 ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO II .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO III .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A década de setenta é tipificada pela crise das economias capitalistas centrais, o que abala o consenso Keynesiano erigido no pós-guerra. Assim, os anos 80 são marcados por reformas no setor público. Essas reformas tiveram como objetivos melhorar a eficiência e a efetividade da intervenção pública, melhorar a qualidade e ampliar a cobertura dos serviços e criar um ambiente propício ao desenvolvimento do setor privado, caracterizando a emergência do paradigma da Nova Administração Pública ou “*New Public Management*” (NPM). (Furtado,2007)

A NPM pode ser definida, de forma abrangente, como um conjunto de idéias e métodos que buscam incrementar a responsabilização e a eficiência no desenvolvimento da atividade governativa. Dentre as mudanças propostas, incluem-se a orientação do foco para resultados, em detrimento dos processos, e a incorporação de práticas e mecanismos de mercados na prestação de serviços de interesse público. (Carneiro, 2006).

Essa tendência reformista foi mundial e se intensificou no Brasil no período 1994-2002, com a gestão Fernando Henrique Cardoso – FHC, com a elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE. Esse documento traduziu-se na adoção do modelo gerencial na administração pública brasileira.

Seguindo essa linha de reforma, Minas Gerais, ao introduzir o Projeto Estruturador Choque de Gestão em 2003, no primeiro governo Aécio Neves, optou pelo modelo gerencial de gestão, deixando de lado o controle estrito dos processos e adotando o controle por resultados.

É nesse contexto que foi criado o Acordo de Resultados, através da Lei 14.694 de 2003, que consiste em um contrato de gestão, que busca a melhoria de desempenho da administração pública estadual, através da pactuação de resultados.

O ano de 2007 é marcado pela reeleição do governador Aécio Neves, caracterizada por algumas alterações, que dizem respeito ao planejamento e a gestão governamental. Dentre essas mudanças, encontra-se a Lei 17.600 de julho de 2008, na qual o poder executivo redesenha o Acordo de Resultados.

O objetivo deste trabalho é analisar quais as principais modificações do instrumento e para qual direção aponta seu redesenho. Essa reflexão torna-se importante na medida em que contribui para a discussão da maneira como o executivo mineiro vem atualmente utilizando a contratualização de resultados, destacando os desafios encontrados em sua operacionalização, de modo a fornecer subsídios a sua aplicação pelo governo. Para tanto, será feito um estudo de caso dos Acordos de Resultados da segunda etapa – acordos acessórios – da Subsecretaria de Comunicação Social. A metodologia básica consiste na revisão de literatura e em pesquisas documentais.

A estrutura deste trabalho foi delineada tendo em vista esse objetivo e divide-se em seis partes:

A primeira delas corresponde à introdução com a finalidade de contextualizar o objeto de estudo e apontar o objetivo do mesmo.

A segunda discute rapidamente a crise do Estado nos anos 70 e as reformas implementadas durante as décadas de 80 e 90, quando ela foi implementada no Brasil.

A terceira parte trata da contratualização de resultados como instrumento de melhoria do desempenho de instituições públicas, apresenta o modelo principal-agente, decorrente da vertente teórica do neoinstitucionalismo econômico, e passa pela contratualização em âmbito federal.

A quarta apresenta o Acordo de Resultados nos dois governos Aécio Neves. A primeira seção trata da concepção do Acordo de Resultados em Minas Gerais no primeiro Governo Aécio Neves (2003-2006) e tece algumas considerações acerca da sua implementação e operacionalização. A segunda seção apresenta as principais modificações do instrumento no segundo governo Aécio Neves (2007-2010) em relação ao modelo anterior.

A quinta parte apresenta um estudo de caso da nova metodologia do Acordo, a partir de uma análise dos indicadores e metas dos acordos acessórios da Subsecretaria de Comunicação Social e, a partir daí, são traçadas considerações de ordem mais geral

quanto às implicações do redesenho do instrumento.

E o sexto capítulo apresenta algumas considerações finais decorrentes deste trabalho.

## 2 CRISE E REFORMA DO ESTADO

A crise econômica mundial que atingiu as economias capitalistas centrais em meados da década de 1970 foi traduzida como o excesso da intervenção estatal na economia. Sendo assim, fez-se necessário reduzir a atuação do Estado burocrático, produtor-empresário, pondo fim ao consenso Keynesiano que prevaleceu no pós-guerra.

Assim, os anos 80 serão marcados pela Reforma do Estado que irá resultar na Reforma da Administração Pública. As novas propostas e transformações que surgem tem o objetivo comum de redefinir o papel do Estado nas relações com a sociedade e com o mercado e a necessidade de redesenho de sua estrutura organizacional de modo a torná-lo mais eficiente, eficaz e efetivo nos aspectos administrativo e político.

O Estado que entrava em crise tinha, como características, a adoção do Keynesianismo, caracterizado pela forte intervenção estatal na economia; o *Welfare State* que tinha, como objetivo, a produção de políticas públicas na área social de modo a garantir o atendimento às necessidades básicas da população; e o modelo burocrático weberiano, que tinha, como papel, manter a impessoalidade, neutralidade e a racionalidade do aparato governamental (Abrucio, 1997).

De uma maneira geral, há um consenso na literatura sobre os principais fatores que contribuíram para a crise do Estado.

O primeiro seria a crise econômica mundial, iniciada em meados da década de 70 e agravada ao longo dos anos 80. A economia mundial enfrentava um grande período recessivo que combinava estagnação da atividade produtiva e inflação – estagflação. Nesse momento de escassez, o Estado foi afetado, entrando em uma grave crise fiscal.

A crise fiscal é o segundo fator decorrente do desequilíbrio das contas públicas, fazendo com que a maioria dos governos não tivesse mais como financiar seus déficits. Os Estados estavam ainda sobrecarregados de atividades acumuladas no pós-guerra, tendo muito a fazer e poucos recursos. Isso acarretou no terceiro fator da crise do Estado que chamou-se de “ingovernabilidade”, na medida em que os governos não

estavam aptos a resolver seus problemas.

A globalização e todas as inovações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo, exigindo maior competitividade dos mercados nacionais, a hipertrofia do aparelho estatal, o desejo de remediar o baixo desempenho de diversas áreas do setor público, e a necessidade de novos mecanismos de *accountability* pública, também afetaram profundamente o Estado.

Diante desse quadro, havia a necessidade de aumentar a eficiência governamental além de tornar o aparelho estatal mais ágil e flexível, o que, para a maioria dos reformadores da década de 80, implicava uma modificação profunda do modelo weberiano, classificado como rígido, lento e excessivamente apegado a normas.

Havia também um contexto intelectual altamente favorável às mudanças na administração pública, como a ascensão de teorias extremamente críticas às burocracias estatais, como a *public choice* nos EUA. Sua questão central é de que os produtos das escolhas ou decisões dos burocratas são ineficientes, à medida que os interesses que perseguem tendem a se sobrepor aos interesses coletivos, refletindo-se negativamente no bem-estar social. (Mercurio; Medema, 1999)

Ao sentimento antiburocrático aliava-se a crença de que o setor privado possuía o modelo ideal de gestão.

A partir disso, nos anos 80, surge um movimento reformista no qual os Estados começam a adotar práticas da administração privada na administração pública, como meio de melhorar seu desempenho operacional, buscando maior eficiência e efetividade nas políticas públicas. Nas palavras de Rezende (2002): “Fazer o Estado funcionar melhor e a um menor custo tornou-se a palavra de ordem”. Esse processo é orientado pela *New Public Management* – NPM, que pode ser definido como um conjunto de idéias e métodos que buscam incrementar a responsabilização e a eficiência no desenvolvimento da atividade governativa (Carneiro, 2006).

De acordo com Marini (2003), dentre as mudanças adotadas, incluem-se:

- focalização da ação do Estado no cidadão: todo esforço de reforma deve estar orientado para a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Não significa, entretanto, a redução radical da relação entre estado e Sociedade a uma relação entre fornecedor e cliente. A esfera pública deve se desenvolver sem que seja restringido o exercício da cidadania;
- reorientação dos mecanismos de controle por resultados: significa ultrapassar a lógica de controle da legalidade e do cumprimento dos ritos burocráticos para centrar o controle no alcance de objetivos, baseado em indicadores de resultados. O controle simplesmente burocrático traduz-se em um obstáculo à ação eficiente;
- flexibilidade administrativa: trata-se da necessidade de permitir que as instituições tenham autonomia administrativa, na medida certa para que facilite o alcance de resultados. Não se trata da cessão de autonomia como um fim em si mesmo. A flexibilidade somente deve ser concedida se atrelada ao controle de resultados;
- controle social: refere-se à necessidade de adequar instrumentos de prestação de contas à sociedade para que tenham a perspectiva do beneficiário de determinada política pública, com o intuito de resgatar a cidadania e orientar ação pública para resultados;
- valorização do servidor: é a base para que o novo paradigma seja implementado, visto a necessidade de criar condições necessárias para que as reformas ocorram. Não bastam modificar legislações e sistemas. É necessário incentivar o espírito público e a capacidade empreendedora dos servidores públicos que conduzirem à reforma.

Essa tendência foi mundial e se intensificou no Brasil no período 1994-2002, com a gestão Fernando Henrique Cardoso - FHC.

No início do governo FHC, em 1995, é elaborado o Plano Diretor da Reforma do estado (PDRAE), que se traduziu na implementação da reforma gerencial no Brasil, e foi baseado nos princípios da NPM.

Este documento, além de apresentar diagnóstico da crise do Estado,

delinea as suas funções necessárias num contexto de globalização econômica, para viabilizar o atendimento das demandas sociais e a inserção competitiva do País nos mercados internacionais.

O PDRAE, identifica quatro segmentos de atuação do Estado. O primeiro deles é o núcleo estratégico, que tem como papel restabelecer a capacidade governamental na formulação e avaliação de políticas públicas, as quais atendam os objetivos mais gerais da sociedade e sejam compatíveis com o interesse nacional.

Assim, o objetivo da proposta é aumentar sua efetividade mediante:

- introdução de uma cultura gerencial, baseada na avaliação de desempenho;
- implantação de uma política de profissionalização do serviço público;
- consolidação e convergência de sistemas de informações para instrumentalizar o núcleo estratégico na sua função de formulação e avaliação de políticas públicas;
- capacitação gerencial para definição e supervisão de contratos de gestão/termos de compromisso/ termos de parcerias.

O segundo segmento é Atividades Exclusivas do Estado, que engloba serviços que somente o Estado pode realizar, como, por exemplo, atividades de regulamentação, fiscalização, segurança pública. Nesse segmento é proposta a implantação de Agências Autônomas, entendidas como Agências Executivas e Agências Reguladoras.

O terceiro segmento são os Serviços Não-Exclusivos do Estado, que abrangem atividades que garantem os direitos humanos e o atendimento às demandas sociais, mas que podem ser prestados por intermédio de entidades públicas não-estatais, mediante financiamento do estado.

O quarto setor é voltado para a produção de bens e serviços para o mercado e é constituído por empresas estatais e a proposta, nesse caso, é de privatização.

Segundo Bresser Pereira, o PDRAE coloca o contrato de gestão como o mecanismo que o núcleo estratégico utiliza para coordenar e supervisionar as atividades de outros setores do estado:

“O instrumento que o núcleo estratégico usa para controlar as atividades exclusivas realizadas por agências e as não-exclusivas atribuídas a organizações sociais é o contrato de gestão. Nas agências, o ministro nomeia o diretor-executivo e assina com ele o contrato de gestão; nas organizações sociais, o diretor-executivo é escolhido pelo conselho de administração: ao ministro cabe assinar os contratos de gestão e controlar os resultados. Os contratos de gestão devem prever os recursos de pessoal, materiais e financeiros com os quais poderão contar as agências ou as organizações sociais, e definirão claramente - quantitativa e qualitativamente - as metas e respectivos indicadores de desempenho: os resultados a serem alcançados, acordados pelas partes.” (Pereira, *apud* Pinheiro, 2001, p.16)

Diante disso, percebe-se a importância dos contratos de gestão no controle do aumento da autonomia concedida às agências e organizações sociais. A inovação deste instrumento está no controle *a posteriori* dos resultados. Essa prática é condizente com a adoção de um modelo gerencial de administração, permitindo maior flexibilidade nos processos em contrapartida à maior cobrança nos resultados. Este instrumento será estudado no próximo capítulo.

### 3 CONTRATUALIZAÇÃO

Como visto anteriormente, as reformas administrativas que vêm sendo adotadas no âmbito do momento reformista baseado na NPM tem o foco no controle dos resultados, em substituição ao modelo anterior, burocrático, que se baseava no controle por procedimentos. Esse controle por resultados é feito através do gerenciamento por contrato e o instrumento mais comum de contratualização é o acordo de desempenho ou acordo de resultados, que se configura como um contrato de gestão.

Na definição proposta por Lima:

“o contrato de gestão é um instrumento gerencial originado da administração por objetivos (APO), também denominada administração por resultados ou administração sistêmica por objetivos e resultados. A APO é um instrumento de desenvolvimento organizacional (...) que busca deslocar a ênfase dos meios para os fins, do como para o porquê e para quê” (1996, p. 129).

Na definição de André, *apud* Viana:

“É um instrumento moderno de Administração por Objetivos[...] Consiste em compromissos periódicos com objetivos e metas, por cada uma das empresas estatais com o Estado. É da natureza dos contratos que, em contrapartida ao compromisso da empresa, o Estado passe a conceder-lhe maior autonomia gerencial, liberando-a (a instituição) de controles burocráticos de meios, com o intuito de viabilizar a elevação de sua eficiência.” (1994, p.10)

Nota-se, portanto, que esse tipo de instrumento tem como objetivo pactuar resultados ou metas a serem atingidos e criar condições que assegurem sua consecução. São duas as partes envolvidas: contratante e contratado. O primeiro se compromete a realizar concessões ao segundo, que por sua vez se compromete a alinhar sua conduta aos fins/objetivos propostos pelo primeiro. Isso pode ser demonstrado pelo trecho abaixo:

“A Administração Central “concede” à autarquia ou fundação maior liberdade de ação, isto é, mais autonomia, com a dispensa de determinados controles, e assume o “compromisso” de repasse regular de recursos em contrapartida do cumprimento por estas de determinado programa de atuação, com metas definidas e critérios precisos de avaliá-las”. (Mello, 2005, p.211, *apud* Viana)

Os contratos de gestão surgem como uma estratégia da NPM, tanto para atenuar a rigidez de controles da burocracia, como para solucionar problemas de coordenação/alinhamento decorrentes do excesso de autonomias concedidas aos organismos da administração pública.

No primeiro caso, o que se persegue são ganhos de agilidade no desenvolvimento das ações ou atividades do órgão e de eficiência na sua atuação. A flexibilização de procedimentos e condutas permite maior agilidade no desenvolvimento das ações e atividades abrangidas pelo acordo. Tudo isso levaria a uma melhoria de desempenho e a resultados mais eficientes no desenvolvimento de atividades finalísticas ligadas à provisão de bens e serviços à população.

No segundo caso, a contratualização tem a ver com o alinhamento de objetivos e estratégias de atuação dos órgãos à política traçada pelo governo, o que ganha maior relevo frente a situações frequentes de autonomia “quase autárquica das organizações governamentais, facilitando [,por esta via,] a formulação e implementação de prioridades novas e em constante mudança” (Jann e Reichard, 2002, p.36).

Há também o incremento de accountability trazido pelo instrumento uma vez que existe a necessidade de prestação de contas dos resultados obtidos pelos órgãos signatários, o que implica na sistematização e na melhoria da qualidade da informação gerada pelo governo. São desenhados indicadores para aferição do desempenho operacional dos contratados, objeto de acompanhamento sistemático por parte do contratante.

A contratualização traduz-se em um arranjo institucional no gerenciamento das relações que se estabelecem entre governos e instituições, internas ou externas às estruturas governamentais. A adoção do instrumento está relacionada à descentralização ou desconcentração funcional, que envolve a delegação das atribuições e competências do nível mais central da administração pública para os órgãos e entidades mais diretamente envolvidos na implementação de atividades de caráter finalístico.

Entretanto, esta delegação subjacente à contratualização pode criar

problemas de coordenação e controle para a organização, sinalizando o *trade off* entre eficiência e risco, bem conhecido da literatura dedicada à análise organizacional, em especial aquela que trata da burocracia (Fukuyama, 2005). O principal desafio, aqui, para as instituições, consiste na dificuldade de determinar o grau de risco e o nível adequado de delegação. Essa dificuldade é enfatizada pela vertente teórica do neoinstitucionalismo econômico, mais especificamente, no modelo principal-agente.

### 3.1 Modelo Principal-Agente

Com o objetivo de fornecer embasamento teórico para discutir os contratos de gestão, esta seção apresenta a concepção geral do modelo principal-agente. Este modelo consiste uma aplicação decorrente da teoria da agência, no âmbito da vertente teórica do neoinstitucionalismo econômico, e trata do comportamento oportunista que está envolvido nas relações contratuais, tanto entre organizações quanto nas relações intra-organizacionais.

De acordo com Perrow:

“em sua formulação mais simples, a teoria da agência assume que a vida social é uma série de contratos. Convencionalmente, um membro, o comprador (*buyer*) de bens e serviços é designado como principal, e o outro, que vende (*seller*) bens e serviços, é o agente – logo a expressão teoria da agência. A relação principal-agente é cheia de problemas de trapaça, informação limitada e racionalidade limitada em geral” (1993, p.224)

Observa-se assim que, em um contrato, tem-se, de um lado, o principal e, de outro, o agente. O principal contrata o agente para que ele atue em defesa dos seus interesses mas o agente também possui interesses próprios. Assim, cabe ao principal premiá-lo, quando do adequado alinhamento de interesses, ou puni-lo, em caso contrário. O problema aqui reside na assimetria de informações entre as partes envolvidas na contratação. Nesse tipo de relação, o principal dispõe de informação imperfeita acerca da conduta do agente para tomar decisões e os agentes, por sua vez, dispõem de certas informações que os principais não observam diretamente. Isto cria dificuldades para o principal no tocante a monitorar a atuação do agente e, por extensão, de como induzi-lo a agir de acordo com seus interesses formalizado no âmbito do contrato.

De acordo com Carneiro (2008), esses problemas levantados pela teoria de agência referem-se tanto ao desenho dos contratos como à sua implementação. No que se refere ao desenho, as questões mais importantes remetem a definição de metas a serem pactuadas e à especificação das condições necessárias à sua consecução, o que envolve a concessão de vantagens ou benefícios ao contratado com vistas a alinhar seus interesses aos interesses e objetivos do contratante. Quanto à implementação, a questão principal tem a ver com as dificuldades associadas à monitoração daquilo que foi pactuado e à avaliação dos resultados alcançados.

Observa-se, assim, que a maior dificuldade apresentada é assegurar o alinhamento dos interesses dos membros da organização aos interesses de seus dirigentes, uma vez que os primeiros possuem interesses próprios, não adotando, necessariamente, condutas adequadas à promoção dos objetivos e metas organizacionais. Como essa cooperação não é espontânea, é necessário que se criem mecanismos de modo a assegurar o cumprimento do contrato e alcançar os resultados almejados.

No modelo burocrático, esse problema é resolvido através do controle estrito da conduta dos indivíduos. As burocracias públicas tendem a agir mais em conformidade com as regras do que através de incentivos. Consiste em fazer o controle *a priori* dos processos, em oposição ao controle *a posteriori* dos resultados. Este tipo de controle além de caro, não permite que se estabeleça qualquer tipo de relação direta entre incentivo e desempenho.

Ao tratar deste assunto, Przeworski (2003) traça algumas considerações. O autor afirma que a “economia” é uma rede de relações diferenciadas e multifacetadas entre classes de agentes e principais. E o desempenho de empresas, de governos e da economia como um todo depende do desenho das instituições que regulam essas relações. O que importa são os incentivos corretos para cumprir os objetivos estabelecidos. Para que a economia funcione bem, todas essas relações do tipo agente-principal têm que ser adequadamente estruturadas.

Przeworski (2003) separa em três tipos principais as relações entre

principais e agentes: entre governos e agentes econômicos privados (regulação); entre políticos e burocratas (supervisão/acompanhamento); e entre cidadãos e governos (supervisão). Para o propósito aqui em estudo será examinado apenas o segundo tipo de relação.

A segunda relação (políticos e burocratas) advém do fato de que, em uma democracia, é necessário que os representantes eleitos deleguem certa autoridade às burocracias, de modo que muitas das funções do Estado e todos os serviços que o Estado presta aos cidadãos. Como é impossível formular leis que especifiquem todas as ações dos agentes sob todas as contingências, as burocracias públicas conservam um espaço considerável de autonomia para decidir. Contudo, os objetivos dos burocratas não têm necessariamente de ser idênticos aos objetivos dos cidadãos ou dos políticos eleitos que os representam, pois os burocratas possuem interesses próprios. Mais uma vez aqui, eles dispõem de informação especial quanto aos benefícios e aos custos de suas ações, e podem praticar atos que não são vistos diretamente e apenas podem ser inferidos dos resultados ou monitorados como itens de custo. A delegação nos leva a problemas básicos do relacionamento agente x principal. Logo a delegação faz aumentar os custos do agenciamento.

Alguns problemas do agenciamento são comuns para a Administração Pública e para as organizações privadas. O principal deles é a dificuldade de oferecer incentivos e de extrair informações, nos casos em que o resultado depende da ação conjunta de vários agentes.

Também são apresentadas por Przeworski (2003) diferenças importantes entre as burocracias públicas e privadas. Uma delas advém da dificuldade de se estabelecer critérios para avaliar o desempenho das organizações públicas, na medida em que inexistem critérios financeiros, similares à iniciativa privada, para auxiliar na sua aferição, a existência de múltiplos objetivos que não são fáceis de especificar e, ainda, a ausência de parâmetros de comparação de desempenho, uma vez que, os serviços providos pelas burocracias públicas, muito frequentemente, são monopólios.

Diante da dificuldade de estabelecer qualquer tipo de relação direta entre incentivo e desempenho, são apresentadas pelo autor, algumas medidas que ajudam a

diminuir essas dificuldades:

- formular contratos adequados que fixem níveis salariais suficientes para atrair agentes altamente qualificados, que estabeleçam planos de carreira atraentes e que implantem sistemas de monitoramento de forma a possibilitar a demissão em caso de mau desempenho;
- a triagem e seleção de agentes deve ser sensível a sinais de alto empenho de modo a captar indivíduos com desempenho potencial;
- é necessário que exista a fiscalização institucional, pois a delegação de autoridade pode causar corrupção, desvios e abusos. Assim, se for delegada autoridade a um agente, é necessário que haja pelo menos outro agente com autoridade para bloquear ou vetar a ação do primeiro;
- criação de múltiplos principais ou múltiplos agentes com objetivos dissonantes, de modo que as decisões possam ser baseadas num número maior de informações;
- estabelecimento de competição entre agências, pois a concorrência facilita a aferição do desempenho e, combinada a incentivos adequados, melhora o desempenho.
- descentralização, pois a provisão local de serviços públicos favorece a responsabilização do governo, porque o aproxima da população que ele serve.

Uma última diferença apontada entre as burocracias pública e privada é que as primeiras são nomeadas por políticos, mas tem o interesse público como princípio. A burocracia presta serviços aos cidadãos, que têm a melhor informação sobre seu desempenho. Entretanto, ela deve prestar conta aos políticos. A questão que se coloca é se as burocracias públicas são agentes do povo ou do governo. Dessa forma, o controle social direto é colocado como um instrumento que deve ser institucionalizado, de modo que haja transmissão de informações sobre os serviços de interesse público prestados e a punição da burocracia no caso de violações.

A proposição mais geral de Przeworski (2003) é que a intervenção estatal pode ser melhor quando o desenho institucional permite que os governos intervenham na economia, que os políticos possam controlar os burocratas e os cidadãos possam

controlar os governos. Nesse sentido, há espaço para inovações institucionais no que se refere ao relacionamento entre os diversos setores do governo, abrindo, portanto, espaço para experiências de contratos de gestão.

### **3.2 Contratualização no Brasil**

Os contratos de gestão foram originalmente criados na França, aplicados a empresas estatais. O propósito visado pela iniciativa consiste no incremento da eficiência econômica de tais empresas, como forma de atenuar pressões, no sentido da privatização. Algo parecido se deu no Brasil, com o ensaio da contratualização aberto pela PETROBRAS – Petróleo Brasileiro S/A, na década de 90. No entanto, o uso do instrumento só ganhou maior força durante a reforma do Estado instituída através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, na gestão do então presidente Fernando Henrique Cardoso. Pensada originalmente para aplicação no âmbito das Organizações Sociais e agências executivas, cuja criação foi proposta no PDRAE, a contratualização foi posteriormente alargada para contemplar o conjunto do aparato administrativo do governo federal.

A base constitucional para a celebração de Contratos de Gestão no governo federal foi fornecida pela Emenda à Constituição n° 19, de 05 de junho de 1998. Destaca-se, na emenda, a modificação do artigo 37, § 8° da CFRB/88, que passou a vigorar com a seguinte redação:

“A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da Administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o Poder Público, que tenha por objetivo a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:  
I – o prazo de duração dos contratos;  
II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidades dos dirigentes;  
III – A remuneração do pessoal.” (Brasil, 2003)

Com tal emenda, a reforma do Estado obteve a base constitucional legal para dar prosseguimento à implantação de um modelo de administração por contratos no Brasil.

Nota-se, porém, que a utilização do instrumento ainda é pouco difundida no âmbito do governo federal, denotando um caráter de descontinuidade nas iniciativas reformistas no Brasil. Esse é um dos grandes problemas inerente às reformas, principalmente em contextos federativos, nos quais existe a alternância de governos. Como os benefícios advindos da reforma são percebidos nos médio e longo prazos, não há incentivos para se levar grandes reformas adiante.

Por outro lado, a adoção desse instrumento no governo federal serviu de modelo para os níveis subnacionais de governo. Para o propósito deste trabalho, destaca-se o caso do estado de Minas Gerais, que aderiu às reformas de cunho gerencial, que foram introduzidas através do projeto “Choque de Gestão” no governo Aécio Neves. A adoção do instrumento foi feita no primeiro mandato enquanto sua consolidação se deu no segundo mandato como será visto adiante.

## **4 ACORDO DE RESULTADOS EM MINAS GERAIS**

Os contratos de gestão foram adotados em Minas Gerais no Governo Aécio Neves em 2003, dentro do Projeto Choque de Gestão. Com a reeleição do governador em 2007, houve a consolidação do modelo de contratualização no estado, com o redesenho do instrumento e mudanças em sua concepção.

### **4.1 Acordo de Resultados no primeiro governo Aécio Neves**

De acordo com Anastasia (2006), em 2002, o panorama da Administração Pública mineira não era positivo. Minas Gerais apresentava um gravíssimo quadro fiscal, com notório déficit orçamentário existente desde 1996, pelo que faltavam recursos para todas as despesas. Naturalmente, investimentos com recursos do Tesouro não ocorriam, levando a um relativo sucateamento da máquina administrativa.

Foi neste contexto adverso que se realizou a eleição de 2002. O então eleito Aécio Neves apresentou o Projeto Choque de Gestão, que foi a linha condutora principal de seu programa governamental. Ele se traduz num “conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz” (Anastasia,2006).

Nesse ambiente de modernização administrativa, foram introduzidos os contratos de gestão, designados como Acordo de Resultados com base na Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, e dos Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003. O Acordo de Resultados é um instrumento gerencial que busca o alinhamento das organizações, a partir da pactuação de resultados e concessão respectiva de autonomias para o alcance de objetivos organizacionais, em linha com os objetivos expressos na agenda de governo. O acordo tem, como finalidades, fixar metas de desempenho, aumentar a oferta e melhorar a qualidade dos serviços, aperfeiçoar o controle de resultados da gestão pública, facilitar o controle social sobre a atividade administrativa, racionalizar os gastos com custeio administrativo, estimular e valorizar os servidores e promover a instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos

servidores (Duarte *et al*, 2006, p.98-99).

O instrumento aplica-se a toda a administração pública mineira, direta e indireta. Participam da celebração do contrato o Acordante, responsável pelo acompanhamento e pelo controle dos resultados, bem como pelo provimento dos recursos e meios necessários ao alcance das metas pactuadas, e o Acordado, que são os órgãos, entidades e unidades administrativas sob supervisão ou controle hierárquico do Acordante.

Uma das contrapartidas dos compromissos assumidos no AR é a concessão de determinadas autonomias previstas em Lei. Algumas delas são:

- possibilidade de abertura de créditos suplementares ao respectivo orçamento, no prazo de dez dias, utilizando como fonte os recursos resultantes de anulação parcial ou total de dotações orçamentárias ou de créditos adicionais, conforme estabelecido na Lei de Orçamento Anual, e abertos por decreto executivo, excluídas as dotações referentes a pessoal e encargos sociais;
- possibilidade de alterar os quantitativos e a distribuição dos cargos de provimento em comissão e das funções gratificadas, identificadas no órgão ou entidade, observados os valores de retribuição correspondentes, desde que não altere as unidades orgânicas estabelecidas em lei e não acarrete aumento de despesa;
- possibilidade de editar ato próprio sobre as regras de avaliação de desempenho de seus servidores, em especial sobre a periodicidade da avaliação;
- possibilidade de aplicar os limites de dispensa de licitação estabelecidos no parágrafo único do Artigo 24 da Lei Federal nº. 8.666, de 21 de junho de 1993;
- possibilidade de adotar modalidade Consulta nas licitações realizadas para aquisição de bens e serviços em que não seja possível a utilização do pregão;

- possibilidade de aprovação ou readequação das estruturas ou estatutos do Acordado, através de ato do Secretário de Estado ou da autoridade equivalente, desde que não acarrete no aumento de despesas;
- possibilidade de contratação de estagiários para atuarem em atividades afetas ao objeto do acordado, sendo o quantitativo e o valor da remuneração a ser pagas definidos no Acordo de Resultados (Duarte et al., 2006, p. 99-100).

Uma outra vantagem advinda da assinatura do AR é a possibilidade de pagamento de prêmio por produtividade, que representa um bônus a ser pago em função do desempenho do Acordado e de seus servidores. O prêmio pode ser financiado sob duas formas: a redução das despesas correntes ou a ampliação real da arrecadação de receitas do Acordado, quando for o caso. A primeira é associada à redução dos gastos de custeio, onde se toma como referência o montante de recursos estimados para a aplicação da organização em tal finalidade durante um dado exercício. A segunda expressa a diferença entre a receita arrecadada no exercício em análise e a receita arrecadada no exercício anterior, corrigida monetariamente, ou a receita mínima prevista nas metas estabelecidas no Acordo, sendo adotada aquela que apresentar maior valor (Barbosa e Carneiro, 2007).

Esse recurso economizado pode ser aplicado também no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento de pessoal, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público. No entanto, essa economia não pode ser gerada pela redução da cobertura ou da qualidade dos serviços e atividades prestados pelo Acordado.

O valor do prêmio por produtividade a ser pago é proporcional ao resultado obtido na Avaliação de Desempenho Individual – ADI ; aos dias de efetivo exercício das atribuições do cargo ou função; a composição remuneratória do cargo ou função exercida pelo servidor. Entretanto, o pagamento do prêmio só é autorizado mediante o alcance pelo órgão ou entidade de uma avaliação satisfatória, ou seja, pontuação maior ou igual a 70% do total.

Estão previstas, na legislação, punições para o órgão/entidade que tenha

seu desempenho avaliado como insatisfatório, ou seja menor que 70 %. A partir de duas avaliações insatisfatórias consecutivas, ou três intercaladas em cinco, ou quatro intercaladas em dez, o representante do acordado sofrerá censura pública com ampla nos meios de comunicação do não cumprimento do Acordo de Resultados. Além disto, o Acordo é suspenso, são canceladas as autonomias e bloqueados os recursos provenientes de economia com despesa corrente ou ampliação de receita.

A iniciativa para assinatura de um AR pode ocorrer mediante adesão, que é quando o órgão ou entidade manifesta sua intenção de utilizar o instrumento, ou por indução, que é se dá quando os órgãos e entidades são selecionados e induzidos a assinar o Acordo por serem relevantes para a consecução dos projetos estruturadores do governo.

A formulação do instrumento se inicia com a definição dos resultados a serem alcançados pelo Acordado, através do estabelecimento de indicadores para os quais serão estabelecidas metas a serem atingidas. Isso é feito utilizando-se o planejamento estratégico que inclui a construção da Cadeia de Valor, a construção do Quadro de Indicadores e Metas e a construção de um Plano de Ação e Melhoria.

A cadeia de valor permite visualizar a organização como uma cadeia de insumos que são processados para gerar produtos que, por sua vez, geram impactos desejáveis no ambiente em que a organização se insere. A partir dessa cadeia de valor, são definidos indicadores de eficiência (indica a relação insumo/produto), eficácia (indica a quantidade do produto que foi entregue) e efetividade (indica o impacto dos produtos entregues na transformação do ambiente externo) da ação organizacional.

Construída a cadeia de valor, são selecionados indicadores representativos que cubram as áreas de resultados finalísticos da organização e reflitam as três dimensões de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade). Em seguida, calcula-se a situação inicial de cada indicador para servir como valor de referência, fixa-se as metas e atribui-se os pesos, conforme relevância do indicador em relação aos resultados da organização.

Também são objetos de pactuação um Plano de Ação, que apresenta as medidas necessárias ao alcance das metas, incluindo iniciativas de melhoria, visando o

fortalecimento institucional. Em paralelo, são levantadas as autonomias necessárias de modo a possibilitar o cumprimento dos objetos de pactuação.

A negociação do AR ocorre de forma concomitante à sua formulação, envolvendo acordado, acordante e intervenientes. Finalizada a minuta, o instrumento é enviado a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento para análise da aderência do mesmo à estratégia governamental e em seguida para a Subsecretaria de Gestão, que avalia as autonomias concedidas bem como a representatividade dos indicadores propostos, no sentido de captar o realismo e o desafio dos mesmos. Depois dessas aprovações e da assinatura do AR, o acordante tem 20 dias para publicá-lo resumidamente no diário oficial e a totalidade do documento no sítio eletrônico de todos os signatários do Acordo. (Furtado, 2007)

Após a celebração do AR, é formada uma comissão de acompanhamento e avaliação, responsável por acompanhar e avaliar os resultados obtidos pelo Acordo, recomendar modificações necessárias no instrumento e recomendar a revisão repactuação, renovação, suspensão ou rescisão do AR. Essa comissão é composta por um representante do Acordante, um representante do órgão Acordado, um representante dos servidores do órgão/entidade Acordado, e um representante de cada interveniente. A avaliação ocorre, no mínimo, semestralmente.

A avaliação a ser procedida consiste na mensuração do esforço despendido com vistas ao atingimento das metas previstas, sendo atribuídas notas de zero a dez para cada uma delas, associadas a valores realizados, conforme a escala padrão apresentada no Quadro 1. A pontuação final é calculada pela média ponderada dos resultados e, então, enquadrada num dos conceitos descritos no Quadro 2.

#### QUADRO 1

Parâmetros utilizados para a atribuição da nota final do Acordo de Resultados - Minas Gerais

Resultado Observado	Nota atribuída
90 a 100%	10
80 a 89,9%	9
70 a 79,9%	8
60 a 69,9%	7
50 a 59,9%	6
Abaixo de 50%	0

Fonte: Sítio Eletrônico da SEPLAG, apud Barbosa e Carneiro (2007)

**QUADRO 2**

Classificação e situação do Acordo de Resultados de acordo com a nota final alcançada - Minas Gerais

Pontuação Global	Conceito	Situação do Acordo
De 9 a 10	Excelente	Cumprido Plenamente
De 7 a 8,9	Bom	Cumprido com Ressalvas
Abaixo de 7	Insatisfatório	Não Cumprido

Fonte: Sítio eletrônico da SEPLAG, apud Barbosa e Carneiro (2007)

**4.1.1 Considerações acerca da adesão ao Acordo**

Esta seção tem como objetivo traçar algumas considerações acerca da implementação e operacionalização do AR no primeiro governo Aécio Neves.

Como visto na seção anterior a adesão ao AR era de caráter voluntário e se fazia a partir de negociações envolvendo dirigentes de órgãos e entidades interessados na pactuação. Os incentivos previstos era, além da possibilidade de receber o prêmio por produtividade, o da concessão de autonomias.

Na prática, o número de órgãos, entidades e unidades administrativas signatárias do Acordo revelou-se bastante modesto conforme Tabela 1.

**TABELA 1**

Distribuição das Organizações Públicas signatárias do Acordo de Resultados, por natureza jurídica - Minas Gerais - 2004 - 2006

Organizações	Administração Direta	Órgãos Autônomos	Administração Indireta				Total
	Secretarias de Estado		Autarquias	Fundações	Empresas	Sociedade de Economia Mista	
Existentes	15	8	18	15	15	7	78
Signatárias	10	2	5	4	1	0	22
Proporção (%)	66,7	25,0	27,8	26,7	6,7	0,0	28,2

Fonte: sítio eletrônico da Seplag e do Minas online, apud Barbosa e Carneiro (2007)

Nota: não foram contabilizadas as unidades administrativas signatárias do Acordo

Observa-se, portanto, que, num total de quase 80 organizações passíveis

de aderir à contratualização, apenas 24 se dispuseram entre os anos de 2004 e 2006, correspondendo a menos de 30% do total. Desse total, em 10 casos, o Acordado é um órgão da administração direta do Estado; em outros 10, uma entidade da administração indireta - cinco autarquias, quatro fundações públicas e uma empresa pública. Os casos restantes compreendem dois órgãos autônomos e duas unidades administrativas.(Barbosa e Carneiro,2007)

Examinando o perfil dos Acordados pode-se notar que a maior taxa de adesão encontra-se na Administração Direta do Estado – as Secretarias – com uma taxa superior a 60% do total. Essa taxa de adesão para os órgãos autônomos foi de 25% do total e para a Administração Indireta representou menos de 20% do total, uma vez que num universo de mais de 50 , apenas 10 organizações celebraram o Acordo. É notável que, além do número baixo de acordos celebrados, a adesão mostra-se bem diferenciada entre os diferentes tipos de organização, com uma taxa de adesão muito maior na Administração Direta comparando-se com a Administração Indireta e órgãos autônomos, o que, como comenta Carneiro (2008), vai de encontro à experiência internacional, onde prevalecem, como signatárias de contratos de gestão, agências executivas ou entidades similares.

Esse fato pode ser explicado por dois motivos. De um lado, as empresas públicas e sociedades de economia mista são organizações que não estão sujeitas as mesmas restrições legais que as Secretarias, autarquias e fundações, por serem considerados pessoa jurídica de direito privado. Assim, para esse tipo de organização as autonomias previstas são consideradas incentivos fracos para a adesão ao AR. Por outro lado, uma possível explicação para a adesão da ampla maioria das Secretarias de Estado é o fator político institucional como apontam Barbosa e Carneiro (2007). Como o AR integra a política de modernização administrativa do estado, traduzida no Projeto Estruturador Choque de Gestão, sua adesão pode ser vista como uma forma cerimoniosa de legitimação da organização perante o Governador e a sociedade, uma vez que serve para demonstrar que a mesma prioriza a modernização e eficiência. Isso seria um meio de favorecer a obtenção de recursos político-administrativos necessários a consecução das atividades desse órgão.

O fator que possivelmente explica a modesta adesão dos órgãos ao AR é

o desenho dos mecanismos de incentivos. Os incentivos para adesão ao acordo são tanto a concessão de autonomias quanto a possibilidade de pagamento de prêmio por produtividade. As autonomias constituem incentivos na medida em que proporcionam um maior grau de liberdade sobre as ações da organização, o que é mais interessante para seus dirigentes. Mas é o prêmio por produtividade que representa o estímulo mais forte para adesão ao Acordo, na medida que incrementa a remuneração dos membros da organização. Dos 24 acordos celebrados, 20 previam o pagamento de prêmio e 4 sequer previam essa possibilidade. Isso vem a reforçar o argumento de que o prêmio apesar de ser o incentivo mais forte para a adesão, não constitui único estímulo. (Barbosa e Carneiro, 2007; Furtado, 2007)

Como dito anteriormente o pagamento do prêmio se daria mediante redução das despesas correntes e/ou ampliação das receitas. Dos 20 acordos que previam o pagamento do prêmio, apenas seis tinham a opção de fazê-lo através da ampliação da receita, uma vez que essa alternativa era subordinada à existência de fonte de arrecadação própria, deixando de fora um grande número de organizações. Sendo assim, a utilização desse mecanismo por órgãos não arrecadadores tem chances reduzidas, dado que a única possibilidade seria através da redução de despesas. E isso é um fator complicador na medida em que o AR busca alcançar melhor desempenho institucional, o que não se coaduna necessariamente com a redução de despesas correntes. Em outras palavras, o incremento de desempenho acompanhado de uma redução de despesas correntes constitui uma meta “muito arrojada de se conseguir, especialmente desafiadora para os padrões da administração pública brasileira” (Torres, 2007, p. 125). O autor lembra ainda que “a cultura dominante na administração pública brasileira é muito refratária à racionalização dos gastos governamentais” (Torres, 2007, p. 125), de modo que a implementação do prêmio por produtividade por meio da redução de despesas correntes torna-se bastante difícil.

Esses incentivos porém são considerados fracos uma vez que a ampla maioria dos órgãos não aderiram ao Acordo.

Ainda sob a ótica dos mecanismos de incentivo à pactuação do AR, vale ressaltar os mecanismos de sanção referentes ao não cumprimento do objeto pactuado. A lei prevê a censura pública de dirigentes de entidades que obtiverem desempenho

insatisfatório por repetidas vezes (art.22). Entretanto, Torres (2007) lembra que esse dispositivo tem pouco efeito prático, na medida em que não há uma definição clara do que vem a ser censura pública, além do que os cargos ocupados por esses dirigentes é de livre nomeação e exoneração, de modo que não faz sentido optar por aguardar fracassos sucessivos de um gestor ineficiente. Torres (2007) coloca que a exoneração materializa uma punição justa após uma única rodada de desempenho insatisfatório não justificado.

#### 4.1.2 Eficiência generalizada na implementação dos acordos

Em relação à avaliação dos Acordos, foi constatada uma eficiência generalizada, ou seja, todas as organizações com Acordos avaliados obtiveram avaliação satisfatória - mais de 70% do total na avaliação – com conceito “bom” ou “excelente”. Ocorreram, até 2006, 33 avaliações, envolvendo 17 Acordos. A média geral das notas somou 88,0 (Tabela 2) – valor muito próximo do limite inferior da avaliação considerada excelente. Nenhuma avaliação resultou em nota indicativa de desempenho insatisfatório. A menor nota atribuída aos Acordados foi ligeiramente superior a 70, que representa o limite inferior da avaliação considerada boa, enquanto a maior alcançou 98,2. Das avaliações realizadas, em 17 casos, a pontuação ficou abaixo de 90, mas somente em três casos foi inferior a 80. Nas outras 16 avaliações, as notas foram iguais ou superiores a 90, o que classifica o desempenho do Acordado como excelente (Barbosa e Carneiro, 2007).

**Tabela 2**

Número de órgãos avaliados por número de avaliações, média das notas das avaliações e periodicidade no Acordo de Resultados – Minas Gerais - 2004-2006

Nº de Órgãos Avaliados	Nº de avaliações	Nota média	Periodicidade	
9	1	87,5	semestral	
4	2	90,3	semestral	
3	3	84,3	semestral	
1	4	90,9	semestral	
1	6	90,3	trimestral	
Total	17	33	88,0	-

Fonte: dados básicos: sítio eletrônico da SEPLAG, *apud* Barbosa e Carneiro (2007)

Seguindo com Barbosa e Carneiro (2007), essa eficiência generalizada pode ser explicada a partir de duas interpretações: ou os Acordados apresentam efetiva eficiência operacional ou as metas especificadas nos Acordos não são difíceis de serem cumpridas. A primeira interpretação permite considerações em duas direções. Uma delas consiste na hipótese que os Acordados constituam uma amostra real dos órgãos integrantes do poder executivo mineiro, o que implica dizer que todos eles operariam de maneira eficiente. A outra passa pela hipótese de que a disposição para celebrar o Acordo fique restrita aos órgãos que antecipadamente fazem uma avaliação satisfatória de seu desempenho, ou seja, os órgãos que não percebem capacidade de desempenho eficiente, evitariam aderir ao Acordo. Independente da alternativa considerada, o Acordo, conforme Carneiro, “tende a se revelar pouco eficaz, para não dizer inócuo, no tocante ao propósito de instrumentalizar a melhoria do desempenho das organizações públicas mineiras” (2008, p.12). Uma condição necessária para que a contratualização se credencie de fato, a promover melhoria de desempenho, é que a adesão ao Acordo assuma caráter impositivo.

A segunda interpretação tem a ver com a conduta do Acordado que, num contexto de incertezas, dado o caráter recente do Acordo, possa ter sido levar a adotar estratégias defensivas, negociando metas pouco desafiadoras. De acordo com as proposições do modelo principal-agente, apresentado anteriormente, caberia ao Acordante bloquear esse tipo de postura. Entretanto, essa tarefa é complexa devido a problemas de assimetria de informações, prejudicado pela falta de *expertise* do governo e de conhecimento empírico para lidar com a contratualização.

Uma outra interpretação que pode ser usada para a explicação dessa eficiência generalizada tem a ver com a punição de censura pública prevista no Acordo. A aplicação de sanções funciona como um desincentivo que pode ser utilizado para influenciar a conduta do Acordado. O custo envolvido nesse tipo de punição será simbólico e recairá apenas sobre o dirigente do órgão Acordado, que será publicamente censurado. Se a culpa do resultado insatisfatório for do dirigente é muito mais plausível exonerá-lo do que censurá-lo. A aplicação da sanção prevista, também pode não ser do interesse do Acordante, uma vez que a avaliação insatisfatória de uma instituição pública vai contra a imagem de organização eficiente que o AR traz consigo, podendo atingir não só a imagem do dirigente punido, mas também do próprio Acordante, o

Governo de Minas Gerais. O desempenho insatisfatório pode ainda levantar a necessidade de investimentos na melhoria da capacidade operacional do órgão objeto da punição, o que pode gerar pressões no sentido da realização de gastos, o que vai contra a noção de eficiência (fazer mais com menos). Diante disso, o Acordante pode simplesmente optar pela aceitação de metas pouco desafiadoras, tornando as avaliações um rito. (Carneiro, 2008)

Dessa forma, esses resultados de baixa adesão ao Acordo, assim como a constatação de uma eficiência generalizada, apontaram para a necessidade de revisão do seu desenho. É claro que tem que se considerar também a dificuldade da estipulação de metas na Administração Pública, dada a assimetria de informação entre acordante e acordado, a falta de cultura de uma administração voltada para os resultados, assim como a falta de acompanhamento e de informações anteriores ao Acordo.

Essas dificuldades são levantadas na análise feita por Duarte *et al* acerca da experiência mineira de contratualização no período 2004-2006, enfatizando as dificuldades que a ausência de cultura gerencial relacionada à avaliação de resultados cria para a especificação de metas que expressem efetivamente padrões adequados e consistentes de eficiência operacional. Sobre a questão, os autores afirmam que:

“A assimetria de informações entre os órgãos/entidades Acordante, Acordado e SEPLAG também representou importante limitação [para a definição de metas desafiadoras], depositando boa parte da possibilidade de melhoria da qualidade das pactuações no processo de monitoramento e avaliação” (2006, p.105).

A partir do exame do modelo de contratualização implementado no primeiro governo Aécio Neves, foi possível traçar considerações acerca da sua operacionalização assim como levantar algumas dificuldades encontradas. Os principais resultados constatados, no primeiro governo, foi o de baixa adesão ao Acordo bem como uma eficiência generalizada em sua implementação. Na próxima seção será apresentado a consolidação do instrumento, que implicou em seu redesenho, no segundo mandato Aécio Neves.

## 4.2 Acordo de Resultados no segundo governo Aécio Neves

Nesta seção, serão traçadas as principais mudanças na concepção e no desenho operacional do Acordo de Resultados no segundo governo Aécio Neves.

Um dos maiores problemas nas reformas propostas pelos governos é a descontinuidade, dado a alternância de governantes no poder, que muitas das vezes impedem o amadurecimento das reformas propostas e implementadas em período anterior. A implementação do AR em Minas Gerais não sofreu esse problema devido à reeleição do então governador Aécio Neves nas eleições de 2006. Entretanto, em 2007, primeiro ano de seu segundo mandato, o governo propõe um redesenho do instrumento, dando a ele uma nova concepção. Isso é feito através da Lei nº 17.600 de 01 de julho de 2008 e do Decreto nº 44.873 de 14 de agosto de 2008.

Quando o poder executivo estadual encaminhou o, até então, projeto de Lei para a Assembléia Legislativa de Minas Gerais, constava uma mensagem do Governador ao Presidente da ALMG, com os seguintes dizeres:

“O projeto de lei ora apresentado pretende, portanto, incorporar as melhorias no modelo de contratualização no âmbito do Poder Executivo Estadual, com o objetivo de proporcionar um maior alinhamento das políticas setoriais com a agenda de governo e promover a integração das políticas públicas estaduais”.(Minas Gerais, Mensagem nº 119, 16 de outubro de 2007).

Uma primeira mudança introduzida diz respeito à adesão à contratualização. De acordo com a Lei anterior a adesão ao Acordo não era obrigatória e a ampla maioria dos órgãos optou por não fazê-la, como visto anteriormente. A partir da nova legislação, o processo assume caráter mais impositivo, à medida que passa a ser modelado por sistema operacional, o que tende a estreitar em muito a autonomia decisória dos órgãos relativa à questão. (Carneiro, 2008)

Outra mudança importante está na concepção do AR. No primeiro governo a essência da contratualização era a melhoria de desempenho / aumento da eficiência dos órgãos da administração pública de maneira individualizada. Não se considerava, portanto, a interface de suas atividades e funções com outros setores. Na

nova legislação há uma preocupação no sentido do alinhamento das ações dos órgãos com a agenda de governo, ou seja, com os objetivos e metas das políticas setoriais estabelecidas no planejamento governamental, cujas atividades foram divididas por Áreas de Resultados, que remetem não a um órgão, mas a um sistema operacional. (Carneiro, 2008). Ao instituir a intersetorialidade dentro da contratualização, os órgãos da administração pública estadual se vêm induzidos a aderir ao AR, na medida em que a não adesão implica em custos associados à possibilidade de serem responsabilizados por eventuais fracassos nas metas e objetivos de determinado sistema operacional em que estejam envolvidos.

A partir do momento em que a ênfase da contratualização é dada a partir da agenda de governo, altera-se também o desenho do AR, especificamente nos objetos de pactuação. No modelo anterior os objetos pactuados estavam relacionados com a especificação de resultados finalísticos para a atuação do Acordado e a proposição de iniciativas de desenvolvimento e modernização institucional. Com a nova legislação os objetos de pactuação se dividem em cinco grupos: resultados finalísticos, execução de projetos estruturadores, itens da agenda setorial do Choque de Gestão, racionalização do gasto e melhoria de desempenho. Esses objetos foram retirados diretamente do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI, ao passo que, na primeira versão do Acordo, os objetos pactuados, a dizer, os Quadros de Indicadores de Metas de Desempenho e o Plano de Ação e Melhoria, foram traçados a partir de processo de planejamento estratégico do órgão, conforme já explicitado na descrição do desenho inicial do AR.

O primeiro quadro contém os Indicadores de Resultados Finalísticos. Tais indicadores estão relacionados com as “Áreas de Resultados” do governo definidas no PMDI 2007-2023. Para cada área de resultado existem indicadores e metas estratégicas de modo a permitir a mensuração da efetividade da ação governamental. Assim, cada sistema operacional pactua os indicadores e metas das áreas de resultados para as quais suas ações contribuem.

O segundo quadro engloba a “Execução dos Projetos Estruturadores”, que na legislação nova do instrumento como:

“Os projetos estruturadores são projetos governamentais considerados prioritários tendo em vista sua maior capacidade transformadora e maior possibilidade de promover sinergia entre os Resultados Finalísticos que se pretende alcançar e os produtos que o projeto oferece para tal. Os projetos estruturadores apresentados foram concebidos e agrupados de forma a viabilizar uma intervenção sistêmica nas diversas áreas de resultados. Assim toda área de resultado conta com a intervenção de, pelo menos, um grupo de Projetos Estruturadores” .(SEPLAG, 2007, *apud* Furtado, 2007, p. 45).

O terceiro quadro compreende os “Itens da Agenda Setorial do Choque de Gestão”, que é um conjunto variado de proposições e ações concretas que buscam soluções para gargalos estruturais e administrativos percebidos como fatores que causaram dificuldades à implementação das prioridades estratégicas do governo nos últimos anos ou, mais especificamente, na gestão 2003-2006 (SEPLAG, 2007, *apud* Furtado,2007). Os itens da Agenda setorial são direcionados principalmente para a resolução de problemas que possam atrapalhar o alcance dos resultados finalísticos dos Projetos Estruturadores.

O quarto quadro contempla os “Indicadores de Racionalização do Gasto”, que institui dois indicadores: o número de alterações orçamentárias realizadas por meio de remanejamento e o peso com despesas típicas da área meio. O primeiro indicador procura aproximar o planejamento e a execução orçamentária, através da redução do número de suplementações orçamentárias. O segundo indicador demonstra a preocupação com a necessidade de elevar a relação entre despesas com ações e atividades finalísticas e os gastos destinados a atividades meio (SEPLAG, 2007, *apud* Furtado, 2007). O que se propõe é a especificação de limites de gastos com itens de despesas caracterizadas tipicamente como meio.

Para exemplificar a mudança dos objetos de pactuação assim como de seus respectivos pesos nas avaliações dos Acordos, são apresentados, no Quadro 3, os objetos e pesos pactuados por órgão. Cabe destacar aqui que o novo modelo de contratualização abrange todos os órgãos da administração direta do Executivo Estadual, o que denota um caráter imperativo no que diz respeito à adesão. O processo alcança inclusive órgãos para os quais não há a especificação de resultados finalísticos como demonstrado no Quadro 3:

### Quadro 3

Objetos de pactuação e respectivos pesos na avaliação dos Acordos de Resultados, por órgão da administração direta do Poder Executivo de Minas Gerais, em 2007

Órgão	Resultados Finalísticos	Projetos Estruturadores	Agenda Setorial	Racionalização de Gasto	Melhoria de Desempenho
AGE	0	0	50	10	40
AUGE	0	0	55	5	40
SEAPA	30	30	30	10	0
SEARA	15	0	75	10	0
SEC	10	40	35	15	0
SECTS	20	35	35	10	0
SEDE	20	40	30	10	0
SEDESE	30	30	30	10	0
SEDRU	30	30	30	10	0
SEDS	30	30	30	10	0
SEDVAN	10	40	40	0	0
SEE	30	40	30	10	0
SEEJ	10	40	40	15	0
SEF	55	15	5	10	10
SEGOV	20	20	50	10	0
SEMAD	30	30	30	10	0
SEPLAG	25	30	25	10	10
SES	20	40	30	10	0
SETOP	30	30	30	10	0
SETUR	0	30	60	10	0
Total	415	550	740	195	100
Média	20,75	27,50	37,00	9,75	5,00

Fonte: adaptado de Furtado (2007, p. 50), *apud* Carneiro (2008)

Notas: AGE – Advocacia Geral do Estado; AUGE – Auditoria Geral do Estado; SEAPA – Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; SEARA – Secretaria de Estado para Assuntos de Reforma Agrária; SEC – Secretaria de Estado da Cultura; SECTS – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; SEDE – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico; SEDESE – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social; SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social; SEDVAN – Secretaria de Estado Extraordinária para o Desenvolvimento dos Vales do Mucuri, São Mateus e Norte de Minas; SEE – Secretaria de Estado da Educação; SEEJ – Secretaria de Estado de Esportes e Juventude; SEGOV – Secretaria de Estado do Governo; SEMAD – Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento; SES – Secretaria de Estado da Saúde; SETOP – Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas; e SETUR – Secretaria de Estado do Turismo.

Em uma análise dos pesos dos objetos de pactuação nas avaliações dos Acordos, pode-se notar uma importância relativamente reduzida atribuída à Melhoria de Desempenho (5%) e para a Racionalização do Gasto (9,75%). Esses dois objetos estão estritamente relacionados com o incremento de eficiência operacional das organizações, que constituía o foco do instrumento no primeiro governo Aécio Neves. Assim, pode-se considerar que esses dois objetos de pactuação funcionam como uma espécie de “resíduo” do modelo anterior.

Os objetos de maior peso na nova concepção dos Acordos são aqueles relacionados com as prioridades da agenda de governo, sejam eles a “Execução dos Projetos Estruturadores” e os “Itens da Agenda Setorial”, que correspondem, juntos, a 64,5% do total. Isso reforça a nova concepção do Acordo que é o alinhamento dos órgãos com a agenda estratégica do governo. Por fim, os resultados finalísticos correspondem a 20,75% do total da avaliação dos AR's, mas cabe destacar que eles traduzem desdobramentos de objetivos contidos nos Projetos Estruturadores.

Essa análise permite verificar que o novo desenho do instrumento prioriza a viabilização daquilo que é considerado como gargalo/prioridade em detrimento do desenvolvimento e modernização institucional que constituía o foco anterior. Como as prioridades são transitórias, essa mobilização de recursos pode vir a contribuir pouco para a institucionalização de melhorias sustentadas no longo prazo.

Além do redesenho dos objetos de pactuação, a nova regulamentação traz, como novidade, o desdobramento dos objetivos pactuados em duas etapas. A primeira contém as metas estratégicas do governo para cada sistema operacional e, a segunda, contém as metas de cada sistema operacional, desmembradas por equipe de trabalho. Ela é feita através dos chamados Acordos acessórios, a serem pactuados entre o dirigente da Secretaria de Estado acordada e suas subunidades. O objetivo é pactuar metas por equipe de trabalho, de modo a promover o alinhamento estratégico das equipes em relação ao que foi pactuado no AR pelo órgão. Dessa forma, cada equipe terá especificados indicadores de desempenho com suas respectivas metas a perseguir de forma a permitir o acompanhamento e avaliação, ou a prestação de contas, daquilo que foi pactuado.

O novo AR também propõe um redesenho do incentivo de pagamento de

prêmio por produtividade. A lei nº 17.600/2008 criou uma fonte específica para financiar o pagamento da premiação, podendo ser destinado para tanto até 1% da Receita Corrente Líquida - RCL - do estado. Dessa forma, o pagamento do prêmio deixa de ser vinculado à redução de despesas correntes, o que viabiliza a utilização desse mecanismo para todos os Acordados, mesmos que esses não sejam órgãos arrecadadores. Entretanto, como continua a possibilidade de pagamento do prêmio por meio na ampliação da receita arrecada, a disparidade entre esse dois tipos de órgãos – arrecadadores e não arrecadadores - não é eliminada, ainda que seja reduzida.

No novo modelo, o pagamento do prêmio por produtividade fica condicionado ao alcance de resultados pactuados no AR da 1ª etapa do órgão, com base na agenda estratégica do governo, e ainda à pactuação da 2ª etapa, ou seja, ao desmembramento em Acordos acessórios por equipe de trabalho. Esses últimos estabelecerão o formato da premiação e sua forma de distribuição. É importante destacar que o prêmio será diferenciado por equipe, cujo desempenho será acompanhado através dos relatórios de execução, através dos indicadores e metas definidos no Acordo.

Ainda sobre o prêmio de produtividade, um último ponto é a previsão de que, no caso de haver déficit fiscal do Estado, não será pago o prêmio no exercício seguinte.

Em relação às autonomias concedidas aos Acordados, estas tiveram mudanças de natureza financeira e administrativa. O modelo anterior de contratualização incluía, no Acordo, um anexo contendo o cronograma de desembolso orçamentário e financeiro, vinculando a liberação orçamentárias previstas à manifestação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG. Já o modelo atual define, como recursos para a execução do Acordo, aqueles especificados na Lei Orçamentária Anual (Furtado,2007), com a eliminação do papel interveniente da referida Secretaria. Com isto, aumentou a previsibilidade no desembolso de recursos financeiros destinados ao órgão, reduzindo o grau de insegurança orçamentária. Em relação ao aspecto administrativo, na grande maioria dos Acordos firmados, as autonomias vigentes até 2006 foram canceladas, com exceção da possibilidade de alterar a distribuição e o quantitativo dos cargos de provimento em comissão, das funções gratificadas e das gratificações temporárias estratégicas, respeitando a

legislação vigente. Essa flexibilidade parece interessar mais ao governo, uma vez que através dela pode-se criar capacidade operacional necessária à implementação de atividades ou ações que considera importantes. A ampliação das autonomias poderá ser feita mediante assinatura do Acordo de Resultados acessório, contendo metas por equipe.

Ainda no que se refere aos mecanismos de incentivo para adesão, uma outra mudança é a exclusão do mecanismo de sanção de censura pública dos dirigentes responsáveis por órgãos no caso de não cumprimento do AR. Trata-se do reconhecimento da inadequação desse instrumento uma vez que os cargos de dirigentes máximos são de livre nomeação e exoneração, como argumenta Torres (2007), e que a aplicação de tal sanção pode ir contra os interesses do Acordante, como salienta Carneiro (2008). Fica, então, como mecanismo de punição, no caso de resultados insatisfatórios, o não recebimento do prêmio por produtividade.

Por fim, houve modificações nos mecanismos de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão. Como a contratualização nesse novo modelo é ampliada através dos chamados Acordos acessórios, é inerente a esse processo um aumento de complexidade no monitoramento e avaliação, o que exige um reforço na capacidade operacional. Uma segunda mudança está ligada à nova concepção do modelo de gestão, baseada no alinhamento estratégico dos órgãos às políticas setoriais de governo. Essa alteração trouxe inovações envolvendo tanto o escopo e a natureza das atividades atribuídas às comissões de acompanhamento e avaliação quanto os instrumentos por elas utilizados. Suas atuais atribuições consistem, na prática, em aferir se os indicadores de alinhamento de conduta definidos nos Acordos vêm sendo satisfatoriamente cumpridos.

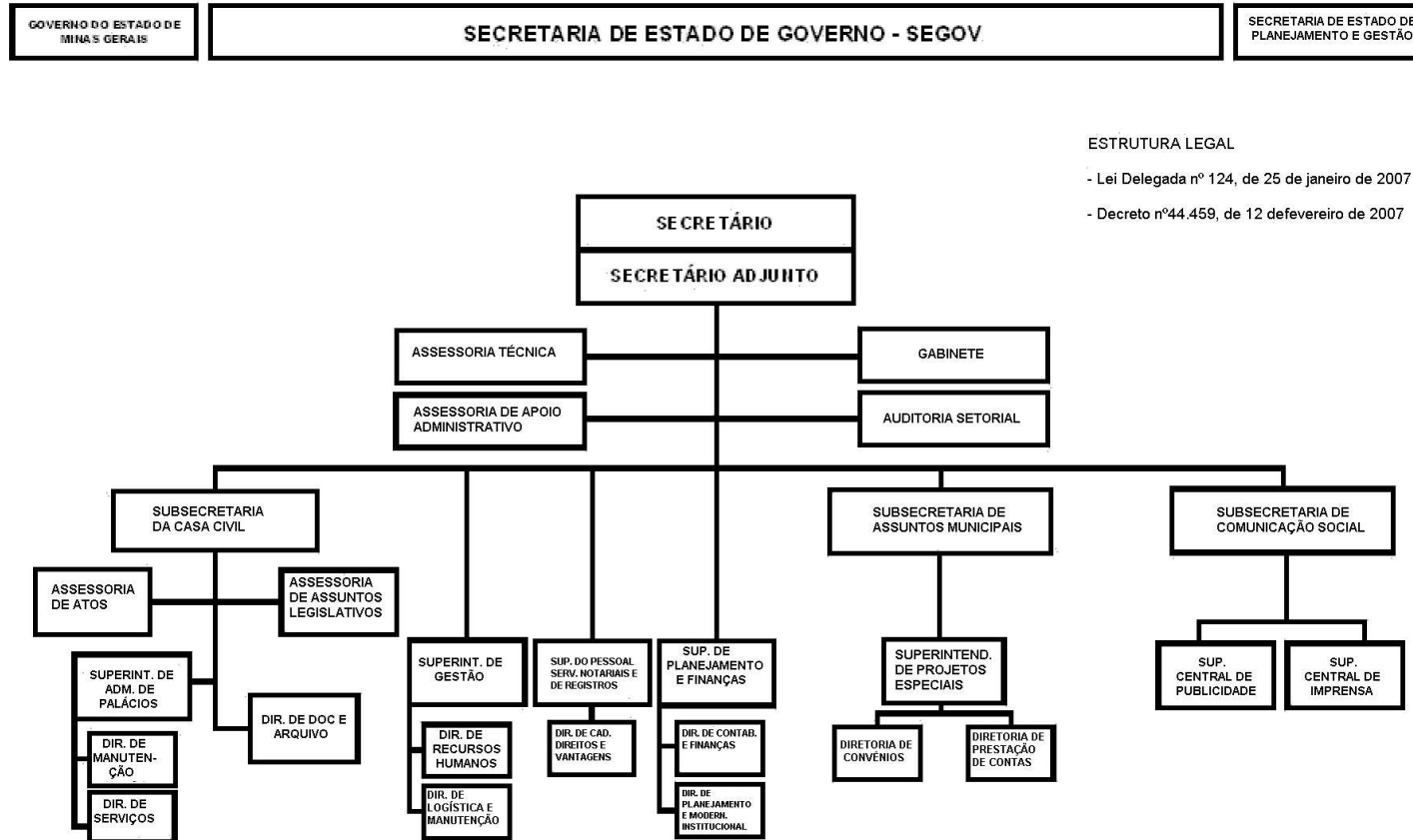
## **5 ESTUDO DE CASO DOS ACORDOS ACESSÓRIOS DA SUBSECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Para o objetivo deste trabalho será analisado neste capítulo um estudo de caso dos Acordos Acessórios, ou seja, os acordos feitos entre os órgãos ou entidades do Poder Executivo estadual e suas subunidades. Para tanto, serão analisados os acordos acessórios da Subsecretaria de Comunicação Social – SUBSECOM - que pertence a Secretaria de Estado de Governo – SEGOV.

A Secretaria de estado de Governo tem por finalidade assistir o Governador do Estado no desempenho de suas atribuições constitucionais, na coordenação e na articulação política e intergovernamental e nas relações institucionais, federativas e com a sociedade civil, bem como coordenar a política de comunicação social do Governo. (SEGOV, 2008).

A SEGOV é composta por três subsecretarias: Subsecretaria da Casa Civil, Subsecretaria de Assuntos Municipais e a Subsecretaria de Comunicação Social, conforme Figura 1:

Figura 1 – Organograma da Secretaria de Estado de Governo



Fonte: sítio eletrônico da SEGOV ([www.governo.mg.gov.br](http://www.governo.mg.gov.br))

De acordo com o Decreto 44.873/2008, que regulamenta a nova Lei do AR 17.600/2008, a SEGOV está inserida no sistema operacional de governo, junto com a Imprensa Oficial de Minas Gérias - IOMG, a Loteria do Estado de Minas Gerais - LEMG, a Governadoria e a Vice-Governadoria.

Dentro da nova regulamentação, a SEGOV formalizou, sua primeira etapa em julho de 2008, na qual é pactuada a estratégia do Governo definida no PMDI e desdobrada no PPAG, com foco nos grandes resultados a serem perseguidos por cada sistema operacional. Em relação aos objetos de pactuação, 20% do acordo da SEGOV de 2008 engloba Resultados Finalísticos, 70% Execução da Agenda Setorial do Choque de Gestão e 10% Racionalização do Gasto.

Em relação aos Indicadores Finalísticos, existe apenas um indicador, que é a média das taxas de execução dos Projetos Estruturadores em curso e Acordados nos vários acordos das Secretarias e unidades de governo. Ou seja, a SEGOV, aqui, como Secretaria pertencente à área meio, é colocada como apoio político fundamental para a execução dos Projetos Estruturadores e, por isso, pactua esse indicador.

As ações da Agenda Setorial são pactuadas e avaliadas por meio de marcos e produtos ou por meio de indicadores e metas. Em relação aos itens da Agenda Setorial do Choque de Gestão a SEGOV pactuou 14 produtos e 6 indicadores, descritos a seguir.

#### Produtos:

- Sistema Integrado de Processamento de Atos – SIPA 3 - em pleno funcionamento.
- Sistema de Informações Institucionais – SINFI – implantado.
- Processo de elaboração de atos normativos da Assessoria Técnico-Legislativa – ATL - mapeado e redesenhado.
- Indicadores de otimização dos processos da ATL com valores de referências e metas estabelecidos.

- *Workflow* implantado para o ato de Alteração de Decreto de ICMS.
- *Workflow* implantado para os atos de Reconhecimento de Cursos.
- *Workflow* implantado para os atos de Autorização para Funcionamento de Novos Cursos e de Renovação de Reconhecimento de Cursos.
- Hospedagem do Sistema Legislação Mineira contratada.
- Sistema utilizado pela AJA/SEPLAG para tramitação de processos contratado, após adaptação.
- Guia contendo orientações para elaboração de Notas Técnicas disponibilizado, bem como modelo de minuta de decreto e orientações para encaminhamento para a ATL.
- Concurso Minas Nota 10 implementado.
- Plano de otimização dos equipamentos do Parque Gráfico da IOMG elaborado.
- Contador de acessos ao Caderno de Executivo do “Minas Gerais” eletrônico implantado.
- Projeto de aperfeiçoamento do Caderno de Executivo do “Minas Gerais” eletrônico elaborado.

#### Indicadores:

- Índice de entidades habilitadas a utilizar plenamente o SIPA.
- Índice das Análises de prestação de contas concluídas.
- Taxa de celebração dos convênios de Emendas Parlamentares destinadas à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social – SEDESE.
- Índice de crescimento da arrecadação com serviços gráficos em geral.
- Índice de cumprimento dos prazos do Projeto de Aperfeiçoamento das ferramentas de busca do sítio da IOMG.
- Índice de execução dos indicadores/ações da Agenda Setorial de 2<sup>a</sup> etapa do Sistema. (SEGOV, 2008)

Em relação aos Indicadores de Racionalização do Gasto, foram pactuadas

metas para o número de remanejamentos orçamentários e limite de gastos com despesas típicas da área meio para a SEGOV, a LEMG e a IOMG.

Como se pode notar, não existem metas pactuadas na 1ª etapa do Acordo da SEGOV que estejam relacionadas com as atividades da Subsecretaria de Comunicação Social. A segunda etapa seria a pactuação do desdobramento da estratégia de governo em um conjunto de ações e indicadores representativos do papel de cada uma das equipes de trabalho do órgão. Ou seja, seria um desdobramento da primeira etapa, colocando metas por equipe, de modo a promover o alinhamento estratégico das mesmas. Aqui, levanta-se como um ponto importante a ser considerado na análise, a não existência, na primeira etapa da SEGOV, de metas relacionadas com a Subsecretaria. Esse aspecto será comentado posteriormente no levantamento de considerações acerca do estudo de caso da Subsecretaria de Comunicação Social.

Esta Subsecretaria<sup>1</sup> tem por finalidade planejar, propor, executar e acompanhar a política estadual de comunicação social do Estado. Ela se divide na Superintendência de Publicidade e na Superintendência de Imprensa. A primeira tem, por finalidade, planejar, coordenar e acompanhar as atividades de propaganda e publicidade no âmbito da Secretaria e demais órgãos e entidades da administração pública do Estado. Já a segunda tem por finalidade planejar, coordenar e acompanhar, em estreita cooperação com órgãos e entidades da administração pública estadual, as atividades de comunicação social do Governo.

Assim, o Acordo de Resultados de segunda etapa da SUBSECOM, divide-se em três acordos acessórios: o do Gabinete do Subsecretário de Comunicação Social; o da Superintendência de Imprensa e o da Superintendência de publicidade. Para efeitos de estudo, será analisado cada um desses acordos individualmente para depois tecer considerações analíticas de ordem geral.

---

<sup>1</sup> Suas competências estão elencadas no Decreto 43.237, de 27 de março de 2003.

## **5.1 Descrição dos indicadores dos acordos acessórios da Subsecretaria de Comunicação Social**

O primeiro acordo acessório é o do Gabinete do Subsecretário de Comunicação Social apresentado no Anexo I. Ele possui dois indicadores e suas respectivas metas, e duas ações com seus respectivos produtos.

O primeiro indicador consiste na Média das Notas das equipes da SUBSECOM. O cálculo desse indicador é uma média aritmética simples da nota das Equipes da Publicidade e Imprensa. O Gabinete como agente político articulador de modo a garantir força política, assessoramento para as equipes e disponibilizar recursos tem uma parcela de responsabilidade no desempenho das equipes a ele subordinadas.

O segundo indicador é o Pagamento de Processos de Publicidade em tempo hábil. Busca-se mensurar a quantidade de processos de publicidade (produção e mídia) que foram pagos em até 10 dias úteis. O intuito, ao escolher esse indicador, foi o de garantir o compromisso do governo com o pagamento de suas contas em dia, pois os governos, principalmente os deficitários, têm uma imagem baseada no atraso de pagamentos. O já mencionado Projeto Choque de Gestão, ao equilibrar as contas públicas, criou condições para que o governo pudesse pagar suas contas em dia. Assim, a criação desse indicador foi no sentido de reforçar esse compromisso do governo e romper com essa imagem.

A meta prevista para esse indicador é de 100%. Entretanto, o cálculo de desempenho é feito com base no Quadro 4.

**QUADRO 4**

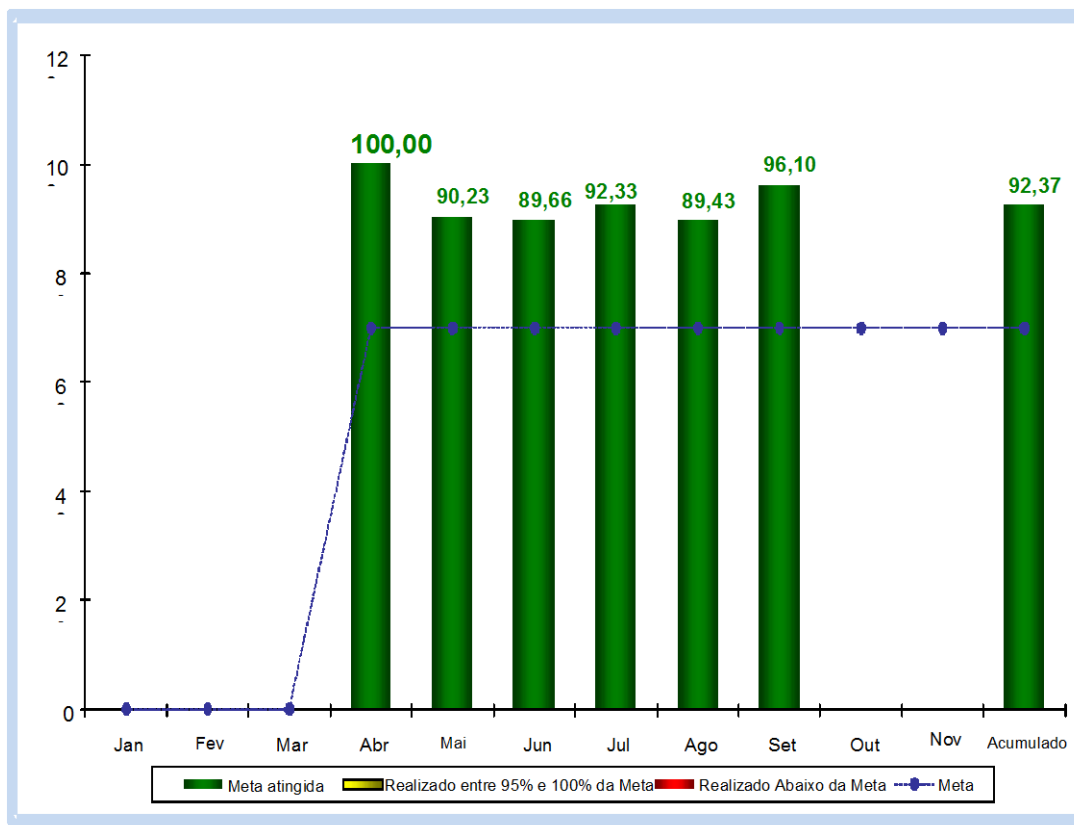
Faixa de desempenho para atribuição da nota do  
Indicador "Pagamento em tempo hábil"

Resultado Observado	Nota Atribuída
De 70% a 100%	10
De 60% a 69,99%	9
De 50% a 59,99%	8
Abaixo de 50%	0

Fonte: sítio eletrônico da SEGOV  
([www.governo.mg.gov.br](http://www.governo.mg.gov.br))

Ou seja, se 70% ou mais do total de processos de publicidade foram pagos em até 10 dias úteis, é atribuída à equipe nota 10. O Gráfico 1 permite visualizar o acompanhamento deste indicador, desde que começou a ser monitorado no Acordo até o mês de setembro de 2008.

**GRÁFICO 1**  
**RESULTADOS DO INDICADOR “PAGAMENTO EM TEMPO HÁBIL”**  
**PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/2008**



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Pode-se observar que o resultado tem sido satisfatório em todos os meses analisados, apresentando, como resultado acumulado no período, o percentual de 92,37% dos pagamentos efetuados dentro do prazo. Há que se levar em conta que, os meses analisados coincidem com o período licitatório de agências de publicidade, no qual o volume de processos é bem inferior em relação a outros períodos. Portanto, esse resultado pode apresentar distorções, dificultando sua interpretação.

A primeira ação consiste em Revisar a Resolução nº72/2006, que trata da metodologia e dos critérios para os procedimentos relacionados às despesas com Publicidade, no âmbito da SEGOV. Esta Resolução surgiu em 2006 como uma medida necessária para assegurar a melhor formalização contábil e fiscal dos processos de pagamento de publicidade e esclarecer para todas as partes (Governo, agências, veículos e

fornecedores) as regras, procedimentos e documentos para a correta formalização dos processos. Porém, decorridos dois anos, a prática mostrou a necessidade de realizar ajustes.

Uma segunda ação é compilar e consolidar a legislação estadual relativa à Publicidade. A motivação básica deste indicador foi que os órgãos reguladores do Estado e da União – Tribunal de Contas dos Estados e Tribunal de Contas da União –, além do órgão fiscalizador – Ministério Público – vêm exigindo cada vez mais transparência e rigor na execução dos contratos e respectivas despesas na área de propaganda governamental. A partir disso, também estão ocorrendo negociações e audiências públicas, de iniciativa dos TCU e das agências relativas a essa matéria, principalmente relacionados à especificidade da atividade, com reflexos nos processos de licitações e da própria legislação específica. Diante disso, entendeu-se necessário que a SUBSECOM tomasse a iniciativa de levantar, analisar e adequar a legislação estadual a esse quadro geral.

O segundo Acordo acessório é o da Superintendência Central de Publicidade apresentado no Anexo II. Ele é composto por sete indicadores.

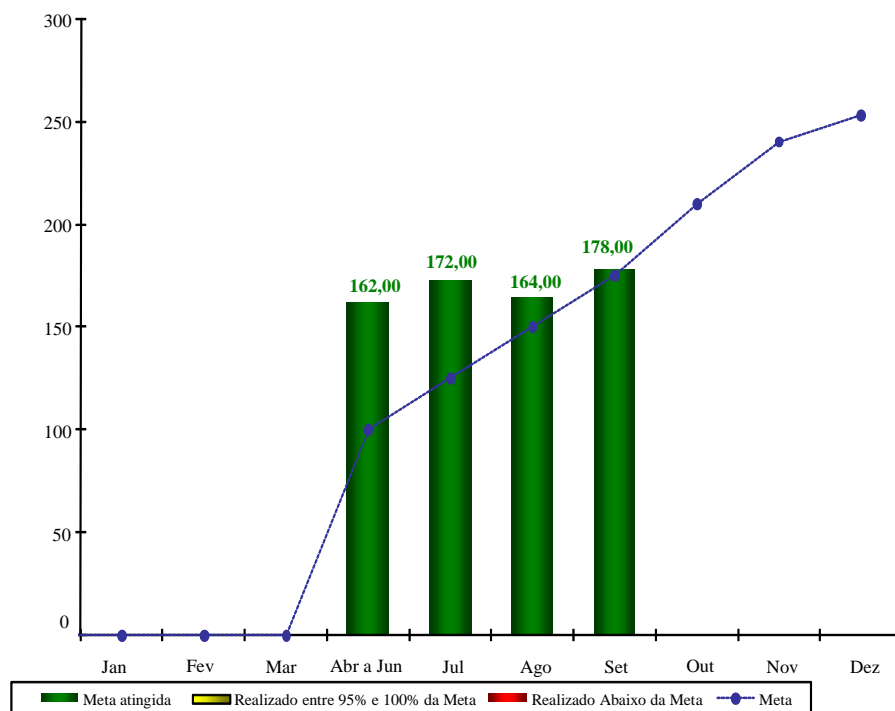
Os três primeiros dizem respeito à capacitação dos servidores e são indicadores comuns a várias outras áreas da SEGOV. São eles: Número de servidores capacitados em marketing internamente ou externamente, Índice de aproveitamento das vagas ofertadas pela Diretoria de Recursos Humanos – DRH- e Índice de participações em *workshops* e palestras promovidos pela DRH ou externos.

O objetivo da escolha desses indicadores é a valorização do capital humano, através do investimento na capacitação dos servidores. Esses indicadores, muitas vezes, não levam em conta as especificidades de cada área, a exemplo do Índice de aproveitamento das vagas ofertadas pelo DRH que, até o mês de setembro, não foi avaliado, pois essa diretoria não ofereceu cursos para a Subsecretaria que tivessem ligados à sua especificidade. Na maioria dos casos, essas capacitações são feitas externamente à Secretaria.

O quarto indicador é Número de fornecedores cadastrados no sistema de publicidade. São considerados fornecedores, as empresas encarregadas de executar a produção de peças gráficas e/ou eletrônicas. Esse indicador foi escolhido com o intuito de conseguir a melhor qualidade dos serviços prestados pelo menor custo. E, quanto mais fornecedores identificados e cadastrados, maior a probabilidade de alcançar esse objetivo. A meta prevista para dezembro de 2008 é de 253 fornecedores cadastrados. O valor da meta foi estipulado tendo em base a experiência dos dirigentes, tentando conciliar o factível e o desafiador. O Gráfico 2 permite a visualização do acompanhamento desse indicador no período de abril a setembro de 2008:

**GRÁFICO 2**  
**RESULTADOS DO INDICADOR “NÚMERO DE FORNECEDORES CADASTRADOS”**  
**PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/2008**

Metas	Jan	Fev	Mar	Abr a Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	0	0	0	100	125	150	175	210	240	253



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Pode-se observar que chegou a haver até uma diminuição do número de

fornecedores entre os meses de julho e agosto. Essa instabilidade se deve ao fato do sistema de Publicidade ainda estar sendo implantado. Nota-se, portanto, a necessidade de elevação substantiva no número de fornecedores, no último trimestre do ano de 2008, para alcançar a meta estipulada.

O quinto indicador é Número de veículos cadastrados no sistema de Publicidade. São considerados veículos de comunicação as empresas responsáveis pela publicação de peças publicitárias impressas e eletrônicas, que serão cadastrados pelo meio de atuação (rádio, TV ou jornal). Esse indicador visa atingir um número de veículos que represente uma cobertura significativa de todo o Estado.

O Governo tem interesse de comunicar seus fatos, conquistas, programas e informações a todos os cidadãos do estado. E, quanto mais veículos de comunicação forem identificados e cadastrados, maior a possibilidade de conseguir estratégias de mídias eficazes com a melhor relação custo/benefício. Isso não quer dizer que o governo veiculará simultaneamente em todos os veículos. Torna-se possível regionalizar a informação. Existem critérios de veiculação, baseados na segmentação de mídia conforme Quadro 5.

#### QUADRO 5

Segmentações de mídia para Jornais e Revistas  
Minas Gerais

Nível	Tipo de Veículo
1	Diário
2	Diário Interior
3	Semanário acima de 50 mil habitantes
4	Veículo regional / local

Fonte: SEGOV (informações internas)

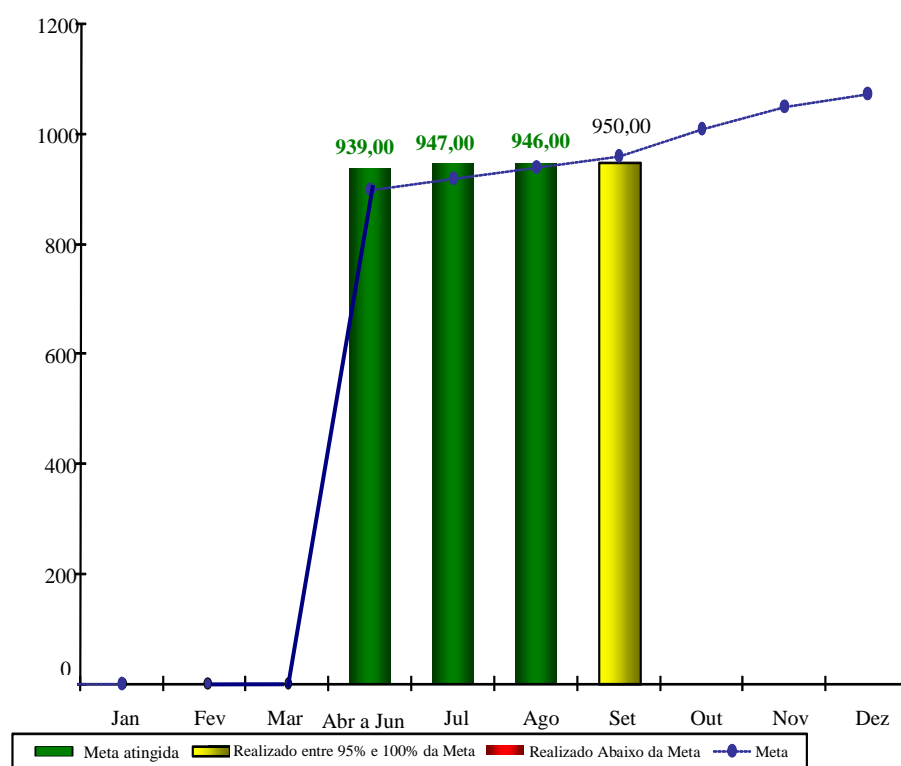
O nível é escolhido de acordo com a relevância do tema/assunto e com o dinheiro disponível. Quanto mais dinheiro disponível e quanto maior a especificidade do tema, maior o nível utilizado.

A meta prevista para dezembro de 2008 é de 1.074 veículos cadastrados. O

valor da meta foi estipulado com base na experiência dos dirigentes, tentando, também aqui, conciliar o factível e o desafiador. O Gráfico 3, proporciona uma visualização do acompanhamento desse indicador no período de abril a setembro de 2008:

**GRÁFICO 3**  
**RESULTADOS DO INDICADOR “NÚMERO DE VEÍCULOS CADASTRADOS”**  
**PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/2008**

Metas	Jan	Fev	Mar	Abr a Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	0	0	0	900	920	940	960	1.010	1.050	1.074



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Como comentado anteriormente, o sistema de publicidade ainda está sendo implantado e por isso impediu o atingimento das metas no período analisado.

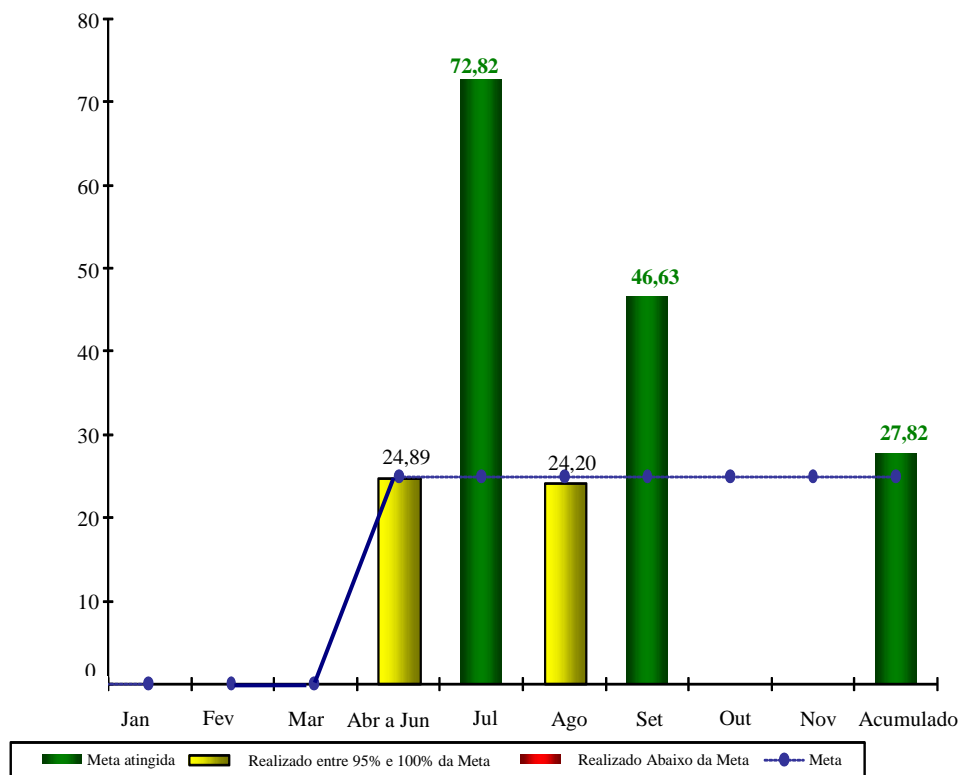
O sexto indicador é Otimização de investimento com aumento de descontos. Esse indicador busca mensurar o desconto obtido com a negociação sobre os preços de tabela dos veículos de comunicação (rádio, TV e jornal). O desconto aqui é entendido como

melhor aproveitamento do recurso disponível para veiculação de anúncios publicitários. A meta prevista para dezembro de 2008 é de 25% de desconto em cima da tabela. O valor da meta foi estipulado tendo em base a situação inicial do indicador ou V0, que era de 24%. Entretanto, a SUBSECOM obtém percentuais de descontos médios diferenciados em relação aos meios de comunicação – jornais, revistas, rádios e televisão. Um exemplo disso é a TV que, dada sua abrangência e importância no que diz respeito à comunicação de massa, recebe proporcionalmente um maior investimento e concede também, proporcionalmente, descontos inferiores a outros meios de comunicação.

Dessa forma, podemos notar que a escolha desse indicador traz conseqüências não pretendidas para os signatários do Acordo. Uma vez que a veiculação em TV dificulta o atingimento da meta, na medida em que é o que se investe maior percentual de recursos e o que concede menores descontos, a equipe tem incentivos a não investir nesse meio de comunicação. Entretanto, nenhum outro meio de comunicação tem tamanha abrangência. Isso poderia levar a uma distorção dos objetivos da veiculação em si, caso o objetivo de atingir a meta do Acordo se sobreponha ao objetivo de tal Superintendência. O Gráfico 4 permite visualizar o acompanhamento desse indicador no período de abril a setembro de 2008:

**GRÁFICO 4**  
**RESULTADOS DO INDICADOR “OTIMIZAÇÃO DO INVESTIMENTO COM AUMENTO DE**  
**DESCONTOS”**

PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/ 2008



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Observa-se que no acumulado do período, essa meta está sendo atingida com 27,82% de desconto em cima da tabela. Entretanto, observa-se que em alguns meses a meta não foi atingida, enquanto em outros o resultado ficou muito acima da meta. Esse resultado é claramente influenciado pelo veículo TV. No mês de julho, o resultado foi acima da meta porque foi obtido um desconto de 100% na veiculação em TV, que se trata de uma bonificação da emissora<sup>2</sup>. Já no mês de setembro, a TV teve um peso muito menor no montante de recursos gastos do que em outros meses.

O sétimo indicador é o Índice de campanhas publicitárias certificadas. Esse

<sup>2</sup> Trata-se de uma bonificação da emissora de TV Rede Globo. Após uma determinada quantia gasta com anúncios, essa emissora concede bonificações em um certo número de veiculações.

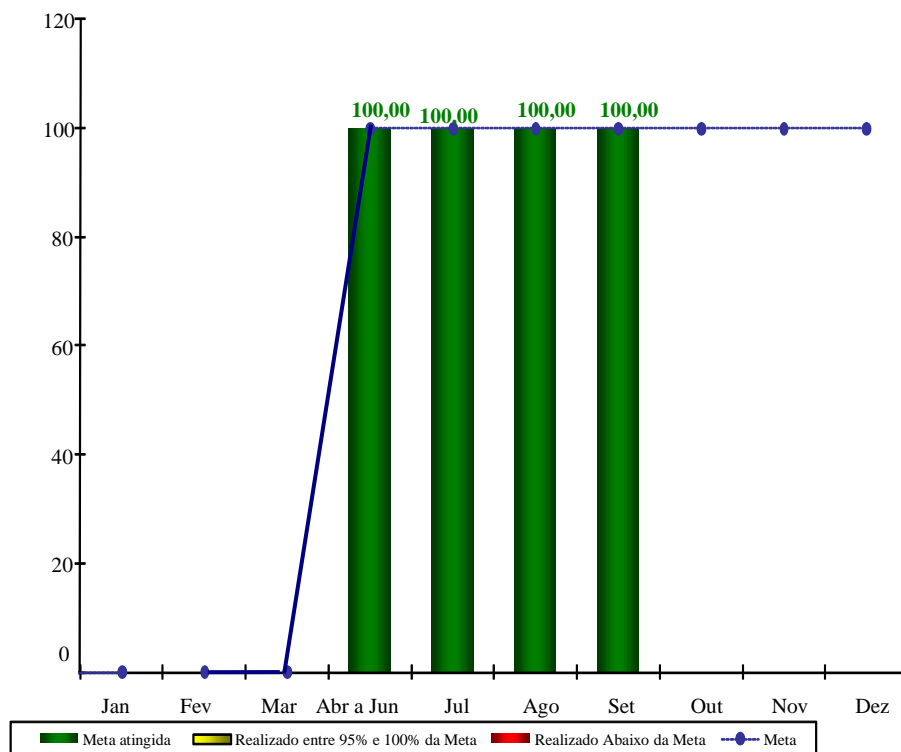
indicador busca mensurar o número de campanhas certificadas, o que possibilita à SUBSECOM verificar se os veículos divulgaram as campanhas conforme autorização. Considera-se campanha certificada aquela na qual no mínimo 80% das veiculações foram certificadas. Entende-se por veiculação a divulgação feita por meio de veículos de comunicação, emissoras de rádio e televisão.

Até há um tempo atrás, não havia meios para certificar se as veiculações contratadas foram efetivamente divulgadas. Essa necessidade surgiu por recomendação de acórdão do TCU para que o governo federal exigisse, das agências de publicidade, auditorias externas da veiculação em mídia eletrônica. Antecipando-se a uma possível recomendação do TCE-MG, o governo de Minas passou a exigir desde 2008 a auditoria eletrônica. Essa decisão está amparada em norma do CENP – Comissão Executiva de Normas - Padrão, que obriga a agência a fornecer auditoria de mídia eletrônica. Agora, no recém fim de licitação de agências e respectivos contratos, essa exigência foi formalizada e esse indicador deve ser suprimido do Acordo.

A meta prevista para dezembro de 2008 é de 100% das campanhas certificadas. O Gráfico 5 permite visualizar o acompanhamento desse indicador no período de abril a setembro de 2008:

### GRÁFICO 5

RESULTADOS DO INDICADOR “ÍNDICE DE CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS CERTIFICADAS”  
PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/2008



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Pode-se notar que durante todo o período avaliado a meta de 100% foi alcançada. Como essa exigência já constava em normas do CENP e todas as campanhas já estavam sendo auditadas, tornou-se uma meta “vazia”, não demandando maiores esforços para seu atingimento.

O terceiro e último Acordo acessório é o da Superintendência Central de Imprensa apresentado no Anexo III. Ele é composto por 8 indicadores.

Os três primeiros indicadores são comuns à área de publicidade e dizem respeito à capacitação dos servidores, já comentados anteriormente.

O quarto indicador é o Índice de variedade de matérias por área de governo.

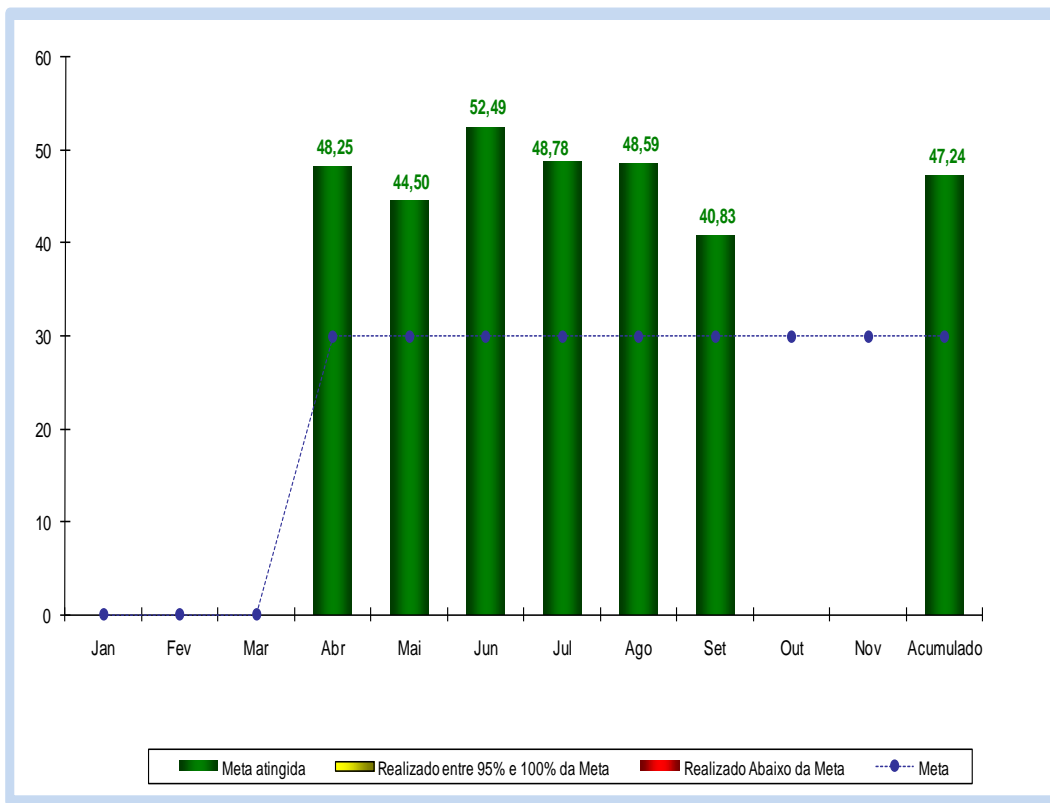
Busca-se o acompanhamento e mensuração do conteúdo das matérias tratadas por área de governo em proporção ao total de matérias veiculadas nos jornais do interior, em um mesmo mês. O objetivo é verificar a diversidade das matérias publicadas.

Este indicador foi criado com o objetivo de incentivar as áreas de comunicação das diversas secretarias e órgãos a informar à população mineira os principais fatos, programas, conquistas e projetos que estejam acontecendo. Assim, busca-se cumprir o dever do Estado de dar ao cidadão conhecimento das ações governamentais, conforme o art. 5º da CRFB/88.

É calculada a proporção entre o número de assuntos publicados no mês sobre determinada área de governo em relação ao número total de matérias publicadas nesta mesma área. A meta prevista para dezembro de 2008, é de 30%. O Gráfico 6 proporciona uma visualização do acompanhamento desse indicador no período de abril a setembro de 2008:

**GRÁFICO 6**  
**RESULTADOS DO INDICADOR “ÍNDICE DE VARIEDADES DE MATÉRIAS POR ÁREA DE GOVERNO”**

PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/2008



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Pode-se notar que o resultado esperado foi bem superior à meta durante todo o período analisado.

O quinto indicador é a média do Índice de desenvolvimento do sítio Agência Minas, que é o site jornalístico do estado de Minas Gerais. Esse índice de desenvolvimento é composto por vários itens retirados da Resolução n°40 da SEPLAG, que estabelece diretrizes para estruturação, elaboração, manutenção e administração de sítios de informação de serviços públicos na internet dos órgãos e entidades do Poder Executivo da administração pública estadual direta, autárquica e fundacional. A resolução visa observar

as melhores práticas do *World Wide Web Consortium* - W3C<sup>3</sup>. Esse indicador existe em todos os Acordos, cujos signatários sejam responsáveis por algum sítio do estado. A meta prevista é calculada com base na nota inicial do sítio. O sítio será avaliado em dezembro de 2008 pela SEPLAG e, deverá ter sua nota inicial acrescida em 10%, em relação ao montante que falta para que ele alcance 100%. Para atingir essa meta, como o sítio é gerenciado pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – PRODEMGE -, uma vez que não possui gerenciador de conteúdo, a equipe não tem como desenvolver o *site*, mas despendeu esforço no sentido de angariar recursos para que tal ação seja realizada. A nova nota do sítio será medida em dezembro de 2008, o que não permitiu análise dos resultados.

O sexto indicador é o Índice de Crescimento do número de acessos ao sítio Agência Minas. Com esse indicador, busca-se aumentar a publicidade das ações e atos do governo por meio da ampliação do número de visitantes ao sítio Agência Minas. A meta prevista para dezembro de 2008 é um aumento de 5% do número de acessos ao sítio no segundo semestre de 2008 em relação ao mesmo período do ano de 2007. Para efeitos de acompanhamento, foi traçada um valor mensal de acessos - 12.137,65 - que, se mantidos ao longo do semestre, permitiriam o alcance da meta. O Gráfico 7 permite visualizar o acompanhamento desse indicador no período de julho a setembro de 2008:

---

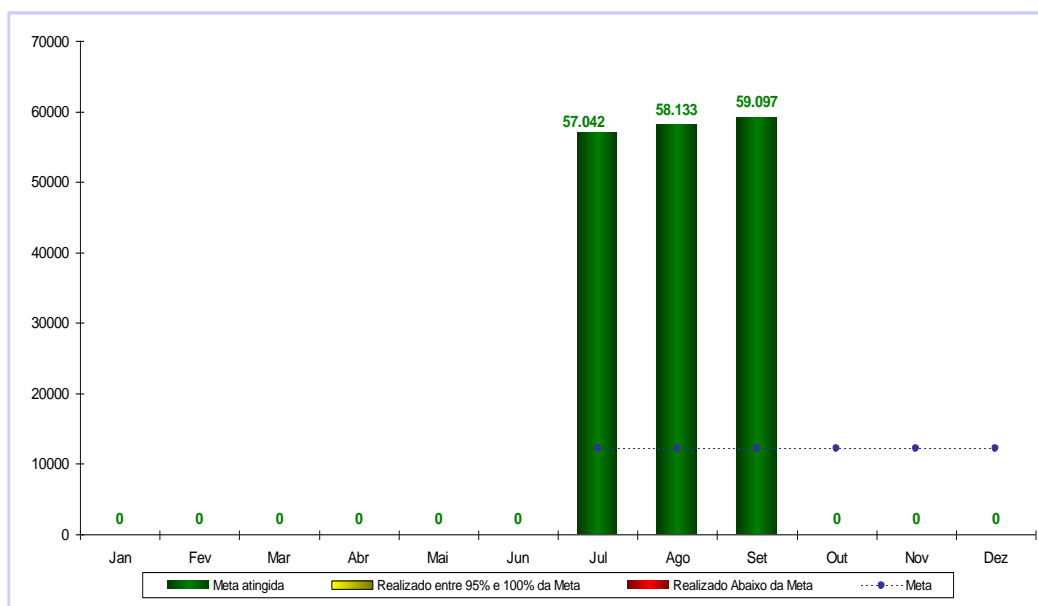
<sup>3</sup> Consiste em um consórcio de empresas de tecnologias, que buscam desenvolver padrões que explorem a WEB ao máximo, podendo ser acessados independente de tecnologia, hardware e software.

## GRÁFICO 7

RESULTADOS DO INDICADOR “ÍNDICE DE CRESCIMENTO DO NÚMERO DE ACESSOS AO SÍTIO  
AGÊNCIA MINAS”

PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/2008

Metas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
							12.137,65	12.137,65	12.137,65	12.137,65	12.137,65	12.137,65



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Pode-se notar que o crescimento do número de acessos foi muito acima do esperado. Não existe um único motivo causador desse crescimento. Ele pode ser decorrente de vários fatores, entre eles: a melhoria no índice de variedade de matérias, o ano político eleitoral na medida em que o sítio é uma fonte preciosa de informações para as cidades do interior do estado, o aumento de qualidade do site (foto, links, etc.). Não há como aferir se o atingimento da meta realmente decorreu do esforço da equipe ou não.

O sétimo indicador é o Índice de Atendimento ao Cidadão – IAC. O IAC é uma média entre dois indicadores que refletem as ações a serem tomadas pelo órgão/entidade para o melhor atendimento ao cidadão. Os indicadores que compõem esse índice são:

- Índice de Atendimento às demandas do Fale - Conosco do Portal Minas e LIG-Minas em até dois dias úteis. Essas mensagens são gerenciadas pela SUBSECOM.
- Alinhamento dos serviços do sítio da SEGOV em relação ao Portal Minas. O índice de alinhamento busca verificar se as informações sobre serviços disponibilizados nos sítios institucionais são literalmente iguais aos serviços disponibilizados no Portal Minas. Esse alinhamento é de responsabilidade do gabinete do Secretário.

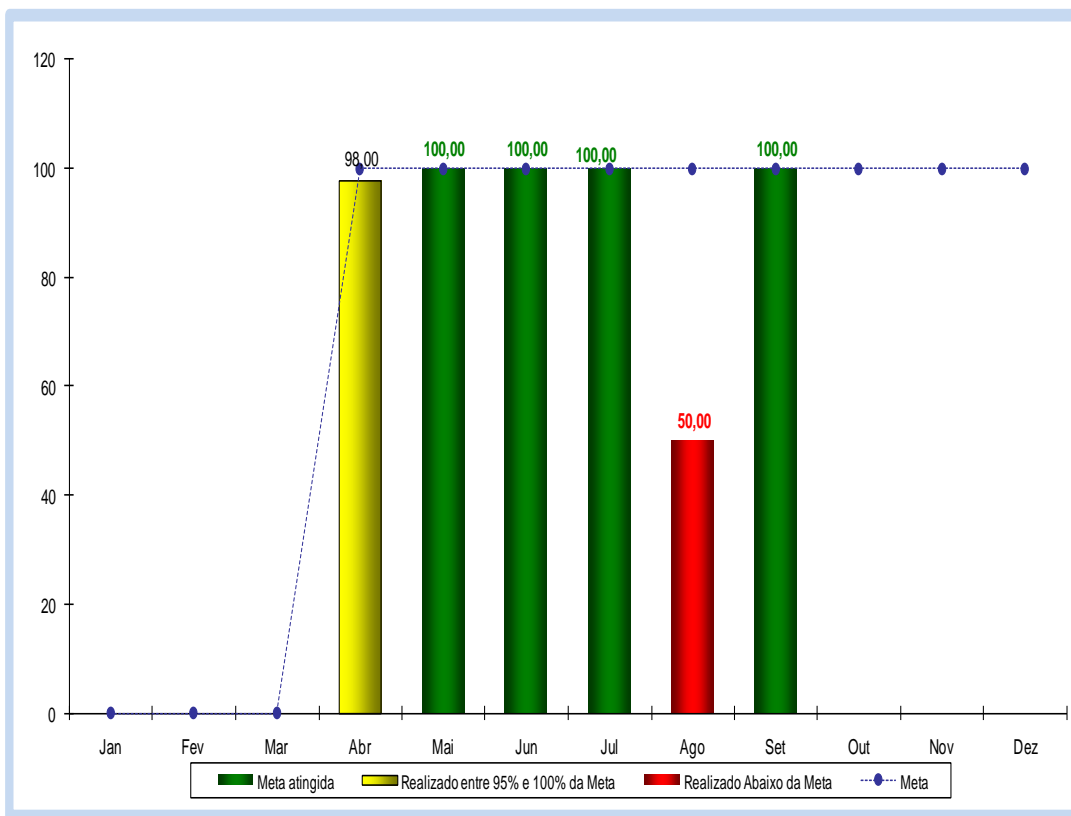
Pode-se observar que a SUBSECOM é responsável por 50% desse índice na medida em que é um indicador compartilhado com o Gabinete.

O grande problema que se coloca em qualquer sistema de atendimento ao consumidor/cliente/cidadão tem como pressuposto básico responder/resolver o que é solicitado no menor tempo possível. Para atingir esse resultado é necessária uma cultura de respeito e valorização do cliente/consumidor/cidadão e uma sofisticada organização de sistemas/interlocutores/responsabilidades para dar as respostas adequadas.

O atendimento ao cidadão, mais do que uma estratégia da boa comunicação, é uma obrigação conforme o artigo 5º da CRFB/88. Assim, nada mais natural que o governo mineiro estabelecer o atendimento ao cidadão como indicador e definir em 100% sua meta.

O Gráfico 8 permite visualizar o acompanhamento desse indicador no período de abril a setembro de 2008:

**GRÁFICO 8**  
**RESULTADOS DO INDICADOR “ÍNDICE DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO (IAC)”**  
**PERÍODO: ABRIL a SETEMBRO/2008**



Fonte: SEGOV, 2008 (informações internas)

Houve uma primeira avaliação em junho desse indicador, na qual ele alcançou 98% do IAC, ficando, portanto, abaixo da meta. Esse resultado se deu porque a SUBSECOM deixou de responder uma mensagem de fale - conosco dentro do prazo de 2 dias úteis. Dentro do novo período avaliatório, a SUBSECOM atingiu a meta nos meses de julho e setembro. Em agosto, esse indicador não alcançou a meta, ficando apenas com 50% do total. O não alcance se deu pelo não alinhamento dos serviços do sítio da SEGOV em relação ao Portal Minas. Portanto, apesar de não atingir a meta, isso não dependeu de esforço da equipe. Mas a equipe não foi prejudicada em seu acordo, uma vez que o alinhamento é um indicador estático, ou seja, não cumulativo. Sua nota final será tida como o avaliado em dezembro.

O oitavo indicador é o Índice de Execução dos Planos de Trabalhos das

Assessorias de Comunicação. O indicador mensura o desempenho médio das Assessorias de Comunicação e tem como objetivo verificar a efetividade do apoio metodológico desta Superintendência a estas assessorias. Todas as assessorias de comunicação dos órgãos do estado têm, em seu Acordo, um indicador que mensura a execução de um Plano de Trabalho, elaborado pela Superintendência de Imprensa. Este indicador não foi acompanhado até o mês de outubro, o que impossibilita qualquer consideração quanto ao seu resultado.

## **5.2 Considerações acerca dos Acordos acessórios analisados**

A partir da descrição realizada na seção anterior, dos três acordos acessórios da Subsecretaria de Comunicação Social, pode-se levantar algumas considerações de ordem mais geral sobre os mesmos. Essas considerações, entretanto, não são conclusivas, dado o caráter recente da segunda etapa do Acordo de Resultados. O objetivo é contribuir para a discussão da maneira como o executivo mineiro vem atualmente utilizando a contratualização de resultados, destacando os desafios encontrados em sua operacionalização, de modo a fornecer subsídios a sua aplicação pelo governo.

A primeira consideração a ser feita diz respeito à não existência de indicadores e metas pactuadas para a SUBSECOM na 1ª etapa do Acordo do Sistema Operacional de Governo. O Decreto 44.873/2008, em seu art.14, trata da avaliação de produtividade por equipe e dispõe em seu § 1º que a média das avaliações de produtividade por equipe de um órgão ou entidade não poderá ser superior ao resultado da Avaliação Institucional ou de 1ª etapa. E prevê que, caso isso aconteça, as notas das avaliações de produtividade por equipe serão ponderadas pela relação entre a nota da Avaliação Institucional e a média das avaliações de produtividade por equipe. Ou seja, esse mecanismo serviria para garantir o objetivo do Acordo de 2ª etapa, que é o de promover o alinhamento estratégico das equipes com a estratégia de governo presente na 1ª etapa do Acordo. Isso evitaria o estabelecimento de metas fáceis e não realísticas, pois de nada adiantaria a equipe obter, com base nos seus indicadores e metas, notas ótimas se o resultado da Avaliação Institucional não fosse superior à média das mesmas. Entretanto, no

caso em estudo, nota-se a não previsão na 1ª etapa de metas para a Subsecretaria de Comunicação Social. Esse aspecto pode ser tanto facilitador, na medida em que proporciona à Subsecretaria uma maior autonomia no desenho dos seus Acordos acessórios, quanto dificultador, tendo em vista a ausência de parâmetros de referência de definição de indicadores e fixação de metas, o que dificulta o alinhamento. Dessa forma, pode-se afirmar que, na falta de outra referência, as metas tendem a ser definidas com base na experiência dos signatários do Acordo.

Essa estratégia antecipa-se problemática pois, à medida que a definição das metas e indicadores fica a mercê dos dirigentes das equipes, pode aparecer o problema levantado pela vertente teórica do modelo principal – agente, no qual o agente – signatário do acordo – detém mais informações que o principal – contratante, ocasionando num quadro de assimetria de informações. O agente pode ter a intenção de se favorecer com metas que não sejam de difícil alcance. Então, nesse ponto, o principal vai depender, muitas vezes, da boa vontade do agente para alcançar o resultado esperado, o qual pode adotar uma conduta oportunista. Esse pode ser o caso dos indicadores Número de pagamentos feito em tempo hábil – do Gabinete do Subsecretário- e Índice de variedade de matérias por área de Governo – da Superintendência de Imprensa. O primeiro possui uma meta de 70% dos pagamentos dos processos de publicidade realizados em tempo hábil, ou seja, menos que 10 dias úteis. Entretanto, vem alcançando um resultado superior a 90% no período de abril a setembro. O segundo tem uma meta de 30% de variedade das matérias por área de governo, e vem alcançando um resultado superior a 45%.

Mas, evidentemente, a questão não se prende apenas à possível adoção de condutas oportunistas. Outra crítica aqui colocada é a complexidade inerente à definição de indicadores para o setor público, principalmente para áreas não finalísticas, o que traz dificuldades adicionais ao gerenciamento da implementação dos contratos de gestão. De acordo com Fukuyama (2005), os órgãos governamentais produzem principalmente serviços, cuja produtividade é inerentemente difícil de se medir. De acordo com o autor, para o setor privado, no qual existem padrões de lucratividade para mensurar os resultados da atividade produtiva, mecanismos de monitoração e responsabilização ainda são

suficientemente precários ou ruins. Já no setor público, onde nem esses padrões existem, deve-se reconhecer que o problema se agrava em muito. (Carneiro,2008)

Mashaw reafirma essa complexidade, ao destacar a especificidade da maioria das atividades do setor público, onde o processo é o produto. De acordo com o autor, o “como” da operação governamental molda significativamente o “o quê”, pois meios incorporam fins (2004, p. 286)”. Ou seja, alterar as regras e processos altera o que está sendo feito e não apenas como o governo faz. Isso traduz a importância de se avaliar os meios que são usados para atingir os resultados, os quais devem ser justificáveis. Essas atividades, nas quais o processo é o produto, dificilmente são mensuráveis através de metas finalísticas e, mesmo que o fossem, seria no mínimo simplificador adotá-las como critério preferencial para avaliar a performance da administração pública (Carneiro,2008). Olsen (2004, p. 5) contribui para essa argumentação, ao afirmar que:

“Administração raramente é suprida de critérios de sucesso e fracasso claros e estáveis. Os critérios de boa administração adotados por políticos, juízes, especialistas, grupos organizados, mídia e cidadãos individuais são variados e suscetíveis a mudanças – e não coerentes e estáveis. Eles normalmente querem que a administração atenda a uma gama ampla e diferenciada de princípios, metas e interesses, não necessariamente consistentes. Cada aspecto considerado é, ao mesmo tempo, uma possível fonte de legitimidade e de crítica” (2004, p. 5).

À medida em que o Acordo em Minas Gerais se torna impositivo quanto à sua adesão e é pactuado em nível de equipes essa complexidade é agravada. Em primeiro lugar, a construção de indicadores que efetivamente correspondam a realidade e estejam, de fato, mensurando o resultado esperado, demanda um grande corpo técnico especializado. Não existe, contudo, uma base confiável de conhecimento sobre a capacidade operacional da administração estadual num nível tão desagregado de atuação ou funcionamento. (Furtado,2007). Em segundo lugar, o estabelecimento de metas para os indicadores definidos demanda um acompanhamento sistematizado desses dados previamente ao Acordo, o que na grande maioria das vezes não existe.

Dessa forma, para o estabelecimento de indicadores e metas realmente

desafiadores no sentido de incremento da eficiência, seria necessário um maior aporte de recursos, sejam eles financeiros, de capacidade técnica e de pessoal para levantar os dados, pois nem sempre os recursos já existentes no Estado, são suficientes para atingir o resultado almejado. Posto isso, é perigoso que o formalismo se torne uma alternativa atraente na pactuação dos Acordos acessórios servindo para atestar, simbolicamente, o compromisso com a modernização e o aprimoramento gerencial na condução da atividade governativa.

Outro problema inerente à definição dos indicadores, é que muitas vezes não se conhece ou não se tem controle sobre todas as possíveis variáveis que interferem sobre ele, o que pode trazer conseqüências não pretendidas ou resultados inesperados. Isso é observado nos Acordos analisados em dois indicadores: o de Otimização de Aumento de Descontos – da Superintendência de Publicidade- e o Índice de Crescimento do Número de Acessos do Agência Minas.

No primeiro caso, o agente pode ser levado a utilizar outros tipos de mídia que não a televisão para ter maior facilidade no alcance de metas. Entretanto, nenhum veículo é tão abrangente quanto a TV, que é insubstituível. Ou seja, incentivos que não são produtivos, uma vez que a perseguição do atingimento da meta pode vir a prejudicar a finalidade da atividade em si. Assim, deve-se tomar cuidado também para que os incentivos – prêmio – não sejam um fim em si mesmo e que se sacrifique a qualidade na execução dos serviços.

No segundo caso, o resultado superou em muito a meta prevista, sem saber ao certo o motivo ou conjunto deles. É um indicador muito abstrato, no qual, além de não se ter conhecimento de quais são todas as variáveis que se incidem sobre o mesmo, o controle sobre elas muitas vezes escapa aos membros da equipe.

Aqui, então, cabe questionar até que ponto efetivamente há um esforço dos membros da equipe para que a meta se concretize. Como afirma Carneiro (2008) “o empenho em alcançar a meta estabelecida nem sempre assegura resultado exitoso; o alcance da meta, por sua vez, não reflete, necessariamente, o esforço efetivamente

despendido com tal propósito.” (2008, p. 17) É importante destacar, portanto, a dificuldade de se medir efetivamente o empenho das equipes. Pois, muitas vezes, ou por metas pouco desafiadoras ou por variáveis externas ao esforço da equipe, essas metas podem ser alcançadas, o que torna relativamente obscuro aquilo que se mensura. Como o contrário, em que, ou por metas muito desafiadoras ou mal definidas ou por variáveis que independem dos agentes, o alcance da meta pode vir a ser prejudicado.

Existem também indicadores “vazios”, que muitas vezes refletem aquilo que já é feito, não se tornando, portanto, desafiadores. Esse é o caso dos indicadores relacionados à capacitação de servidores, presentes tanto no Acordo da Publicidade quanto no da Imprensa, e no Indicador de campanhas certificadas, presente no Acordo da Publicidade. Os primeiros não levam em conta as especificidades das áreas, oferecendo cursos muitas vezes fora de contexto, que não dizem respeito à natureza das atividades da Subsecretaria. O segundo reflete aquilo que já é feito, pois devido a uma recomendação do TCU todas as campanhas já vinham sendo certificadas, tanto que nos novos contratos com as agências de Publicidade, a auditoria já consta.

Existe também um grave problema de comunicação interna, na qual muitas das vezes apenas os dirigentes das equipes e os responsáveis pela execução dos relatórios estão cientes das metas da equipe. Isso é um problema, na medida em que vai contra o objetivo da 2ª etapa do Acordo, que é o de alinhar todos os membros da organização com a agenda do governo.

Por fim, deve-se levar em conta a qualidade e a confiabilidade das informações prestadas no monitoramento dos indicadores do acordo. São demandadas informações a respeito dos objetivos, dos instrumentos, dos resultados e do desempenho do órgão signatário do acordo. Além da dificuldade de se especificar indicadores mensuráveis e de relevância prática para tais questões, como anteriormente discutido, é necessário produzi-los de forma padronizada e sistemática. E essa produção depende, primariamente, do contratado, colocando em relevo o problema da assimetria informacional entre o agente e o principal. Se isto é inescapável, existe um risco não negligenciável de o processo

assumir uma configuração excessivamente burocrática, na acepção negativa, e pejorativa, do termo, que pouco contribui para os propósitos almejados. (Carneiro,2008)

Ou seja, existem muitas falhas presentes no instrumento que podem e devem ser aperfeiçoadas no decorrer do tempo e da prática. A administração pública estadual nunca teve uma cultura voltada para resultados e, portanto, não possui *expertise* neste tipo de contratualização. A inserção dessa nova cultura é um processo de aprendizado, que se consolida com o passar do tempo. Para tanto, é imprescindível uma continuidade, no sentido de governos. Os custos de se implementar e fazer concretizar uma reforma são muito altos, uma vez que os benefícios geralmente são colhidos nos médio e longo prazos. O benefício no curto prazo é pouco dado a natureza de processo de aprendizado.

## 6 CONCLUSÃO

A partir da análise feita, pode-se notar que grandes reformas, além de difícil implementação, são passíveis de ajustes até que se verifique sua efetiva concretização. Prova disso é a implementação do Acordo de Resultados, ou contratualização por resultados, em Minas Gerais. O instrumento foi implementado no primeiro governo Aécio Neves, em 2003, e após a verificação dos resultados do mesmo, em 2006, percebeu-se, além de uma baixa adesão ao instrumento, uma eficiência generalizada na sua implementação. O instrumento sofreu um redesenho e mudança na sua concepção no segundo governo Aécio Neves, em 2007. Isso faz parte de um processo de aprendizado de uma nova cultura voltada para resultados na administração pública mineira, que será consolidada com o decorrer dos anos. Para tanto, é necessário que se dê continuidade nas reformas implementadas nos governos seguintes.

O estudo de caso mostra como o processo de tornar o instrumento impositivo quanto à sua adesão e, ainda, desmembrá-lo por equipe de trabalho antecipa-se complexo. Essa complexidade se deve ao fato de se ter que definir indicadores e metas para todas as áreas da administração pública, inclusive as não-finalísticas, o que pode vir a se tornar uma forma simplista de aferição de desempenho, uma vez que este tipo de atividades apresenta múltiplos critérios e aspectos que nem sempre são coerentes e estáveis ao longo do tempo.

O problema é agravado pela falta de clareza dos indicadores - o que se pretende medir - e pela ausência de parâmetros na definição das metas - qual seria um nível eficiente - , uma vez que nem sempre há um histórico ou acompanhamento desses dados anteriormente ao Acordo.

A partir do momento que esses indicadores e metas têm que ser medidos com base unicamente na experiência dos dirigentes das equipes, fica-se sujeito ao problema inerente à assimetria de informações, que é o da possibilidade de comportamento

oportunista por parte dos agentes numa situação de contratualização. Resta, então, confiar que o interesse do agente está de acordo com o da organização e que o mesmo realmente traçará metas desafiadoras, ou então exercer um controle sistemático sobre o agente de modo a averiguar a confiabilidade e veracidade das informações repassadas pelo mesmo. A adoção dessa segunda alternativa levaria ao problema apontado no modelo burocrático e que se procurou evitar, o do controle excessivo.

Uma possível solução para o problema parece ser a adoção de uma interação mais aberta e recorrente entre as partes interessadas, construindo uma relação de crescente cooperação e confiança mútua, num processo de negociação, ajuste e aprendizado permanente, capaz de evitar que o contrato de gestão fique preso na armadilha de um jogo de soma zero de autonomia e controle, conforme expressão usada por Jann e Reichard (2002). Adotá-la, no entanto, requer a existência ou construção de um ambiente cooperativo no tocante às relações inter e intra-organizacionais, de um lado, e a efetiva disposição de levar em frente a política de contratualização, de outro. (Carneiro, 2008)

Deve-se atentar também, e esse é um ponto fundamental, para a questão da comunicação interna. Não há como haver uma percepção, por parte dos agentes (equipes), dos mecanismos de incentivos, se eles não estiverem cientes do Acordo. É necessário, para maior eficácia do instrumento, a adequada percepção entre contribuição para o melhor desempenho e recebimento do prêmio por produtividade.

Outro aspecto importante é promover o correto alinhamento das equipes de trabalho com a agenda setorial de governo e fornecer recursos necessários que permitam exigir a consecução de metas realmente desafiadoras. Isso poderia evitar que a contratualização caia em um processo de mero formalismo, que em vez de contribuir para o alcance efetivo dos objetos pactuados, tenha como finalidade em si o pagamento do prêmio e a aparência de uma gestão eficiente e moderna.

## 7 REFERÊNCIAS

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

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.

ANDRÉ, Maristela Afonso de. **Contratos de Gestão: texto básico para subsídio às discussões sobre a reforma do Estado.** Rio de Janeiro, IBAM, 1994, v. 4, 72p.

BARBOSA, Lúcio; CARNEIRO, Ricardo. **Acordo de Resultados: Análise da Experiência do Governo Mineiro.** In: XXXI EnANPAD. Trabalhos apresentados. [Rio de Janeiro, 2007]

BRASIL. **Constituição Federal.** Organizador: Yussef Said Cahali. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2003.

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.

CARNEIRO, Ricardo. **Reflexões em torno de uma nova agenda para o enfrentamento da pobreza e das desigualdades sociais,** em *Ser Social*, n. 18, Brasília, 2006.

DUARTE *et al.*, Kênnya. **Acordo de Resultados.** In: VILHENA *et al.* O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p.95-127.

FUKUYAMA, Francis. **Construção de Estados: governo e organização mundial no século XXI**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

FURTADO, Rodrigo Guerra. **Acordo de resultados em Minas Gerais: uma análise das modificações propostas ao instrumento pelo Projeto de Lei nº 1677 de 2007**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2007.

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

LIMA, Sheyla Maria. **O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas**. In: Revista de Administração Pública, v. 30, n. 5, Rio de Janeiro, 1996.

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

MASHAW, Jerry. **Reinventando o governo e reforma regulatória: estudos sobre a desconsideração e o abuso do direito administrativo**. In: Regulação econômica e democracia, MATTOS, Paulo (coord), São Paulo, Ed. 34, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. **Curso de Direito Administrativo**. 19. ed. São Paulo: Malheiros, 2005. 1016p.

MERCURO, Nicholas; MEDEMA, Steven. *Economics and the law: from Posner to post-modernism*. Princeton: Princeton University Press, 1999.

MINAS GERAIS. Lei n.º 14.694, de 30 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.

MINAS GERAIS. **Mensagem n.º 119, de 16 de outubro de 2007.** [Belo Horizonte, 2007]

Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>> Acesso em: 01 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 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: 15 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Governo. **Acordo de Resultados.** [Belo Horizonte, 2008].

Disponível em: <<http://www.governo.mg.gov.br/>> Acesso em: 10 out. 2008.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Acordo de Resultados.** [Belo

Horizonte, 2008]. Disponível em <<https://www.planejamento.mg.gov.br>> Acesso em: 15 out. 2008.

OLSEN, Johan. *Maybe it is time to rediscover bureaucracy.* In: *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid, 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.

PERROW, Charles. *Complex organizations: a critical essay.* New York, Random House,

1993.

PINHEIRO, Willian e Sachs. **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Cia das Letras, 2001: 222-259.

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

In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. (Orgs.) *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. p.39-74.

REZENDE, Flávio da Cunha. **As reformas e as transformações no papel do Estado: o Brasil em perspectiva comparada.** In: **ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. (Orgs.)** O Estado numa era de reformas: os anos FHC. Brasília, MP, SEGES, 2002.

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

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

## 8 ANEXOS

## ANEXO I - ACORDO ACESSÓRIO DA EQUIPE DO GABINETE DO SUBSECRETÁRIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL - 2008

## QUADRO DE INDICADORES E METAS DA EQUIPE GABINETE DO SUBSECRETÁRIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	NOME DO INDICADOR	UN. DE MEDIDA	VO		PESO	METAS PREVISTAS			VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA
				VALOR	PERÍODO DE REFERÊNCIA		2008/01	2008/02	2009/01	
Missão: Coordenar e executar a publicidade e divulgar as ações e atos do governo tempestivamente, visando fornecer ao cidadão informações precisas e transparentes	52	Média das notas das equipes da SUBSECOM	Unidade	9,4	2007	4	10	10	10	Alinhamento Estratégico / Projeto Associado
Aprimorar o processo de sistematização, processamento e disponibilização das informações gerenciais	53	Pagamento em tempo hábil	Percentual	-	2007	2	-	100	100	

**INDICADOR 52: Média das notas das Equipes da SUBSECOM**

**Descrição:** A nota desse indicador será uma composição entre a média entre as notas das equipes.

**Fórmula:** Média aritmética simples da nota das Equipes

**Fonte:** Relatório de Execução do Acordo de Resultados

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Semestral

**Unidade de Medida:** Unidade

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** 9,4 (nota atribuída pela Comissão de Acompanhamento e Avaliação)

**Meta:** 10; 10; 10.

**Cálculo de desempenho:**

<b>Resultado Observado</b>	<b>Nota Atribuída</b>
De 9 a 10	10
De 8 a 8,99	8
De 7 a 7,99	7
Abaixo de 7	0

**INDICADOR 53: Pagamento em tempo hábil**

**Descrição:** Busca-se mensurar a quantidade de processos que foram pagos em 10 dias úteis.

Computar-se-ão os prazos excluindo o dia de recebimento do faturamento correto enviado pela agência de publicidade, registrado no programa de controle de processos, e incluindo o dia de pagamento registrado no SIAFI.

Considera-se faturamento correto aquele que cumpre na íntegra os requisitos dispostos na Resolução que define a metodologia e os critérios para os procedimentos relacionados às despesas com Publicidade, no âmbito da Secretaria de Estado de Governo.

**Fórmula:** (Número de processos com pagamento dentro do prazo/ Número total de processos) \* 100

**Fonte:** Relatório da equipe gestora na SUBSECOM

**Periodicidade de monitoramento:** Trimestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 100; 100

**Cálculo de desempenho:**

<b>Resultado Observado</b>	<b>Nota Atribuída</b>
De 70% a 100%	10
De 60% a 69,99%	9
De 50% a 59,99%	8
Abaixo de 50%	0

**QUADRO DE AÇÕES E PRODUTOS DA EQUIPE GABINETE DO SUBSECRETÁRIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>NOME DO PROJETO/AÇÃO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>PRODUTO PACTUADO / MARCOS</b>	<b>PESO</b>	<b>DATA</b>	<b>VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA</b>
Aprimorar o processo de sistematização, processamento e disponibilização das informações gerenciais	Revisar a Resolução nº 72/2006	A54	Nova resolução elaborada e publicada no Minas Gerais	2	dez/08	Alinhamento Estratégico / Projeto Associado
	Copilar e consolidar a legislação estadual relativa à Publicidade	A55	Tarefa 1: Diagnóstico completo da legislação estadual existente Tarefa 2: Documento com proposta de alteração da legislação elaborado e encaminhado para a Assessoria Técnico-Legislativa	3	Tarefa 1: dez/08 Tarefa 2: abr/09	Alinhamento Estratégico / Projeto Associado

**AÇÃO A54: Revisar a Resolução nº 72/2006**

**Descrição:** Por meio da revisão da Resolução nº 72, de 14 de setembro de 2006, será possível aprimorar a metodologia e os critérios para os procedimentos relacionados às despesas com Publicidade, no âmbito da Secretaria de Estado de Governo. Para tanto, será necessária a elaboração e a publicação de nova resolução.

Para comprovação da conclusão desta ação, deverá ser apresentada, aos membros da Comissão de Acompanhamento e Avaliação, a página do Diário Oficial de Minas Gerais em que esteja publicada a nova resolução.

**Produto:** Nova resolução elaborada e publicada no Minas Gerais

**Prazo final:** dezembro/2008

**Fonte:** SUBSECOM

**Calculo de desempenho:** Regra Geral

**AÇÃO A55: Copilar e consolidar a legislação estadual relativa à Publicidade**

**Descrição:** Atualmente, a legislação estadual relativa à Publicidade, no âmbito da Secretaria de Estado de Governo encontra-se fragmentada. Há, inclusive, contradições entre diferentes normas legais. Por meio de um diagnóstico em que esteja copilada a legislação estadual existente será possível revisar essa legislação, consolidá-la e realizar as alterações necessárias.

**Produto:** Tarefa 1: Diagnóstico completo da legislação estadual existente

Tarefa 2: Documento com proposta de alteração da legislação elaborado e encaminhado para a Assessoria Técnico-Legislativa

**Prazo final:** Tarefa 1: dezembro/08

Tarefa 2: abril/09

**Fonte:** SUBSECOM

**Calculo de desempenho:** Regra Geral

**ANEXO II – ACORDO ACESSÓRIO DA SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE PUBLICIDADE - 2008**

**QUADRO DE INDICADORES E METAS DA EQUIPE SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE PUBLICIDADE**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	NOME DO INDICADOR	UN. DE MEDIDA	VO		PESO	METAS PREVISTAS			VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA
				VALOR	PERÍODO DE REFERÊNCIA		2008/01	2008/02	2009/01	
Melhorar as competências essenciais em marketing, marketing público, comunicação integrada, gestão e relações humanas	1018	Número de servidores capacitados	Unidade	–	2007	2	–	10	15	Alinhamento Estratégico / Projeto Associado
	1019	Índice de aproveitamento das vagas	Percentual	–	2007	3	–	100	100	
Aprimorar o conhecimento das estratégias e filosofia das ações do Governo (PMDI, EpR, Estruturadores, AR)	1020	Índice de participações em workshops, palestras	Percentual	–	2007	2	–	100	100	
Facilitar a gestão dos processos que envolvem fornecedores e veículos de comunicação	59	Número de fornecedores cadastrados	Unidade	–	2007	3	–	253	275	
	60	Número de veículos cadastrados	Unidade	–	2007		–	1.074	1.174	
Aprimorar a estratégia e gestão de mídia	61	Otimização do investimento com aumento de descontos	Percentual	24	2007	3	–	25	25	

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	NOME DO INDICADOR	UN. DE MEDIDA	VO		PESO	METAS PREVISTAS			VINCULAÇ ÃO ESTRATÉG ICA
				VALO R	PERÍODO DE REFERÊN CIA		2008/01	2008/02	2009/01	
Aprimorar a estratégia e gestão de mídia	62	Índice de campanhas publicitárias certificadas	Percentual	-	2007	2	-	100	100	Alinhamento Estratégico / Projeto Associado

**INDICADOR 1018: Número de servidores capacitados**

**Descrição:** O indicador busca mensurar o número de servidores estatais capacitados de acordo com o objetivo de “Melhorar as competências essenciais em marketing, marketing público, comunicação integrada, gestão e relações humanas”.

Será considerado servidor capacitado aquele que participar de treinamentos promovidos pela DRH ou externos, estes, alinhados às competências expressas no objetivo, com emissão de certificado ou documento comprobatório tal como lista de presença.

Para fins de avaliação, caso um mesmo servidor receba mais de uma capacitação, serão computadas quantas capacitações ele recebeu no período avaliatório.

**Fórmula:** Número de servidores que receberam capacitação em uma das seguintes áreas: marketing, marketing público, comunicação integrada, gestão e relações Humanas.

**Fonte:** Lista de presença nos cursos/ certificado

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Unidade

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 10; 15. A meta para o 1º semestre/2009 é acumulada com a meta do 2º semestre/2008.

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

**INDICADOR 1019: Índice de aproveitamento das vagas**

**Descrição:** Busca-se mensurar o aproveitamento pela SUBSECOM das vagas de capacitação a ela ofertadas pela DRH, de acordo com suas necessidades, no período em questão. As vagas ofertadas deverão ser formalizadas por ofício para cálculo do denominador. As vagas aproveitadas serão comprovadas através de certificados e/ou lista de presença nos cursos.

**Fórmula:** (Número de vagas aproveitadas / Número de vagas ofertadas pela DRH para a SUBSEAM) \* 100

**Fonte:** Relatório da Diretoria de Recursos Humanos

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 100; 100

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

**INDICADOR 1020: Índice de participações em workshops e palestras.**

**Descrição:** Mensura o percentual de preenchimento das vagas ofertadas por palestra e/ou workshop.

Será considerado servidor capacitado aquele que participar de treinamentos promovidos pela DRH ou externos, estes, com emissão de certificado ou documento comprobatório. As vagas ofertadas para as palestras e/ou workshops deverão ser formalizadas pelo DRH por ofício para cálculo do denominador. As vagas aproveitadas serão comprovadas através de certificados e/ou lista de presença nos cursos.

Para fins de avaliação, caso um mesmo servidor receba mais de uma capacitação, serão computadas quantas capacitações ele recebeu no período avaliatório.

**Fórmula:** (Número de vagas aproveitadas / Número de vagas ofertadas) \* 100

**Fonte:** Lista de presença nos cursos/ certificado

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 100; 100

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

**INDICADOR 59: Número de fornecedores cadastrados**

**Descrição:** O indicador busca mensurar o número de fornecedores cadastrados no Sistema de Publicidade. Serão considerados fornecedores, as empresas encarregadas de executar a produção de peças gráficas e/ou eletrônicas. Serão cadastradas as diversas categorias de fornecedores, de acordo com o serviço prestado.

A meta proposta visa atingir um número mínimo de 3 fornecedores por segmento, cumprindo orientação legal, e uma ampliação gradativa de cadastros nas categorias com menor número de fornecedores, visando a uma maior abrangência do mercado.

Ao final do período avaliatório, deverá ser emitido relatório gerencial que demonstre a quantidade de fornecedores com cadastro no sistema naquela data.

**Fórmula:** Número de fornecedores cadastrados

**Fonte:** Relatório gerencial da SUBSECOM

**Periodicidade de monitoramento:** Bimestral

**Periodicidade de avaliação:** Semestral

**Unidade de Medida:** Unidade

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** - ; 253; 275

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 60: Número de veículos cadastrados**

**Descrição:** O indicador busca mensurar o número de veículos cadastrados no Sistema de Publicidade. Serão considerados veículos de comunicação as empresas responsáveis pela publicação de peças publicitárias impressas ou eletrônicas, que serão cadastrados pelo meio de atuação.

As metas propostas visam a atingir um número de veículos que represente uma cobertura significativa de todo o estado, tendo em vista que essa abrangência não é uniforme por meio de atuação e sofre mudanças, sendo necessária a atualização constante do cadastro.

Ao final do período avaliatório, deverá ser emitido relatório gerencial que demonstre a quantidade de veículos com cadastro no sistema naquela data.

**Fórmula:** Número de veículos cadastrados

**Fonte:** Relatório gerencial da SUBSECOM

**Periodicidade de monitoramento:** Bimestral

**Periodicidade de avaliação:** Semestral

**Unidade de Medida:** Unidade

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** - ; 1.074; 1.174

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 61: Otimização do investimento com aumento de descontos**

**Descrição:** O indicador busca mensurar o desconto obtido com a negociação sobre os preços de tabela do veículo. Desconto não deve ser entendido como economia de despesa, mas como melhor aproveitamento do recurso disponível para veiculação de anúncios publicitários.

**Fórmula:**  $(\text{Preço de tabela dos veículos para as campanhas realizadas no período avaliatório} - \text{Valor gasto em veiculação de campanhas no período avaliatório}) / \text{Preço de tabela dos veículos para as campanhas realizadas no período avaliatório} * 100$

**Fonte:** Controle Interno da Superintendência Central de Publicidade

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** 24

**Meta:** -; 25; 25

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 62: Índice de campanhas publicitárias certificadas**

**Descrição:** O indicador busca mensurar o número de campanhas certificadas, o que possibilita à SUBSECOM verificar se os veículos divulgaram as campanhas conforme autorização.

Para fins de avaliação, não serão consideradas as situações em que não foi possível auditar a veiculação devido a impossibilidades técnicas. Considera-se campanha certificada aquela na qual no mínimo 80% das veiculações foram certificadas. Entende-se por veiculação a divulgação feita por meio de veículos de comunicação, a saber, emissoras de rádio e televisão.

**Fórmula:** (Número de campanhas certificadas no período avaliatório / Número de campanhas executadas no período avaliatório) \* 100

**Fonte:** Controle Interno da Superintendência Central de Publicidade

**Periodicidade de monitoramento:** Bimestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 100; 100

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

**ANEXO III – ACORDO ACESSÓRIO DA SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE IMPRENSA - 2008**

**QUADRO DE INDICADORES E METAS DA EQUIPE SUPERINTENDÊNCIA CENTRAL DE IMPRENSA (SUPIM)**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	NOME DO INDICADOR	UN. DE MEDIDA	VO		PESO	METAS PREVISTAS			VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA	
				VALOR	PERÍODO DE REFERÊNCIA		2008/01	2008/02	2009/01		
Melhorar as competências essenciais em marketing, marketing público, comunicação integrada, gestão e relações Humanas	1018	Número de servidores capacitados	Unidade	-	2007	2	-	10	15	Alinhamento Estratégico / Projeto Associado	
	1019	Índice de aproveitamento das vagas	Percentual	-	2007	3	-	100	100		
Aprimorar o conhecimento das estratégias e filosofia das ações do Governo (PMDI, EpR, Estruturadores, AR)	1020	Índice de participações em workshops e palestras.	Percentual	-	2007	2	-	100	100		
Melhorar a divulgação das informações de forma regionalizada e customizadas para cada público	56	Índice de variedade de matérias por área de governo	Percentual	-	2007	3	-	30	30		
Aprimorar a estratégia de gestão de mídia	57	Média do Índice de Desenvolvimento do Sítio Agência Minas	Percentual	-	2007	3	-	90	90		Agenda Setorial
Melhorar a divulgação da Agência Minas	58	Índice de crescimento do número de acessos à Agência Minas	Percentual	-	-	3	-	5	5		Alinhamento Estratégico / Projeto Associado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	NOME DO INDICADOR	UN. DE MEDIDA	VO		PESO	METAS PREVISTAS			VINCULAÇÃO ESTRATÉGICA
				VALOR	PERÍODO DE REFERÊNCIA		2008/01	2008/02	2009/01	
Melhorar a divulgação das informações de forma regionalizada e customizadas para cada público	1002	Índice de Atendimento ao Cidadão (IAC)	Percentual	-	2007	3	100	100	100	Agenda Setorial
Melhorar a integração entre as Assessorias de comunicação e entre as Assessorias e a SUBSECOM	65	Índice de execução dos Planos de Trabalhos das Assessorias de Comunicação	Percentual	-	2007	2	-	80	80	

**INDICADOR 1018: Número de servidores capacitados**

**Descrição:** O indicador busca mensurar o número de servidores estatais capacitados de acordo com o objetivo estratégico de “Melhorar as competências essenciais em marketing, marketing público, comunicação integrada, gestão e relações Humanas”.

Será considerado servidor capacitado aquele que participar de treinamentos promovidos pela DRH ou externos, estes, alinhados às competências expressas no objetivo, com emissão de certificado ou documento comprobatório tal como lista de presença.

Para fins de avaliação, caso um mesmo servidor receba mais de uma capacitação, serão computadas quantas capacitações ele recebeu no período avaliatório.

**Fórmula:** Número de servidores que receberam capacitação em uma das seguintes áreas: marketing, marketing público, comunicação integrada, gestão e relações humanas.

**Fonte:** Lista de presença nos cursos/ certificado

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Unidade

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 10; 15. A meta para o 1º semestre/2009 é acumulada com a meta do 2º semestre/2008.

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

**INDICADOR 1019: Índice de aproveitamento das vagas**

**Descrição:** Busca-se mensurar o aproveitamento pela SUBSECOM das vagas de capacitação a ela ofertadas pela DRH, de acordo com suas necessidades, no período em questão. As vagas ofertadas deverão ser formalizadas por ofício para cálculo do denominador. As vagas aproveitadas serão comprovadas através de certificados e/ou lista de presença nos cursos.

**Fórmula:** (Número de vagas aproveitadas / Número de vagas ofertadas pela DRH para a SUBSEAM) \* 100

**Fonte:** Relatório da Diretoria de Recursos Humanos

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 100; 100

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

**INDICADOR 1020: Índice de participações em workshops e palestras**

**Descrição:** Mensura o percentual de preenchimento das vagas ofertadas por palestra e/ou workshop.

Será considerado servidor capacitado aquele que participar de treinamentos promovidos pela DRH ou

externos, estes, com emissão de certificado ou documento comprobatório. As vagas ofertadas para as palestras e/ou workshops deverão ser formalizadas pelo DRH por ofício para cálculo do denominador. As vagas aproveitadas serão comprovadas através de certificados e/ou lista de presença nos cursos.

Para fins de avaliação, caso um mesmo servidor receba mais de uma capacitação, serão computadas quantas capacitações ele recebeu no período avaliatório.

**Fórmula:** (Número de vagas aproveitadas / Número de vagas ofertadas) \* 100

**Fonte:** Lista de presença nos cursos/ certificado

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 100; 100

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 56: Índice de variedade de matérias por área de governo**

**Descrição:** Busca-se o acompanhamento e mensuração do conteúdo das matérias tratadas por áreas de governo em proporção ao total de matérias veiculadas nos jornais do interior, em um mesmo mês. O objetivo é verificar a diversidade das matérias publicadas.

Para fins de avaliação, serão considerados, em cada mês, somente os setores que publicarem no mínimo 5 matérias.

**Fórmula:**  $\sum$  valores obtidos com a Fórmula A no período avaliatório / Número de meses do período avaliatório \* 100

**Fórmula A (Variedade mensal por área de governo)** =  $\sum$  resultados obtidos com a Fórmula B/ Número de áreas que publicaram no mínimo 5 matérias

**Fórmula B (Variedade nos setores que publicaram no mínimo 5 matéria)** = Número de assuntos publicados no mês em uma mesma área de governo / Número total de matérias publicadas no mês em uma mesma área de governo \*100

**Fonte:** Controle Interno da SUPIM

**Periodicidade de monitoramento:** Mensal

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 30; 30

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 57: Média do Índice de Desenvolvimento do Sítio Agência Minas**

**Descrição:** O Índice de Sítios de Informação (ISI) é composto por vários itens retirados da Resolução SEPLAG nº 72 que medem o desenvolvimento do Sítio de Informação quanto ao seu conteúdo e navegabilidade.

**Fórmula:** O ISI é calculado da seguinte forma =  $\sum (\text{pontuação} \times \text{pesos}) / \sum \text{pontuação máxima possível}$ .

**Fonte:** Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE)

**Periodicidade de monitoramento:** Semestral

**Periodicidade de avaliação:** Semestral (em 15 de junho a SCGE apura a primeira nota)

**Unidade de Medida:** Pontos

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 90; 90

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 58: Índice de crescimento do número de acessos à Agência Minas**

**Descrição:** Busca-se aumentar a publicidade das ações e atos do governo por meio da ampliação do número de visitantes à Agência Minas.

**Fórmula:**  $(A - B / B) * 100$ , onde:

A = Nº médio de visitas no semestre do período avaliatório

B = Nº médio de visitas no mesmo semestre do ano anterior

**Nº médio de visitas por semestre** =  $(\sum \text{nº total de acessos ao sítio em cada mês do período avaliatório}) / 6$

**Fonte:** Relatório do gestor do sítio Agência Minas

**Periodicidade de monitoramento:** Mensal

**Periodicidade de avaliação:** Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 5; 5

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 1002: Índice de Atendimento ao Cidadão (IAC)**

**Descrição:** O IAC é uma média entre 2 indicadores que refletem as ações a serem tomadas pelo órgão/entidade para melhorar o atendimento ao cidadão. Os indicadores que formam o IAC são:

1) Índice de Atendimento às demandas do fale-conosco do Portal Minas e LIG-Minas (IADF)

**Descrição:** média do índice (IADF), entre os meses de janeiro a junho e de julho a dezembro. Nos meses em que não houver demandas encaminhadas, o índice será desconsiderado do cálculo. **Serão consideradas somente as mensagens encaminhadas via Sistema de Atendimento ao Cidadão ([www.atendcidadao.mg.gov.br](http://www.atendcidadao.mg.gov.br)) diretamente no módulo SEGOV, gerenciado pela SUBSECOM.**

**Fórmula:** somatório IADF (período janeiro a junho ou julho a dezembro/2008 ou 2009) / (Número de meses, dentro do período, avaliatório em que a instituição recebeu protocolo) \*100

**Fonte:** Sistema de Atendimento ao Cidadão

**Unidade de Medida:** Percentual

**Periodicidade de monitoramento:** Mensal

2) Alinhamento dos serviços dos sítios em relação ao Portal Minas (Alinhamento Portal Minas)

**Descrição:** O índice de alinhamento é uma verificação se as informações sobre serviços disponibilizados nos sítios institucionais são literalmente iguais aos serviços disponibilizados no Portal Minas.

**Fórmula:** ( $\sum$  das informações disponibilizadas nos sítios literalmente iguais ao Portal Minas /  $\sum$  das informações disponibilizadas nos sítios) \*100

**Fórmula Geral:**  $\sum$ (IADF + Alinhamento Portal Minas)/2

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**Periodicidade de monitoramento:** Mensal

**Periodicidade de avaliação:** Semestral

**Fonte:** Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE)

**V0:** -

**Meta:** 100; 100; 100

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral

#### **INDICADOR 65: Índice de execução dos Planos de Trabalhos das Assessorias de Comunicação**

**Descrição:** O indicador mensura o desempenho médio das Assessorias de Comunicação, seu objetivo é verificar a efetividade do apoio metodológico prestado pela SUPIM.

**Fórmula:** Média aritmética simples dos índices de execução dos Planos de Trabalho das Assessorias de Comunicação.

**Fonte:** Relatório da SUPIM, consolidando o acompanhamento dos gestores no que tange à execução de todos os Planos de Trabalho.

**Periodicidade de monitoramento:** Trimestral

**Periodicidade de avaliação:** Anual/ Semestral

**Unidade de Medida:** Percentual

**Polaridade:** Maior Melhor

**V0:** -

**Meta:** -; 80; 80

**Cálculo de desempenho:** Regra Geral