

Reforma Gerencial em Minas Gerais – Principais inovações

O Estado de Minas Gerais se apresenta como referencia em gestão pública, para pesquisadores e gestores, por ter implantado uma série de inovações gerenciais. Durante 12 anos, por meio do programa Choque de Gestão, políticas de gestão pública estiveram no centro do discurso e das prioridades de governo, sendo implementadas no 1º. e 2º. Governos Aécio Neves (2003/2006), (2007/2010) e no Governo Anastasia (2011/2014). Neste período, inovações administrativas foram implementadas e continuamente reformuladas, com objetivo de melhoria da eficiência da máquina pública estadual.

Existem numerosos trabalhos descritivos (boa parte deles com viés normativo e ideológico), mas poucos trabalhos como foco analítico, que avaliam a efetividade das ações. Assim, não se trata aqui de fazer uma avaliação do sucesso ou fracasso do Governo Aécio Neves. O objetivo é descrever as inovações que foram efetivamente implementadas, indicando links para documentos e trabalhos que analisam cada ação.

Como referencia básica, o Governo do Estado publicou dois livros descritivos com o relato das principais ações do Choque de Gestão. O primeiro (vide [link](#)), com o relato da experiência 2003-2006 detalha a implementação das inovações. O segundo (vide [link](#)), compreende o período 2003-2013, é mais abrangente porém menos detalhado em cada inovação em si. Como referencia em analítica geral, ver Pacheco, R. S. (2014). Minas Gerais, inovação e melhoria contínua: balanço de três gerações do choque de gestão. Congresso CONSAD, Brasília ([link](#)).

Inovação: Implementação de planejamento estratégico e definição de prioridades

Características: esta inovação se destaca na medida em que as prioridades definidas no planejamento estratégico foram efetivamente utilizadas pela cúpula de governo para: a) alocar recursos financeiros e b) ser alvo de sistemas de monitoramento sistemático de resultados. Embora a Constituição Estadual já previsse a necessidade de um planejamento de longo prazo, o chamado Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) ganhou força neste período e se tornou instrumento orientador da ação de governo.

Resultados: 3 versões do PMDI foram produzidas: 2003/2020, 2007/2023 e 2011/2030.

Documentos oficiais:

[PMDI 2003/2020](#) – diagnóstico, descrição dos objetivos e principais projetos

[PMDI 2007/2023](#) – diagnóstico, objetivos, indicadores e metas

[PMDI 2011/2030](#) – diagnóstico, objetivos, indicadores e metas e estratégias

Trabalhos:

- Corrêa, I. M. (2007). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 41(3), 487-504. ([link](#))
- Lemos, C. S. (2009). Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais. Dissertação de mestrado em administração pública, Rio de Janeiro: FGV. ([link](#))
- Neves, F. S. e Melo, F. C. S. (2008) O estado para resultados em Minas Gerais: inovações no modelo de gestão. *Congresso CONSAD de Gestão Pública*: Brasília, 2008. ([link](#))

- Campos, E. S. A. e Guimarães, T. B. (2009). Gestão por resultados em Minas Gerais: análise crítica do arranjo institucional. *XXXIII Encontro da ANPAD*, 19-23 set 2009, São Paulo. ([link](#))
- Ladeira, L. C. (2009). Planejamento governamental e participação democrática: novas perspectivas para o modelo de gerenciamento estratégico do governo de Minas Gerais. *XXXIII Encontro da ANPAD*, 19-23 set 2009, São Paulo. ([link](#))

Inovação: **Implantação de gerenciamento intensivo de projetos**

Características: as estratégias definidas no PMDI foram traduzidas em projetos prioritários que sintetizaram as principais intervenções do governo. Estes projetos tiveram recursos financeiros garantidos e uma sistemática de monitoramento, acompanhada de perto pela cúpula de Governo. Foi criada uma equipe específica para organizar o gerenciamento intensivo, o GERAES.

Resultados: a primeira carteira de projetos, lançada em 2003, tinha 31 projetos estruturadores. A segunda carteira, alinhada ao segundo PMDI, tinha 57 projetos. A terceira carteira, passa é a primeira a especificar projetos (inovações) e processos (rotinas) e apresenta 91 projetos e 32 processos.

Documentos oficiais:

Portfólio de Projetos de MG 2011/2014 – descrição dos projetos

Trabalhos:

- Costa, A. C., Silveira, M. C., Rezende, F. H. G. e Oliveira, K. P. (2009). Implantação do escritório de projetos no governo de Minas Gerais: um estudo de caso. *XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador (BA). ([link](#))
- Toscano, T. C., Barrence, A. V. S. (2008) A evolução da gestão de projetos em Minas Gerais: o Escritório Central de Projetos e o gerenciamento intensivo. *XIII Congresso Internacional del CLAD*. Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov 2008. ([link](#))
- Savi, E. M. S. (2011) Gerenciamento de projetos apoiando a gestão pública: uma análise para o governo do estado de Minas Gerais. Tese de doutorado em Engenharia de Produção, USP São Carlos. ([link](#))
- Santos, P. F. A. A., Gonçalves, C. A., Dias, A. V. C. (2012) Implementação da gestão de portfólio de projetos no setor público: um estudo de caso no governo de Minas Gerais. *XXXVI Encontro da ANPAD*, 22-26 set, Rio de Janeiro. ([link](#))
- Rocha, E. M., Siqueira, L. F., Costa, M. M. e Guidice, P. F. D. (2013) Análise de desempenho de programas estruturadores do Estado de Minas Gerais voltados para a área de ciência tecnologia e inovação. *Revista Gestão & Tecnologia* 13(2), 122, 144. ([link](#))

Inovação: **Implantação do Acordo de Resultados e remuneração variável**

Características: o Acordo de Resultados é um contrato de gestão assinado entre o Governador e dirigentes de órgãos estaduais. São pactuados indicadores e metas a serem cumpridos. Num primeiro momento, de 2004 a 2008, o sistema foi baseado em planejamentos estratégicos específicos em cada organização e na concessão de autonomias gerenciais. A partir de 2008, o Acordo passou a pactuado em duas etapas (1ª. Etapa – indicadores finalísticos e projetos prioritários de cada área e 2ª. Etapa – metas por equipes, como escolas, hospitais e presídios) e instituído sistema de remuneração variável por equipe vinculado às metas pactuadas. Também a partir de 2008, o projeto foi gerido em conjunto pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) com o Programa Estado para Resultados, que dedicou atenção especial para os indicadores finalísticos (EpR).

Resultados: de 2004 a 2006 foram assinados 24 acordos de resultados. Em 2008, o sistema foi universalizado e os 63 órgãos da administração pública estadual passaram a assinar e revisar anualmente o Acordo. Também em 2008 foi universalizado um sistema de remuneração variável para todo o executivo estadual, tendo sido investido, entre 2004 e 2009 cerca de 1 bilhão de reais a 310.000 servidores. Em 2014, um total de 79 indicadores finalísticos eram pactuados e acompanhados anualmente.

Documentos oficiais:

[Acordos de Resultados 2014](#) – conteúdo dos contratos (educação, saúde e segurança)

[Evolução do Acordo de Resultados](#) – apresentação institucional

[Caderno de Indicadores \(2003-2014\)](#) – evolução dos indicadores finalísticos

[Metodologia de elaboração de indicadores por equipe para o Acordo de Resultados](#)

Trabalhos:

- Reis Neto, M. T. e Assis, L. O. M. (2010). Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. *Gestão & Regionalidade*, 26(76), 75-90. ([link](#))
- Guimarães, T. B. e Campos, E. S. A. (2009) Programa estado para resultados: balanço da implementação de um escritório de apoio à gestão estratégica e gestão por resultados em Minas Gerais. Congresso CONSAD: Brasília. ([link](#))
- Neves, F. S. e Furtado, R. G. (2010) Da contratualização aos resultados: a capilarização da gestão estratégica setorial no governo mineiro como forma de alcançar os resultados definidos na agenda governamental. *XV Congresso Internacional do CLAD* – 9-12 nov, Santo Domingo ([link](#)).
- Assis, L. O. M. (2012). Efeitos organizacionais de metas e remuneração variável: o caso da segurança pública em Minas Gerais. Dissertação – mestrado em administração pública: Fundação Getulio Vargas, São Paulo. ([link](#))
- Albergaria, A. R. (2010). Remuneração variável no setor público: estudo sobre a percepção dos servidores da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais sobre o prêmio por produtividade e suas relações com desempenho funcional e adaptação social. Dissertação – mestrado em administração: UFMG. ([link](#))
- Abreu, G. A. (2010). Acordo de resultados e o sistema mineiro de avaliação: estudo de caso em três escolas estaduais da superintendência regional de ensino de Caxambu-MG. Dissertação – mestrado em gestão e avaliação da educação pública: UFJF. ([link](#))

Inovação: **Monitoramento dos projetos e resultados pela liderança de governo**

Características: um aspecto de destaque, que provocou grande incentivo para que os instrumentos de gestão fossem efetivamente utilizados pelos gestores no dia a dia foi o acompanhamento sistemático dos projetos e resultados pela cúpula de Governo. O núcleo do modelo foram reuniões mensais de monitoramento, presididas pelo Vice-Governador ou pela Secretária de Planejamento e Gestão. As reuniões, chamadas de Comitê de Resultados, eram organizadas por grupos de técnicos ora subordinados à Secretaria de Planejamento e Gestão ora ao Programa Estado para Resultados. Cada gerente apresentava a evolução física e financeira de seu projeto e respondia perguntas da liderança de governo.

Resultados: a sistemática de acompanhamento intensivo teve início em 2004 e funcionou até o início de 2014. Há pouca sistematização sobre o número de reuniões realizadas. No entanto, Bechelanie et al (2012) mostra que 144 reuniões de monitoramento foram realizadas entre 2007 e 2009 com a presença do Vice-Governador e dos gerentes de projetos.

Documentos oficiais:

Manual do Comitê de Resultados – sistemática de organização e exemplo

Trabalhos:

- Silva, L. A. M., Martins, A. C. Gomes, K. C. D. (2013) O comitê de resultados do governo do estado de Minas Gerais como instância de alinhamento estratégico. Congresso CONSAD: Brasília. ([link](#))
- Silveira, M. C. e Borges, T. B. (2008). A construção do alinhamento estratégico no estado de Minas Gerais. EnAPG 2008: Salvador (BA). ([link](#))
- Bechelaine, C. H. O., Silveira, M. C. e Neves, C. B. (2012). O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do Programa Estado para Resultados. *Revista do Serviço Público* 64(4), out/dez 2012, 455-473. ([link](#))

Inovação: Avaliação individual de desempenho de servidores e gestores públicos baseada em competências

Características: inserida na Constituição do Estado de Minas Gerais, a lógica da avaliação de desempenho individual inseriu na rotina dos gestores a sistemática de avaliação de cada servidor público. Um marco legal foi estabelecido e criada a ADI (Avaliação de Desempenho Individual). O instrumento de avaliação evoluiu e foi reformulado para incluir a avaliação de competências. Também foi instituído um sistema específico para avaliação dos gestores públicos (ADGP), que combina avaliação da chefia com servidores sorteados da equipe de cada gestor avaliado, também com sistemática baseada em competências.

Resultados: Em 2013, 36 órgãos do poder executivo estadual eram avaliados a partir de competências. Cinco competências essenciais foram desenvolvidas - com métricas para mensuração – são elas: trabalho em equipe, foco em resultados, foco no cliente, inovação e comprometimento profissional. Em 2010, mais de 197 mil servidores participaram da sistemática de avaliação de desempenho individual. Neste ano, cerca de 141 mil funcionários receberam nota acima de 90%, 56 mil receberam nota entre 70% e 89% e cerca de 500 receberam notas abaixo de 69%. Em 2010, a ADGP foi aplicada para 2068 gestores. Deles, 66% tiveram nota superior a 9. 29% tiveram nota entre 7 e 8,9. 0,5% tiveram nota entre 5 e 6,9 e, finalmente, 3,4% tiveram nota menor do que 5.

Documentos oficiais:

Avaliação de Desempenho Individual (ADI) – site oficial ([link](#))

Avaliação de Desempenho de Gestores Públicos (ADGP) – site oficial ([link](#))

Trabalhos:

- Marques, A. L., Borges, R. Morais, K. e Silva, M. C. (2014). Relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea* 18(2), 161-175. ([link](#))
- Peci, A., Lemos, C. S., Meneses, C. M. R., Faria, D. M. e Vêras, M. L. (2008). O processo de avaliação de desempenho individual no choque de gestão mineiro. XXXII Encontro da ANPAD, 6-10 set 2008, Rio de Janeiro. ([link](#))
- Oliveira, K. J., Dias, M. A. M. J. e Roquette, N. S. A. (2010). Avaliação de desempenho dos gestores públicos: uma resposta aos desafios enfrentados na gestão do desempenho no governo de Minas Gerais. Congresso CONSAD: Brasília. ([link](#))
- Marra, A. V., Fonseca, J. A. e Marques, A. L. (2014). O processo de identificação organizacional frente à reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de Administração Makenzie* 15(1), 49-72. ([link](#))
- Silveira, J. I., Pinheiro, I. A. e Antunes, E. D. (2012). Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união x seis estados. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* 6(3), 53-68. ([link](#))

Inovação: **Estratégias inovadoras de atração de recursos humanos de alta qualificação: os empreendedores públicos e os egressos da Escola de Governo**

Características: um destaque menos conhecido mas de grande importância e impacto para o conjunto das ações de inovação em Minas Gerais foi a entrada no governo de servidores com alta qualificação para sustentar as reformas. Duas experiências se destacam: a de empreendedores públicos, que se caracteriza por uma entrada lateral de profissionais do mercado com qualificação específica, através de um processo seletivo especial baseado numa legislação própria, e com remunerações atrativas e vinculadas ao desempenho. A segunda é a experiência da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (FJP), que anualmente forma jovens administradores públicos, após um vestibular que também é um concurso público, e uma formação de excelência de 4 anos. Após o curso, o egresso é direcionado pelo Governo a funções no poder executivo estadual, na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Resultados: Entre 2007 e 2009, 134 empreendedores públicos ingressaram no Governo, sendo 51% deles oriundos do setor privado, com remunerações entre 5 e 8 mil reais. A Escola de Governo da FJP foi uma das 25 instituições que recebeu nota 5 no Índice Geral de Cursos do MEC, que avaliou 1793 instituições. O curso de administração tem recebido 5 estrelas no Guia do Estudante e em 2006 foi considerado o melhor curso de administração do país. A cada ano, são formados 80 administradores públicos. Atualmente, cerca de 550 estão em exercício em órgãos do governo estadual, com remuneração inicial de cerca de 5 mil reais e salário médio em torno de 8 mil reais.

Documentos oficiais:

Curso de graduação em administração pública (EG/FJP) – site oficial ([link](#))

Trabalhos:

- Bernardi, M. M. E. e Campos, E. S. A. (2010). A função estratégica dos cargos em comissão: a experiência de Minas Gerais com os especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGGs) e os empreendedores públicos. *Congresso EnAPG*, 28-30 nov 2010, Vitória (ES). ([link](#))
- Oliveira, K. P., Ckagnazaroff, I. B. e Silveira, M. C. e Moraes, C. E. S. (2012). Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. *Recapê – Revista Carreiras e Pessoas* 2(3), set-dez 2012, São Paulo. ([link](#))
- Coutinho, F. M. A. e Bernardo, R. A. (2010). A carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) como instrumento transformador da realidade estatal: a experiência de Minas Gerais. *Congresso CONSAD*: Brasília. ([link](#))
- Bernardi, M. M. E. e Lopes, H. M. (2010). Desafios de um modelo de gestão estratégica de pessoas na administração pública: a experiência dos empreendedores públicos do governo do estado de Minas Gerais. *Congresso CONSAD*: Brasília. ([link](#))
- Andrade, C. R., Lopes, D. P. T. e Ckagnazaroff, I. B. (2013) Empreendedores públicos da segunda geração: o que pensam os ocupantes do cargo do governo de Minas Gerais? *XXXVII Encontro da ANPAD*, 7-11 set 2013, Rio de Janeiro. ([link](#))