

## **PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE E NOVAS PERSPECTIVAS DE GESTÃO GOVERNAMENTAL**

Renata Maria Paes de Vilhena\*

**Resumo:** A partir da década de 90, teve início, no Brasil, a difusão de um “Modelo Gerencial” de administração pública, cuja ênfase reside na eficiência e no controle dos resultados, em substituição à tradicional focalização no controle das atividades-meio das organizações burocráticas.

Em Minas Gerais, a adoção de um “Modelo Gerencial” de administração pública foi antecedida e alicerçada, a partir de 2003, pelo “Choque de Gestão”, um conjunto integrado de políticas de gestão pública que visa, primariamente, a promoção do desenvolvimento mediante o equilíbrio fiscal, a reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e a busca pela inovação como elemento de sustentabilidade.

A experiência dos quatro primeiros anos criou as bases para a implantação do novo modelo de gestão e permitiu extrair o aprendizado fundamental para a definição da nova estratégia, denominada Estado para Resultados, que teve como propósito integrar, em Minas Gerais, a análise dos resultados para a sociedade vis-à-vis o ônus determinado pela arrecadação de receitas públicas, com o intuito de se obter a máxima eficiência alocativa do orçamento do estado.

Os números e a própria estrutura administrativa hoje existente em Minas e enaltecida por organismos internacionais são evidências do êxito do “Modelo Gerencial” implantado no Estado. Ocorre que, quando são analisadas as bases do arcabouço de governança pública então vigente, em 2010, observa-se que, apesar de os cidadãos estarem posicionados no eixo central de formulação e execução de políticas públicas, ainda não havia expressiva – e organizada – participação popular no processo de concepção de tais políticas.

---

\* Secretária de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais, graduada em Estatística com especialização em Administração Pública.

Assim, a partir de 2011, o Governo de Minas iniciou o desenvolvimento da “Gestão para a Cidadania”, que se caracteriza pelo desenho do planejamento de fora (sociedade) para dentro (governo), incorporando a participação da sociedade civil organizada na priorização e implementação da estratégia governamental, pois só assim os projetos elencados terão legitimidade.

**Palavras-chave:** Minas Gerais, Gestão Pública, Modelo Gerencial, Gestão por Resultados, Gestão para Cidadania

**Abstract:** In 1990 started in Brazil a diffusion of a new management model of public administration, which emphasize the results efficiency instead of the traditional focus on activity control of bureaucratic organizations.

In Minas Gerais, the introduction of this “management model” of public administration was preceded and rooted from 2003 by the “Choque de gestão”, a joint of public management policy that aims to achieve, first of all, the promotion of the development through the fiscal balance, the reorganization and modernization of the institutional apparatus of the state and the search for innovation as an element of sustainability.

The experience of the first four years, laid the foundations for the insertion of the new management model and allowed to extract the fundamental learning for define the new strategy, called “State for Results”, that proposed to include in Minas Gerais, the analysis of the results to the society, the onus determined by tax revenues, with the intention of get the maximum allocational efficiency of the State budgets.

The numbers and the actual current administrative structure in Minas and praised by international organisms are evidence of the success of “Model Management” implemented in the State. That occurs when they are analyzed the foundations of public governance framework then in force in 2010, it is observed that, even though people are positioned on the central axis of the formulation and implementation of public policies, there was still significant - and organized - participation popular in the design of such policies.

So, from 2011, the Minas Gerais Government started the development of “Management for Citizenship”, that is characterized by the design of planning outside (society) to inside (government), incorporating the participation of civil society organized on prioritization and implementation of government strategy, because only that way the projects listed will get legitimacy.

**Keywords:** Minas Gerais, Public Management, Model Management, Managing for Results, Managing for Citizenship

## **PARTICIPAÇÃO DA SOCIEDADE E NOVAS PERSPECTIVAS DE GESTÃO GOVERNAMENTAL**

Nas décadas de 80 e 90, o modelo proposto para o Estado tinha uma orientação essencialmente econômica e fiscal, isto é, a busca de equilíbrio nesses segmentos era o grande norte a ser perseguido, em detrimento da priorização de questões relacionadas ao desenvolvimento e geração de benefícios concretos para a sociedade.

Ocorre que, a valorização da estabilidade macroeconômica é necessária, mas não suficiente. É claro que o Estado tem papel importante na construção e manutenção da estabilidade, tanto do ponto de vista macroeconômico, como do ponto de vista político, social e, fundamentalmente, institucional — de fazer valer as regras estabelecidas. Em um mundo caracterizado pelo alto grau de interdependência das sociedades e pela internacionalização e rapidez dos fluxos financeiros, é natural imaginar que os investidores busquem contextos mais estáveis, com menor risco. Mas esta função não pode ser colocada como um fim em si mesmo. Do ponto de vista prático, a exacerbação dessa função acaba atrofiando outras.

Assim, a partir do início desse século, observou-se o aumento do grau de importância atribuída pelo Estado à promoção de ações voltadas ao crescimento, à busca da implementação de iniciativas que estejam direcionadas ao alcance dos resultados pretendidos pela população.

Parece clara ser essa a real motivação existencial do Estado, ou seja, atingir o desenvolvimento social através da formulação e execução de uma agenda devotada a este fim. Porém, não se trata aqui de uma análise de duas condições mutuamente exclusivas, ou seja, apesar de a busca do equilíbrio fiscal não ser um fim em si mesma, apesar dela não representar a essência do setor público, o desenvolvimento não ocorrerá sem esse equilíbrio.

Em outras palavras, desenvolvimento e equilíbrio fiscal não são elementos antagônicos, mas sim complementares, já que o desenvolvimentismo com irresponsabilidade fiscal trará ganhos imediatos, mas certamente insustentáveis. Com qualidade fiscal e gestão eficiente, é possível construir um Estado que opera de acordo com os resultados demandados pela sociedade e que produz esses resultados ao menor custo, em um contexto de estabilidade macroeconômica.

Este modelo, com ênfase na eficiência e no controle dos resultados, em substituição à tradicional focalização no controle das atividades-meio das organizações burocráticas, é comumente denominado “Modelo Gerencial”,

expressão cunhada por Bresser Pereira (1996). Sua adoção trouxe à agenda da gestão pública novos temas, que Abrucio (1997, p. 8) destaca como sendo: a preocupação com a avaliação de desempenho, o controle sobre os gastos públicos e a orientação dos serviços públicos para a satisfação dos cidadãos. Caiden (1991) destaca o aumento da produtividade, a ampliação da capacidade de resposta do setor público, a criação de mecanismos de controle e a reestruturação das organizações públicas. Clad (1999, p. 129) também aponta como “ingredientes básicos” desse novo paradigma a eficiência, a democratização do serviço público, o aumento da autonomia gerencial, a redução dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento de mecanismos de transparência da administração pública. Trosa (2001) destaca a orientação para resultados, contrapondo-se à orientação para os controles, como diferencial desse novo modelo.

Em Minas Gerais, a adoção de um “Modelo Gerencial” de administração pública foi antecedida e alicerçada, a partir de 2003, pelo “Choque de Gestão”, um conjunto integrado de políticas de gestão pública que visa, primariamente, a promoção do desenvolvimento mediante o equilíbrio fiscal (utilizando-se da redução de despesas), a reorganização e modernização do aparato institucional do Estado e a busca pela inovação como elemento de sustentabilidade (NEVES; MELO, 2007).

Do início do “choque” até 2006, a reforma empreendida em Minas buscou retomar a governabilidade do Estado, no que tange às finanças públicas. Assim, foram estruturadas diversas medidas nos setores de planejamento, orçamento e receita, com vistas ao equacionamento fiscal do Estado, de forma estrutural.

Em um primeiro momento, foram adotadas ações emergenciais de ajuste à realidade para enfrentar a então grave situação econômico-financeira do Estado e a necessidade de reconstrução da máquina administrativa. Para promover o equilíbrio fiscal e recuperar a capacidade de investimento, optou-se por um orçamento realista e pela adoção de ações voltadas para o aumento da receita tributária (sem incremento de alíquotas) e ações de racionalização do gasto (gerenciamento matricial de despesas). Para promover racionalidade à estrutura organizacional do Estado, foi solicitada à Assembleia Legislativa a delegação de poderes ao Governador para realizar a reforma administrativa do Poder Executivo, gerando economias e redução de cargos, funções e unidades.

Ao mesmo tempo, foram implantadas medidas estruturantes, visando estabelecer as bases para um novo processo de desenvolvimento econômico e social para o Estado. A nova agenda estratégica teve como pilar a

declaração de uma visão de futuro inspiradora e ambiciosa: “Tornar Minas Gerais o melhor Estado para se viver”, desdobrada em três opções estratégicas direcionadoras dos demais componentes do plano. Foram revitalizados os dois instrumentos formais de planejamento: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI, proposto pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social, que, a partir do estudo de cenários exploratórios para os contextos mundial, nacional e estadual, propôs objetivos prioritários de governo; e o Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG, que estabeleceu os programas de governo e a carteira de projetos estruturadores.

A partir do segundo ano de governo, depois dos resultados positivos obtidos pelas medidas emergenciais, a prioridade voltou-se para a consolidação das inovações gerenciais propostas inicialmente. Neste sentido, foi necessário desenvolver uma nova política de gestão pública que integrasse os instrumentos de planejamento e orçamento governamental, de modernização institucional e de gestão de recursos humanos.

O primeiro passo foi o estabelecimento de mecanismos de integração entre o planejamento e o orçamento, garantindo, desta forma, recursos para a realização da estratégia e um sistema de monitoramento da carteira de projetos estruturadores (GERAES) com informações organizadas em um painel de controle, permitindo avaliações e correções de rumo.

Também foi concebido um novo arranjo institucional com respectivo modelo de gestão orientado a resultados, tendo como base a celebração de Acordo de Resultados (contratos de gestão) mediante a negociação entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão. Inclui, ainda, formas inovadoras de relacionamento do setor público com o setor privado, tanto com o “sem fins lucrativos”, por meio de Termos de Parcerias com as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, quanto com o “com fins lucrativos”, por meio das Parcerias Público Privada - PPP.

Por fim, adotou-se uma nova política de recursos humanos orientada para a profissionalização da função pública. Foram implementadas ações visando ao fortalecimento das carreiras típicas de Estado, a instituição de um processo de avaliação de desempenho para todo o universo de servidores estaduais, a adoção de mecanismos de remuneração variável por desempenho (adicional por desempenho e prêmio por produtividade) e o fortalecimento da capacitação.

A experiência dos quatro primeiros anos criou as bases para a implantação do novo modelo de gestão e permitiu extrair o aprendizado fundamental para a definição da nova estratégia. As principais inovações dota-

ram o Estado de um sistema de planejamento governamental mais consistente, um processo de desenvolvimento institucional coerente com a lógica da gestão orientada para resultados (em bases contratuais), uma sistemática de gerenciamento intensivo dos projetos estruturadores e uma nova política de gestão de pessoas, que, dentre outras inovações, introduziu a figura do prêmio de produtividade, vinculando o desempenho individual com o desempenho institucional.

A nova estratégia implantada a partir de 2007, denominada Estado para Resultados, teve como propósito integrar, em Minas Gerais, a análise dos resultados para a sociedade vis-à-vis o ônus determinado pela arrecadação de receitas públicas, com o intuito de se obter a máxima eficiência alocativa do orçamento do estado. Segundo Guimarães e Campos (2008, p.75), “a ideia de Estado para Resultados surge, portanto, da necessidade de integrar as agendas social, econômica e fiscal, frequentemente entendidas como conflitantes. Para tanto, é necessário ampliar o conceito atual de equilíbrio fiscal, antes restrito aos resultados em endividamento e superávit, em direção à qualidade fiscal, que incorpora indicadores objetivos, não só de desempenho e metas fiscais para o setor público, como também de resultados das políticas de desenvolvimento econômico e social”.

Com isto, o desempenho do governo passava a ser medido, de um lado, pelos resultados mensurados por meio de indicadores finalísticos de qualidade e universalização dos serviços e, de outro, pelo custo do governo para a sociedade. Por meio de qualidade fiscal e gestão eficiente, o objetivo-síntese do Estado para Resultados era reduzir a participação do poder público mineiro na riqueza, medida pelo Produto Interno Bruto (PIB), e, ainda, melhorar os resultados para a sociedade, avaliados mediante indicadores sensíveis à evolução na qualidade de vida dos mineiros.

Além da introdução dos cidadãos como destinatários fundamentais das políticas públicas, um dos méritos do modelo empreendido em Minas foi a obsessão pela concretização dos resultados planejados.

Tradicionalmente, a capacidade de execução de programas e projetos públicos no Brasil é baixa. A partir de 2003, porém, o governo mineiro aprimorou sua capacidade de execução por meio da implementação de mecanismos de gerenciamento intensivo de projetos prioritários e da contratação de resultados. Assim, em 2009, a taxa de execução média dos Projetos Estruturadores, que são ações prioritárias do governo de Minas com maior impacto para os cidadãos, foi superior a 80%<sup>2</sup>. Um exemplo de boa execu-

---

<sup>2</sup> Governo de Minas. Disponível em: <<http://www.agendamelhorias.org.br>>.

ção na implementação dos projetos é o Pró-Acesso, que possuía como meta, para 2011, realizar a construção de 5.456 km de estrada, para que 100% dos municípios mineiros tenham acesso pavimentado. Até o mês de agosto de 2010, foram construídos 4.176 km, que representam 76% de execução do que foi planejado.

A atuação mais eficaz do Estado trouxe resultados concretos para os cidadãos mineiros, melhorando a qualidade de vida das pessoas. Essa melhoria pode ser observada, a partir de indicadores objetivos nas áreas prioritárias de educação, saúde, segurança pública, desenvolvimento econômico e no nível de pobreza da população. Por exemplo, na área da educação, Minas alcançou o melhor Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) do Brasil, em 2009, para os anos iniciais do ensino fundamental, tanto para a rede estadual quanto para o conjunto de redes. Entre 2007 e 2009, Minas aumentou o Ideb da rede estadual para os anos iniciais do ensino fundamental de 4.9 para 5.8, ultrapassando a meta prevista para 2011. Em 2009, Minas ultrapassou a meta de 3,8, chegando a 4,1 pontos para os anos finais do ensino fundamental da rede estadual e cumpriu a meta de 3,9 pontos para o ensino médio.

Os números e a própria estrutura administrativa hoje existente em Minas e enaltecida por organismos internacionais são evidências do êxito do “Modelo Gerencial” implantado no Estado. Ocorre que, quando são analisadas as bases do arcabouço de governança pública então vigente, em 2010, observa-se que, apesar de os cidadãos estarem posicionados no eixo central de formulação e execução de políticas públicas, ainda não havia expressiva – e organizada – participação popular no processo de concepção de tais políticas.

De acordo com estudos desenvolvidos pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), as políticas públicas devem apresentar as seguintes características essenciais:

- . Estabilidade, o que significa que as políticas públicas, ao longo do tempo, não devem apresentar grandes mudanças de rumo.
- . Adaptabilidade, o que significa que as políticas públicas poderão sofrer modificações, se necessário, para atingirem seus objetivos.
- . Coordenação e coerência, representando que as políticas públicas são resultados de ações bem coordenadas entre os atores que participam de sua elaboração.
- . Qualidade da elaboração e efetiva implementação.
- . Orientada aos interesses do grande público - o que representa que as



políticas públicas devem promover o bem-estar geral.

. Eficiência, ou seja, busca de altos rendimentos com os recursos econômicos escassos.

Da definição acima, o primeiro elemento que chama a atenção é a indicação de que há mais de um ator que deve participar da elaboração das políticas públicas, podendo-se depreender, portanto, que esse processo não é exclusivo do Estado. De fato, a agenda estratégica deve ser construída não pelo governo para a sociedade, mas sim pelo governo com a sociedade, e a ela ser dedicada.

Trazer a sociedade para o governo significa maior alinhamento entre demanda e oferta, isto é, significa aumentar o grau de certeza em relação à verdadeira prioridade de uma política pública a ser implementada. É aumentar o valor público através de uma visão mais clara sobre o custo de oportunidade de cada iniciativa.

No cenário atual, o cidadão não se contenta em ser apenas usuário dos serviços oferecidos pelo Governo, mas deseja um novo tipo de relação, em que suas demandas e expectativas estejam no cerne do planejamento e da execução do serviço público. Essa nova forma de enxergar a interação entre Governo e sociedade é caracterizada pelo envolvimento mais ativo da população na identificação de prioridades, em sua influência sobre o processo decisório do setor público, fundamentalmente na formulação das políticas.

Assim, cabe ao Poder Público engajar, capacitar e tornar os cidadãos reais coprodutores do valor público, através da consideração de suas opiniões, da qualificação e discussão com foco em suas percepções, e da criação de canais para que esses cidadãos façam o melhor uso possível dos recursos governamentais e, com isso, melhorem sua qualidade de vida.

Governar com a sociedade requer, antes de tudo, conhecê-la e escutá-la.

Em linha com essa necessidade premente, Vaz (2006), afirma que, a partir da redemocratização da década de 1980, três forças direcionaram a evolução do serviço público brasileiro:

- a racionalização do uso de recursos crescentemente escassos;
- a demanda por um novo patamar de qualidade dos serviços; e
- a pressão da sociedade por participação, transparência e controle social sobre as ações dos agentes públicos.

Ainda que as duas primeiras questões permaneçam no cerne da agenda de gestão pública mineira – a primeira por ser basilar para qualquer



outra, e a segunda por se constituir em um dos pilares da razão de ser de um governo –, o compartilhamento de responsabilidades e a corresponsabilidade legalmente regulada encontram-se no centro dos novos desafios dos Estados contemporâneos e constitui-se em um dos elementos centrais da revisão da estratégia de desenvolvimento de Minas Gerais. Neste sentido, o Governo adota o conceito de Estado Aberto e em Rede, que atua com outras esferas da sociedade, sem perder a sua força de regular a organização social e as atividades econômicas.

Um Estado que opera em parceria e incorpora como pilar a Gestão para Cidadania, sem negligenciar o equilíbrio fiscal e a busca por maior produtividade e qualidade do gasto público, ambos visando a produção de mais e melhores resultados para a população. Os cidadãos, antes considerados apenas destinatários das políticas públicas implementadas pelo Estado, agora passam a ocupar também a posição de protagonistas na priorização das estratégias governamentais.

A Gestão para a Cidadania incorpora como principal desafio para o Governo de Minas Gerais a participação da sociedade civil organizada na priorização e implementação da estratégia governamental. São aspectos fundamentais, e não exaustivos, na construção de uma efetiva Gestão para a Cidadania:

- . Uma política de gestão administrativa por meio de redes transversais de desenvolvimento integrado, que reconheça a interdisciplinaridade das ações de governo;
- . Aprimoramento do sistema de informações gerenciais, no qual estarão centralizados bancos de dados e informações pertinentes ao planejamento do Estado;
- . Ampliação dos mecanismos de transparência e de acesso à informação, por parte dos cidadãos, para que eles possam atuar de forma efetiva nos processos de planejamento, execução e monitoramento de políticas públicas;
- . Fomento do envolvimento de atores regionais em todo o ciclo de implementação das políticas públicas e extensão da lógica de comprometimento de resultados para o nível regional, fortalecendo, assim, o controle social;
- . Criação de fóruns presenciais e digitais (meio eletrônico) que estimulem a participação do cidadão, auxiliando na construção de projetos de interesse público;

. Aprimoramento da rede de planejamento, orçamento e gestão, tornando-a responsável pela ampliação dos instrumentos de participação democrática e, a partir do aprimoramento da qualidade das informações, permitir a elaboração de um melhor planejamento que incorra em redução das desigualdades regionais.

Além da integração interna do Estado, a Gestão para a Cidadania possui dois pilares fundamentais: a Gestão Regionalizada e a Gestão Participativa, ambos ancorados na interlocução de agentes legitimados, do governo e da sociedade civil, e na necessidade de priorização da agenda política, alinhando-a à estratégia.

Fazer com que a sociedade se veja refletida nas ações governo, e visualizar tais ações de forma mais clara, passa não apenas pelo aumento do fluxo de informações, com maior qualidade e assertividade, mas também pela adequação das informações que serão passadas de acordo com o público que irá recebê-las. Isto porque, por mais que, de maneira generalista, seja possível afirmar que os grandes eixos sociais são idênticos em qualquer local, a prioridade de cada eixo é dependente das condições em que ele se desenvolve, ou seja, das particularidades de cada região, de cada município. Em Minas, especialmente, considerando-se a existência de 853 municípios e das disparidades socioeconômicas entre eles, o tratamento segmentado de demandas e temas de interesse regional ganha ainda maior importância.

Assim, um dos elementos centrais da Gestão para a Cidadania é a regionalização do tratamento conferido às políticas públicas, através da inserção de variáveis, dados e análises locais ao longo das três grandes etapas administrativas: planejamento, execução e avaliação do que foi implantado.

A concretização da regionalização pretendida ocorre a partir da Gestão Regionalizada, a qual prevê a construção de instâncias colegiadas de governança, denominadas Comitês Regionais, para cada uma das dez regiões de planejamento do Estado. Estes comitês são integrados por representantes das pastas governamentais e reúnem-se para discutir as necessidades de cada região, priorizando as estratégias adequadas a cada contexto. Assim, com vistas a subsidiar a implementação da estratégia governamental sob a perspectiva regional, os Comitês Regionais atuam orientados pelas diretrizes de articulação horizontal e sistêmica dos órgãos e entidades governamentais, pela colaboração institucional e pela intersetorialidade.

A qualificação da percepção do governo sobre as demandas da região, a partir do trabalho de cada Comitê Regional, é consolidada e debatida de forma integrada em outras duas instâncias colegiadas: a Câmara

Multissetorial e o Comitê Estratégico. A Câmara Multissetorial é formada pelos secretários adjuntos e subsecretários, e se reúne para garantir o alinhamento estratégico entre as prioridades e as necessidades de cada uma das dez regiões de planejamento do Estado, apontando as maneiras de viabilizá-las. Como instância colegiada máxima, apresenta-se, por sua vez, o Comitê Estratégico, composto pelos Secretários e presidido pelo Governador de Estado.

De forma sintética, pode-se dizer que o Comitê Regional é responsável pela definição das prioridades, a Câmara Multissetorial pela análise de viabilidade do desenvolvimento dessas prioridades, e o Comitê Estratégico pela decisão quanto à efetiva implantação, que será conduzida pelo mesmo Comitê Regional que a priorizou, em um ciclo de desenvolvimento integrado que passa por várias esferas da administração estadual, com intenso envolvimento dos destinatários das políticas públicas que, em última análise, são os principais interessados em sua execução.

Bordenave (1992, p.23) afirma que “a prova de fogo da participação não é o quanto se toma parte mas como se toma parte”.

Assim, modelo de governança proposto para incrementar a participação da sociedade civil organizada na priorização e na implementação da estratégia governamental contém um elemento complementar à Gestão Regionalizada, denominado Gestão Participativa. Esta iniciativa inovadora materializa a trajetória do Estado em Rede em direção a uma Gestão para a Cidadania, foco da terceira geração do Choque de Gestão.

De forma análoga à Gestão Regionalizada, a Gestão Participativa também está organizada em cada uma das dez regiões do Estado. Este espaço se configura, metodologicamente, em encontros com integrantes da sociedade civil, em cada região, a fim de tornar conhecida a estratégia de governo organizada em redes, ou seja, as políticas que serão ali implementadas. Mais do que alinhar informações entre o governo e a sociedade, a Gestão Participativa possibilita a priorização da estratégia governamental prevista, a partir da percepção da própria sociedade, permitindo-lhe uma participação ativa e não mais apenas como entidade receptora das políticas públicas.

Como produto da Gestão Participativa, vislumbra-se não só a concreta percepção da sociedade civil organizada em cada região sobre as prioridades estratégicas regionais, mas também a constituição de um grupo de representantes que contribua para a viabilização da continuidade do diálogo do governo com a sociedade. Este grupo de representantes é eleito no Encontro Regional a ser realizado em cada região e é formado por um representante de cada uma das Redes de Governo.

Por fim, garantindo a constante interlocução entre a sociedade civil organizada e o governo, o grupo de representantes eleitos em cada região e os respectivos comitês regionais integram um fórum para representar cada região de planejamento. O fórum permite a continuidade do diálogo entre as instâncias envolvidas na definição da estratégia governamental, monitorando e avaliando as prioridades identificadas; permitindo inclusive, a participação de outros atores com potencial de qualificar algumas discussões, como por exemplo, as Universidades, o que traz maior colaboração institucional e intersetorialidade nos âmbitos governamental e extra governamental.

O modelo de Gestão para a Cidadania foi delineado em 2010 e implantado a partir de março de 2011, com a definição de duas regiões piloto: Norte de Minas e Rio Doce. As escolhas se justificam pelo fato do Rio Doce congregar as disparidades regionais mais significativas do Estado, enquanto o Norte concentra as principais carências sociais.

Em abril de 2011, foi publicado o Decreto 45.584, pelo qual o Governador cria ambos os comitês e define sua competência. A primeira reunião do Comitê do Rio Doce ocorreu em 31 de maio do mesmo ano, no município de Governador Valadares, enquanto o Comitê do Rio Doce iniciou seus trabalhos em 16 de junho, no município de Montes Claros.

Após esta ação inicial do modelo de gestão regionalizada, foram realizados, de forma a viabilizar a gestão participativa, o levantamento e o mapeamento das organizações existentes por área de atuação, em ambas as regiões. Feito o mapeamento, procedeu-se ao cadastramento e à seleção das organizações, para então convidá-las para o Encontro Regional.

O Encontro Regional do Rio Doce contou com a participação de mais de 220 organizações reunidas conforme as redes de governo. Cada grupo priorizou suas estratégias e elegeu um representante que expôs, na plenária final, as duas estratégias primordiais elencadas pelo grupo. O representante eleito tomou posse, juntamente com os membros do Comitê Regional, como membro do Fórum Regional e tem como atribuição acompanhar a execução dessa estratégia por meio dos programas e ações implementadas pelo Governo.

Enquanto este primeiro Encontro Regional do Rio Doce ocorreu em agosto de 2011, o Encontro da Região Norte de Minas ocorreu em outubro. Ainda no ano de 2011, foram realizados também os primeiros Fóruns Regionais, ambos em novembro, para que no último mês do ano pudessem se reunir a Câmara Multissetorial e o Comitê Estratégico, disparando o processo de implementação do projeto piloto referente a este novo modelo de gestão transversal para o desenvolvimento.

Os itens prioritários definidos nos Fóruns Regionais e constantes no Caderno Regional compõem, após validação pelo Comitê Estratégico, o Acordo de Resultados no Caderno de Gestão Integrada e Eficiente, com a inserção de indicadores e produtos na denominada Agenda Regional. Esta Agenda é replicada nos Acordos de Resultados das Secretarias ou Sistemas Operacionais que contenham ações previstas e desdobradas a partir das estratégias prioritárias definidas nos encontros. Ao regionalizar metas e inseri-las na ferramenta de pactuação de resultados existente no Estado, cria-se um importante mecanismo de controle e acompanhamento da estratégia, garantindo, em última análise, a materialização da estratégia de longo-prazo do governo.

A segunda rodada de Fóruns Regionais para os dois projetos pilotos ocorreu no mês de março de 2012 e teve como escopo principal a discussão dos planos de ação das estratégias priorizadas no ano anterior, cabendo à SEPLAG o detalhamento dessas ações, a partir da apresentação de cronogramas e a especificação dos valores e dos municípios beneficiados. Este desdobramento minucioso de iniciativas permite que a sociedade compreenda e tome parte em todas as fases da regionalização da estratégia, garantindo, por um lado, a transparência da atuação governamental e possibilitando, por outro, que a participação ativa da população se reverta em ganhos de eficiência para a administração pública.

## **Referências**

BORDENAVE, J. D. O. *O que é participação*. 7ed. São Paulo: Brasiliense, 1992.

BRESSER PEREIRA, L. C. (1996) *Da administração pública burocrática à gerencial*. In: Revista do Serviço Público, Ano 47, Volume 120, n. 1, jan.-abr. de 1996.

DI GIOVANNI, Geraldo. *As Estruturas Elementares das Políticas Públicas*. Campinas: NEPP, 2009.

GUIMARÃES, Tadeu; CAMPOS, Eder. *Gestão da estratégia no governo do estado de Minas Gerais: em busca da harmonia entre a ação e os resultados*. XII Congresso del CLAD. Buenos Aires, 2008.

MARTINS, Humberto et al. *Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública*. Brasília: Publix Editora, 2010.

MARTINS, Humberto; MARINI, Caio. *Um Governo Matricial: Estruturas em Rede para Geração de Resultados de Desenvolvimento*. 2003. Disponível em: <<http://www.top.org.ar/Publicac.aspx>>

NEVES, Fernanda de Siqueira; MELO, Frederico César da Silva. *Estado para Resultados em Minas Gerais: Inovações no Novo Modelo de Gestão*. 2007. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/palestras/O%20Estado%20para%20Resultado%20em%20Minas%20Gerais%20inovaes%20no%20modelo%20de%20gesto.pdf>>. Acesso em: 11 ago. de 2012.

MILANI, Carlos R. S. (2007) *O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias*. In: Revista de Administração Pública FGV, 2007.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. *Elaboração, Análise e Avaliação de Políticas Públicas*. Semana de Administração, Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas, 5., 2008.

RAMALHO, André; SILVA, Pedro Luiz. *Alternativas de Gestão para o Desenvolvimento Regional*. Campinas: NEPP, 2005.

VAZ, J.C. (2006). *A delicada disputa pelas cabeças na evolução do serviço público no Brasil pós-redemocratização*. Cadernos ENAP, número especial.

VAZ, José Carlos. *O Significado da Prestação de Serviços com Foco no Cidadão nas Transformações da Administração Pública Brasileira no Período Pós-Redemocratização*. Disponível em <http://josecarlosvaz.pbworks.com/>. Consultado em 11 de agosto de 2012.