

# **A CONSTRUÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Thiago Bernardo Borges

## **A CONSTRUÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Thiago Bernardo Borges

### **RESUMO**

Desde o programa de governo Choque de Gestão, que teve início no ano de 2002, o Estado de Minas passa por um processo de modernização da Administração Pública, com o intuito de substituir o modelo administração pública burocrática, definido por Bresser Pereira como “lento, caro, auto-referido, pouco ou nada orientado para o atendimento das demandas dos cidadãos”, e se caracterizou por trazer algumas metodologias aplicadas, até então, na iniciativa privada para dentro da administração estadual mineira. A construção de uma estratégia de longo prazo e adoção da metodologia de gerenciamento de projetos foram as que mais se destacaram durante o governo. A eficiência e a eficácia dessa iniciativa necessita de um fluxo de informações que permita aos indivíduos pensar e agir conforme o determinado pela estratégia, efetivando a visão de futuro com ações no presente. Este trabalho tem o intuito de apresentar como ocorre a disseminação da estratégia no governo de Minas Gerais, que se destacou pela construção de uma configuração organizacional propicia para implementação da estratégia, mesmo que na ausência de uma base teórica específica, buscando uma adaptação de suas partes básicas, mecanismos de coordenação, parâmetros de design e observou os fatores contextuais, tudo isso para concretizar o alinhamento estratégico.

Palavras-chave: Gestão pública. Estratégia. Alinhamento estratégico.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 METODOLOGIA.....	5
3 CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA.....	6
4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	7
5 O CONTEXTO MINEIRO.....	8
6 ESTUDO DE CASO.....	10
6.1 Partes básicas.....	10
6.2 Mecanismos de coordenação.....	13
6.3 Parâmetros essenciais de design.....	16
6.4 Fatores situacionais.....	18
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
8 REFERÊNCIAS.....	24

## 1 INTRODUÇÃO

A crise do Estado, iniciada em quase todo o mundo na década de 70, trouxe dificuldades fiscais e o esgotamento do modelo de gestão utilizado. Deste modo, intensificaram-se os debates referentes à Administração Pública, principalmente no que tange à discussão de qual o papel do Estado na provisão dos serviços públicos e se a Burocracia seria a forma mais eficaz para o funcionamento e controle das atividades estatais. Os argumentos a favor da mudança eram de que o modelo burocrático de gestão tornara-se ineficiente na administração dos recursos públicos e no atendimento das necessidades e demandas da sociedade. Para autores como Pereira (1998), Cardoso (1998) e Rezende(2002), o movimento de reorganização do sistema econômico e político mundial, também conhecido como globalização, trouxe repercussões nos modelos de gestão pública intra-nacionais e passou a exigir dos governantes no mínimo a discussão sobre os novos rumos a serem adotados.

Uma tentativa de responder aos desafios desta crise e a globalização, a partir dos últimos anos o que se percebe no mundo é a discussão e adoção de reformas administrativas focalizando a qualidade do gasto público, além de mudanças institucionais e de gestão. A administração pública gerencial defende uma revisão do papel do Estado, com o intuito de que esse deixasse de ser um mero defensor de sua economia frente à competição internacional, para ser tornar um Estado de governança, que possa tornar a economia nacional mundialmente competitiva e seja capaz, conforme Bresser-Pereira (1998) de “[...]intervir efetivamente, sempre que o mercado não tiver condições de coordenar adequadamente a economia.” Como ferramentas de racionalidade administrativa, capazes de permitir o alcance dos objetivos propostos pelo modelo a administração pública gerencial dispõe do planejamento e orçamento, da descentralização e do controle dos resultados como principais instrumentos, os quais já foram, e ainda são, amplamente discutidos pela literatura acadêmica com ênfase na administração privada.

As idéias difundidas a partir de então eram da necessidade de uma nova organização, privada ou pública, orientada por metas e alinhada desde a alta gerência e alcançando os funcionários na linha de produção com a estratégia de longo prazo definida pelos gestores. O objetivo desse alinhamento é garantir que

todas as pessoas envolvidas com a organização saibam “aonde se quer chegar” e qual o impacto das ações individuais em prol ou contra o alcance de tais metas.

A questão é que para que as políticas de gestão logrem seus propósitos não basta apenas que haja, nas três perspectivas (macrogovernamental, organizacional e individual), práticas inovadoras de gestão para resultados, de melhoria dos processos (de gestão de programas, de gestão em geral e dos servidores) e de racionalização de recursos. É sobretudo necessário que haja alinhamento entre estas perspectivas e que este alinhamento aponte para a geração de resultados de desenvolvimento (VILHENA; MARTINS; MARINI; 2006, p.24).

A partir de 2002, o governo do Estado de Minas Gerais iniciou uma reforma administrativa intitulada Choque de Gestão. Este programa foi elaborado de forma a atingir metas audaciosas nas áreas de efetivação do planejamento e da estratégia na gestão pública, do crescimento de receita, da redução de despesa, da reestruturação de processos de trabalho e do gerenciamento de projetos públicos (VILHENA; MARTINS; MARINI; 2006).

Contudo, existe uma questão que ainda não foi amplamente estudada e merece destaque, a qual seria: verificar se as estruturas criadas para difundir, monitorar e coordenar a estratégia de governo são capazes de gerar informação relevante para respaldar as decisões da alta gerência do governo e provocar alinhamento entre os diversos órgãos envolvidos. O que este artigo propõe é um estudo exploratório sobre a estrutura e os processos de alinhamento estratégicos adotados pelo governo de Minas Gerais, buscando contextualizar a articulação desenvolvida a partir da literatura especializada, de forma a identificar quais são as estruturas responsáveis pela disseminação e monitoramento da estratégia.

## 2 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, mais apta a lidar com as especificidades de fenômenos complexos. Como afirma Lazarsfeld, citado por Haguette (1992) este tipo de pesquisa se justifica em situações, nas quais simples observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento complexo de estruturas e organizações complexas que são difíceis de submeter à observação direta.

A estratégia de pesquisa justifica-se a medida que o estudo de caso é preferencialmente utilizado em pesquisas cujas principais indagações seriam: “Como?” e “Por quê?” determinados eventos aconteceram, como também em pesquisas nas quais os pesquisadores tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos estudados, e quando a separação entre o fenômeno e o contexto não é evidente, uma vez que os fenômenos estudados estão inseridos na vida real. Justamente esta possibilidade de evidenciar e analisar estas inter-relações destes fenômenos complexos e muitas vezes contemporâneos é o principal propósito desta estratégia (YIN, 2001).

A técnica de observação adotada foi participante natural, uma vez que os pesquisadores trabalham nos órgãos envolvidos no processo de planejamento estudado. Esta técnica de observação constituiu-se uma forma mais apta à captação da situação prática.

A coleta de dados ocorreu em três fases: (i) pesquisa bibliográfica que teve por objetivo identificar o que a literatura especializada apresenta sobre o processo de alinhamento estratégico, para balizar a terceira fase da coleta de dados; (ii) análise de documentação direta; (iii) participação, como observador e ouvinte, em reuniões que se destinavam a padronizar, validar e disseminar informações estratégicas. No intuito de mitigar os problemas de confiabilidade e validação dos resultados, ofereceu-se a validação o estudo de caso a três participantes do processo de planejamento e alinhamento estratégico.

### 3 CONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA

A configuração estratégica é um ponto relevante para a implementação da estratégia em uma organização, pelo fato de representar simplificadamente as características organizacionais compartilhadas por estruturas que atuam em contextos semelhantes (DAFT, 1999 apud CORDEIRO, 2005).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que o sucesso de uma organização depende da inter-relação entre atributos da estrutura organizacional, as características do ambiente no qual a organização atua e as estratégias escolhidas e implementadas, bem como as metodologias de gestão utilizadas para tal fim. Sendo assim, a configuração seria um agrupamento de dinâmicas diversas que melhor se adequam à estratégia pretendida, com a finalidade de otimizar o desempenho da organização.

Segundo Mintzberg (2001), a configuração específica é resultado de diferentes combinações de quatro elementos que compõem cada uma delas: (I) partes básicas da organização; (II) mecanismos de coordenação; (III) parâmetros do design; (IV) fatores situacionais.

A partir da interação entre os quatro fatores apresentados surge uma configuração para a organização, que causará efeito na eficácia da estratégia escolhida. O relacionamento da configuração com os outros elementos do contexto interno da organização pode se tornar desgastado e implicar na perda de desempenho e resultados da mesma, devido a mudanças no contexto externo, sendo assim, seriam necessárias ações no sentido de redefinir processos críticos, aumentar a qualificação dos recursos-chave, alterar elementos da configuração organizacional. Essas ações, segundo Cordeiro (2005), visam, de forma geral, o reestabelecimento do alinhamento estratégico entre os diversos elementos dos recursos internos, a estratégia da organização e os elementos do contexto externo. Dessa forma chega-se ao foco central deste trabalho que é o estudo do conceito de alinhamento estratégico no governo de Minas Gerais, as próximas seções serão destinadas a esse tema.

#### **4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

Ainda que a conceituação do termo alinhamento não seja unânime no que tange ao tema estratégia organizacional, pode-se considerar que o termo “refere-se à complexidade e interdependência de seus sistemas abertos, cujos elementos formais (como tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) precisam ser alinhados (ajustados) entre si, para a implementação eficaz das suas estratégias [...]” (BEER, M.; EISENSTAT, R.A., 1996, p. 598 apud BARROS, 2007).

Na literatura de gestão estratégia, Kaplan e Norton (2000) estão entre os pioneiros no uso do termo. Para estes autores, o objetivo do uso do *Balanced Scorecard* (BSC), seria: alinhar a organização com a estratégia, ou seja, alinhar os recursos organizacionais com os processos críticos da empresa e estes com o posicionamento estratégico da mesma. Dessa forma, a empresa conseguiria maximizar o valor para seus acionistas por meio de estratégias específicas de produtividade e crescimento da receita (KAPLAN; NORTON apud CORDEIRO, 2005).

Neste sentido, para que as organizações prosperem e sobrevivam às exigências e tensões típicas dos sistemas, elas precisam viabilizar a manutenção de um equilíbrio dinâmico entre as funções: a) de transformação dos insumos em resultados; b) de trocas com o ambiente; c) de regulamentação do comportamento do sistema, para a obtenção de um desempenho estável; e d) de adaptação do sistema às condições em mutação, equilíbrio dinâmico este que proporcione eficácia organizacional (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1345 apud BARROS, 2007).

## 5 O CONTEXTO MINEIRO

No início de 2003, o setor público mineiro apresentava crítica situação financeira, com uma década de déficits fiscais crônicos, endividamento crescente, despesas orçamentárias sem cobertura financeira. No intuito de revigorar o planejamento público em Minas foi lançado o programa Choque de Gestão, atualmente em sua segunda geração, que baseado nos princípios da administração pública gerencial, buscou de forma eficaz racionalizar gastos e produzir resultados eficientes. Vilhena, Martins e Marini (2006, p. 354) resume o que foi realizado no Choque de Gestão de primeira geração destacando que as dimensões dessa política foram alcançadas: de um lado o alcance do equilíbrio fiscal, garantindo a efetividade do orçamento enquanto instrumento de gestão, tendo esforço na arrecadação e para a melhoria da qualidade do gasto; de outro houve uma modernização e inovação na gestão pública estadual, por meio de instrumentos de alinhamento e desenvolvimento das pessoas e, por conseguinte das instituições.

A diretriz de uma gestão baseada em resultados foi reafirmada e potencializada durante a construção do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023 (PMDI), documento orientador da estratégia do Governo do Estado de Minas Gerais, sob a concepção de um Estado para Resultados<sup>1</sup>. Esse novo planejamento estratégico do Estado dimensionou 13 Áreas de Resultados para a atuação do Governo, elencando em cada uma dessas áreas os desafios a serem enfrentados e os objetivos estratégicos diante desses desafios, com a inovação de traduzir esses objetivos em resultados finalísticos – indicadores e metas para balizar a atuação governamental.

Entre as ferramentas de gestão adotadas pelo Governo de Minas, destaca-se: (I) resultados finalísticos: proposição realizada por um grupo de especialistas, para criação de um conjunto de indicadores das principais entregas para os destinatários das políticas públicas para cada área de resultados; (II) projetos estruturadores: principais projetos do estado, em razão da sua capacidade de transformação planejada. Cada área de resultado é alvo da intervenção de um grupo de projetos estruturadores, que estão atrelados aos indicadores finalísticos, em um modelo causal implícito, em que a implementação daquele gera o desempenho desses. A carteira dos Projetos Estruturadores é composta por 53 projetos e representa, em termos concretos, a estratégia de intervenção do governo

de Minas Gerais; (III) agenda setorial de gestão: contém iniciativas que pretendem remover os gargalos críticos de gestão à realização da estratégia; (IV) Metas de desempenho setorial: desdobramento, por organização do Estado, de metas de produtividade, qualidade do gasto associadas à qualidade fiscal particular a cada Área de Resultados (MINAS GERAIS, 2008, p.14)

## 6 ESTUDO DE CASO

A partir dos elementos propostos por Mintzberg e Quinn (2001): (I) partes básicas da organização, (II) mecanismos de coordenação, (III) parâmetros de projetos e (IV) fatores contextuais, será analisada a configuração adotada pelo governo de Minas Gerais no sentido de buscar alinhamento e coordenação entre suas ações.

### 6.1 Partes básicas

Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que todas as organizações apresentam seis partes básicas e que de acordo com a complexidade e contexto situacional cada parte pode ser ampliada ou reduzida, ter mais ou menos poder, para se adequar as necessidades e padrões estabelecidos. As partes básicas são: (a) ápice estratégico, os gerentes de maior nível hierárquico; (b) essência operacional, responsável pela produção; (c) gerência intermediária, são os gerentes alocados entre o ápice estratégico e a essência operacional; (d) tecnoestrutura ou analistas, auxiliam no controle da produção, contudo não são gerentes; (e) staff de suporte, equipe responsável por outros serviços interno, não diretamente vinculados a produção; e (f) ideologia ou cultura organizacional, são tradições ou crenças que distinguem uma organização das demais.

Três áreas atuam no processo de monitoramento e planejamento do governo: Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado, Superintendência de Modernização Institucional e Estado para Resultados sendo que os primeiros são departamentos da Secretaria de Planejamento, enquanto o último é um *staff* direto do Vice-governador, seu coordenador executivo tem status de secretário-adjunto, sendo assim, se encontra em um patamar acima das estruturas SCGERAES e SUMIN.

A Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (SCGERAES) é o escritório de projetos, que tem como finalidade realizar um gerenciamento intensivo dos projetos estruturadores. Suas tarefas são basicamente: a) estabelecer planos de projeto, atribuindo metas e responsáveis a cada atividade dos projetos; b) disseminar entre todos os envolvidos a informação sobre as metas estabelecidas, as responsabilidades e prazos; c) acompanhar sistematicamente o desempenho dos projetos em relação ao planejado, gerando

informação em todos os níveis – operacional, tático e estratégico – para melhorar a coordenação e servir de insumo à tomada de decisão; d) gerar informações para o estabelecimento de mecanismos de incentivo para as organizações internalizarem a estratégia principal do Governo e para a criação de uma base de dados que atenuem o risco de imprecisão de metas(GUIMARÃES, et al, 2004, p.77).

A SCGERAES adota a Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos (MEPCP), a qual foi baseada nos conceitos do guia de gerenciamento de projetos, chamado Project Management Body of Knowledge (PMBOK), criado pelo Project Management Institute (PMI). Além dessa superintendência, cada projeto estruturador conta com uma equipe, composta por: um gerente executivo, indicado pela Secretaria de Estado à qual o projeto esteja vinculado e responsável pela tomada de decisão; um gerente adjunto, cuja função é auxiliar o gerente quando necessário; e um responsável por ação, que assume a postura de gerente de projeto para uma ação específica, cuja responsabilidade lhe é atribuída (OLIVEIRA, 2006, p.28).

Todo projeto estruturador passa por uma fase inicial de planejamento, essa têm como produto o plano de projeto, que contêm o escopo do projeto, os objetivos, prazos, metas, necessidade financeira e resultados esperados. Após o planejamento, tem início o acompanhamento, que é realizado através de reuniões mensais, realizadas com participantes da equipe de projeto (gerente executivo, adjunto e responsáveis pelas ações), da SCGERAES responsável e do Estado para Resultados. O objetivo dessas reuniões é: obtenção de dados relativos ao acompanhamento dos projetos, a análise de desempenho dos mesmos, a identificação de riscos e dificuldades prováveis e a consolidação das solicitações financeiras a eles correspondentes. Tais informações geram um relatório de situação (*Status Report* – SR), que é a base para tomada de decisões pelos níveis estratégicos.

O *Status Report* é a principal ferramenta de acompanhamento dos projetos, pois consolida informações dispersas nos diversos órgãos da administração direta e indíreta, de forma padronizada. As informações oriundas das reuniões de *Status Report* são subsídio para a elaboração de outros instrumentos de acompanhamento dos projetos: plano de ação, o painel de controle e a agenda positiva. O primeiro refere-se as dificuldades, oportunidades e riscos do projeto, enquanto o segundo apresenta de maneira sucinta (cerca de uma folha A4 por projeto) os resultados alcançados, as metas, os principais marcos, bem como o fluxo orçamentário, por fim a agenda positiva relaciona os eventos relevantes concluídos

ou com previsão de conclusão confirmada, apresentando os resultados alcançados desde o início da execução de cada projeto.

A Superintendência Central de Modernização Institucional (SUMIN) tem por finalidade, conforme decreto 43.224/03: (a) promover a execução das políticas e diretrizes afetas a modernização institucional, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional; (b) articular as diversas iniciativas e projetos das áreas de racionalização, reestruturação organizacional e modernização da gestão com vistas a inovação, eficiência e eficácia na administração pública do Poder Executivo; (c) induzir a elaboração de estudos, levantamentos e análises que favoreçam a definição de setores e organizações potencialmente aptos a adoção de novos modelos de gestão; e (d) coordenar o levantamento e consolidação de informações, a normatização e a reestruturação dos órgãos e entidades da administração pública do poder executivo.

As ferramentas utilizadas por essa superintendência e correlacionadas diretamente ao alinhamento estratégico são o Acordo de Resultados e a Agenda Setorial. Segundo Furtado (2007, p.22), o Acordo de Resultados é um instrumento gerencial que tem por objetivo alinhar as organizações governamentais com a orientação estratégica do governo. É mais especificamente descrito como “um sistema de contratualização que engloba a pactuação de resultados e a concessão de autonomias com vistas atingir o alinhamento desejado”. A SEPLAG celebra esse contrato como Acordante designando a referida superintendência como responsável pelo acompanhamento, controle dos resultados e provimento de soluções para o alcance das metas pactuadas, cabendo ao acordado executar de forma efetiva e eficiente o proposto. Em contrapartida, o acordado entre outros benefícios pode: abrir crédito suplementar ao respectivo orçamento, utilizando como fonte os recursos resultantes de anulação parcial ou total de dotações orçamentárias; alterar os quantitativos e a distribuição dos cargos de provimento em comissão e das funções gratificadas; possibilidade de pagamento de prêmio por produtividade aos servidores. A Agenda Setorial é um instrumento que compõe o Acordo de Resultados, e tem como objetivo remover os gargalos críticos de gestão que impossibilitam a realização da estratégia.

O Estado para Resultados<sup>2</sup> (EpR), tem como objetivos legais: a) Viabilizar a ação coordenada do Estado nas Áreas de Resultado definidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI; b) Alinhar as ações estratégicas de governo, de forma a proporcionar a atuação articulada dos órgãos e das entidades encarregados da gestão de Projetos Estruturadores e Projetos Associados; c) Incentivar o alcance

dos objetivos e metas das Áreas de Resultado, Projetos Estruturadores e Projetos Associados; d) Acompanhar e avaliar os resultados das políticas públicas implementadas pela Administração Pública do Poder Executivo estadual; e) Oferecer conhecimento público das metas e resultados relacionados à gestão estratégica do governo, de forma a contribuir para o seu controle social.

Estas atribuições foram assim desdobradas pela equipe do Programa Estado para Resultados: (a) Apurar e avaliar os indicadores finalísticos com objetivo de monitorar e captar as mudanças para a sociedade; (b) Monitorar os indicadores de desempenho com objetivo de gerenciar a qualidade do gasto público; (c) Gerenciamento de restrições relevantes para o alcance dos resultados, através do acompanhamento seletivo dos grandes marcos e metas dos projetos estruturadores e da agenda setorial do choque de gestão; (d) Análise estratégica da Carteira de Projetos Estruturadores; (e) Apoio na implementação dos Projetos Estruturadores através da alocação de empreendedores públicos com plano de ação contratado; (f) Acompanhamento do planejamento estratégico de alguns sistemas operacionais;

O Plano de Ação lista as dificuldades ou riscos identificados em cada projeto, a ação necessária para a superação das mesmas. As informações que originam o Plano de Ação podem ter duas origens principais: a primeira, as reuniões de Status Report e de monitoramento da Agenda Setorial, onde se tem contato direto com o gestor da atividade e a segunda, as reuniões de Comitês. Semanalmente, é realizado um balanço das ações contidas no Plano de Ação, com o objetivo de buscar soluções para os problemas apresentados.

Esta configuração representa um fortalecimento da tecnoestrutura, que se coloca muito próxima do ápice estratégico, de forma a facilitar o fluxo de informações entre este e as gerências intermediárias e até mesmo a essência operacional, apesar das especificidades de cada órgão.

## 6.2 Mecanismos de coordenação

Indicam a forma com que a empresa busca coordenar os processos, atividades e tarefas que compõem o trabalho das pessoas no sentido de implementar as estratégias e alcançar os objetivos da organização, variando entre os modelos apresentados no Quadro 6.1:

Mecanismo de Coordenação	Definição
Ajuste mútuo	Obtido pelo processo de comunicação informal, as pessoas que fazem o trabalho interagem umas com as outras para coordenar e promover ajustes entre si. É inicialmente adequado nas organizações mais simples, porém se ajusta a atividades mais complexas, com trabalhos e pessoas especializadas, por se tratar da única maneira apropriada em situações difíceis ou desconhecidas.
Supervisão direta	Uma pessoa coordena o trabalho de um grupo maior de outras pessoas por meio de ordens, devido a impossibilidade de se utilizar o ajuste mútuo quando existe muitas pessoas envolvidas.
Padronização de processos de trabalho	Especificação das atividades que deverão ser realizadas por cada trabalhador, sendo esta normalmente uma tarefa do <i>staff</i> técnico (muitas práticas recentes de empowerment delegam a padronização aos próprios operadores).
Padronização de outputs	Ao invés de se especificar a forma de se realizar as atividades que compõe um processo de trabalho, determina-se o resultado final que deve ser obtido. As interfaces entre as tarefas são predeterminadas.
Padronização de Habilidades	Desenvolvimento de habilidades e a construção de conhecimento que normalmente vem com o colaborador de fora da empresa, ou seja, é adquirido em cursos de formação profissional (quando realiza um programa de capacitação, a organização busca ampliar a coordenação por meio desse mesmo mecanismo).
Padronização de normas	Compartilhamento de um conjunto de crenças que comprometem os trabalhadores no sentido de obter os resultados desejados pela alta gestão

Quadro 6.1 – Mecanismos de Coordenação

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001).

Como tido anteriormente, as três estruturas não se encontram no mesmo patamar hierárquico e de evolução, entretanto o objetivo final das três é o mesmo, dessa forma, devido à complexidade e especificidade do trabalho destas o mecanismo de coordenação que se sobressai é o de ajuste mútuo. Devido a complexidade das atividades e o nível dos desafios impostos a gestão, é fundamental que os dados sejam os mesmos entre as estruturas e os servidores conheçam bem a estratégia do governo, uma vez que eles serão vetores de propagação da estratégia. Foi observado que o relacionamento entre as equipes é bem estreito, pois elas estão em permanente contato, sempre dialogando. Contudo, além de um desnível hierárquico, também existe um desnível técnico e de recursos. O EpR possui um orçamento para seu setor administrativo maior em relação a GERAES e a SUMIN, o que lhe garante a possibilidade de contratar técnicos melhor qualificados e mais especializados, enquanto que os demais muitas vezes precisam formar e desenvolver suas equipes. Contudo, observou-se que além do mecanismo de ajuste mútuo, foi adotado o mecanismo de padronização de habilidades, através de treinamentos e reuniões entre as equipes.

A especificidade do trabalho, o alto nível de inovação e o baixo nível de padronização dos processos acabam por eliminar a coordenação por supervisão direta, uma vez que o trabalho não tem uma rotina a ser gerenciada. Cada projeto

apresenta uma situação diferente que exige medidas diferentes, elevando assim a autonomia das equipes. Essa situação afasta o modelo de burocracia tradicional dentro do processo de trabalho das três estruturas e abre espaço para a busca de resultados como elemento catalisador do processo de gestão estratégica.

A autonomia das equipes para execução de seus trabalhos exige um grande esforço de coordenação. Neste sentido foram criados alguns comitês, que visam de forma sistematizada alinhar alta gerência (ápice estratégico), as equipes (tecnoestrutura) e a equipe de projetos (gerência intermediária e a essência operacional), além de destacar o ritmo da implementação da estratégia no Estado.

Os comitês foram divididos conforme a sua finalidade e abrangência nas seguintes categorias: (I) Pré-Comitê, (II) Petit Comitê, (III) Comitê Intermediário e Comitê de Resultados, as quais são realizadas agrupando os projetos por Área de Resultado e serão melhor descritos no Quadro 6.2:

	<b>Objetivos</b>	<b>Produtos</b>	<b>Participantes</b>
<b>Pré comitê</b>  Periodicidade <b>Mensal</b> Duração <b>1 hora</b>	(i) diminuir a assimetria de informações entre as estruturas e alinhar as informações que serão apresentadas no Comitê de Resultados; (ii) consolidar e validar as informações oriundas dos Status Reports, do acompanhamento das Agendas Setoriais do Choque de Gestão e do Plano de Ação	(i) conclusão do material para as reuniões de Comitê de Resultados, (ii) insumos para o plano de ação e o planejamento de ações conjuntas entre os envolvidos	Secretário Adjunto e/ou o Subsecretário da SEPLAG, os integrantes da SCGERAES E SUMIN responsáveis pela área de resultado em questão, os Coordenadores Executivo e/ou Adjunto do EpR e os integrantes do EpR responsáveis pelas Áreas de Resultados.
<b>Comitê Intermediário</b>  Periodicidade <b>Não definida</b> Duração <b>Não definida</b>	(i) alinhar as informações advindas das equipes de planejamento e os gestores mais altos na hierarquia de uma secretaria. (ii) confrontar e validar as informações oriundas dos Status Reports e do acompanhamento das Agendas Setoriais do Choque de Gestão, uma vez que os gestores podem não ter o conhecimento explícito e pormenorizado das dificuldades encontradas para execução dos projetos nas secretarias de sua responsabilidade.	(i) ciência dos altos gestores das secretarias do andamento e das dificuldades dos projetos sob responsabilidade da Secretaria (ii) comprometimento da alta gestão na resolução dos problemas apresentados	Secretária e Secretário Adjunto da SEPLAG, os Coordenadores Executivo e Adjunto do EpR, Subsecretários da SEPLAG e os integrantes da SCGERAES e SUMIN integrantes do EpR responsáveis pelas Áreas de Resultados, Secretários envolvidos, Secretário Adjunto envolvido e Gerente(s) do(s) projeto(s).

Quadro 6.2 – Descrição das Reuniões de Comitês

Continua

	<b>Objetivos</b>	<b>Produtos</b>	<b>Participantes</b>
<b>Petit Comitê</b> Periodicidade <b>Não definida</b> Duração 1 hora	(i) encontrar uma solução adequada para problemas específico do projeto em questão que impede a execução da estratégia governamental. Reunião pontual e executiva.	(i) ações efetivas por parte dos altos gestores no sentido de resolver o problema em um prazo determinado	Vice-governador, a Secretaria e Secretário Adjunto da SEPLAG, os Coordenadores Executivo e Adjunto do EpR, os integrantes da SCGERAES e do EpR responsáveis pelas Áreas de Resultados.
<b>Comitê de Resultados</b> Periodicidade <b>Trimestral</b> Duração 1 hora	(i) apresentar as ações, os marcos, os riscos, as dificuldades, os indicadores e os resultados das intervenções em cada Área de Resultados, ao Vice-Governador, dando-lhe subsídios para que decisões estratégicas sejam tomadas. (ii) definir um plano de ações estratégicas capazes de auxiliar no alcance dos objetivos; (iii) deliberar estratégias de intervenção.	(i) a ciência do vice-governador e o reforço por parte dele daquelas ações são estratégicas, (ii) estímulos a realização das metas estabelecidas	Vice-governador, a Secretaria e/ou Secretário Adjunto da SEPLAG, os Coordenadores Executivo e Adjunto do EpR e os integrantes do EpR responsáveis pelas Áreas de Resultados e os integrantes da SCGERAES E SUMIN responsáveis pela área de resultado em questão.

Quadro 6.2 – Descrição das Reuniões de Comitês

Conclusão

Foi observado que a administração pública mineira está em um processo de desenvolver seus mecanismos de coordenação, baseando-se principalmente no ajuste mútuo entre as equipes de planejamento e as equipes de projeto, bem como a padronização de habilidades. No sentido de promover melhor articulação e coordenação foram estabelecidos uma série de reuniões executivas entre diversos agentes, mas sempre contando com um grande apoio do ápice estratégico.

### 6.3 Parâmetros essenciais de design

Segundo Mintzberg (2001), a essência do design organizacional é a manipulação de uma série de parâmetros que determinam a divisão do trabalho e a obtenção da coordenação. Tais parâmetros estão diretamente relacionados aos mecanismos de coordenação, e podem ser: Especialização do trabalho, formalização de comportamento, treinamento, doutrinamento, tamanho de unidade, sistemas de controle e planejamento, dispositivos de ligação e descentralização.

<b>Parâmetro de Projeto</b>	<b>Descrição</b>
Grau de especialização do trabalho	Pode ser horizontal – quando um elevado grau de especialização se reflete por meio da execução de poucas tarefas rigorosamente definidas – e vertical – quando a alta especialização se reflete por meio da exigência de controle por meio de superiores hierárquicos.
Grau de formalização	Está relacionado a padronização de processos de trabalho por meio da imposição de regras (padrões operacionais, descrição de cargos, regulamentos). Estruturas burocráticas são aquelas que coordenam suas atividades por meio de padrões, enquanto estruturas orgânicas são aquelas que não se utilizam dos mesmos para tal fim.
Treinamento	Uso de programas de capacitação formais com o intuito de padronizar o trabalho. Neste caso, os padrões são aprendidos como habilidades ao invés de impostos como regras.
Doutrinamento	Padronização de normas dos membros de uma organização por meio de programas e técnicas, visando alinhá-los com os valores pregados pela organização para que possam merecer confiança. Neste caso os padrões são interiorizados como crenças.
Agrupamento unitário	Pode ser baseado nas funções exercidas ou nos mercados atendidos. No primeiro caso tem-se o organograma funcional clássico no qual os processos que conduzem a entrega de produtos ou serviços têm suas atividades divididas entre diferentes “caixas” do organograma, focando os meios. No segundo caso, cada “caixa” do organograma é responsável pela totalidade dos processos necessários para a entrega de produtos e serviços a um determinado grupo de clientes, focando os fins.
Tamanho da unidade	É o número de posições (ou unidades organizacionais) imediatamente abaixo de uma determinada unidade organizacional.
Sistemas planejamento e controle	Têm como objetivo a padronização dos <i>outputs</i> . Podem ser de planejamento ativo (especificam resultados de tarefas específicas antes do fato) e controle de desempenho (especificam resultados esperados para uma série de atividades depois do fato).
Dispositivos de ligação	Mecanismos que visam encorajar o ajuste mútuo intra e inter-unidades. Incluem posições de ligação (cargos sem autoridade hierárquica, mas mediadores), forças tarefas e comitês, gerentes de integração e estruturas matriciais (dualidade de comando funcional/mercado).
Grau de descentralização	Inclui seis diferentes formas: a) poder concentrado na alta gestão; b) poder dividido entre alta gestão e a staff técnico; c) gerentes de unidades de mercado recebem delegação de poder para controlar decisões relacionadas às suas linhas de negócios; d) maior parcela do poder de decisão nas mãos do núcleo operacional; e) poder de decisão dispersado pela organização; e f) poder compartilhado de forma igual por todos os membros da organização.

Quadro 6.3 – Parâmetros de Projetos relacionados diretamente com a estratégia mineira

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001).

Percebe-se a partir da correlação com os mecanismos de coordenação que o trabalho nas três estruturas é bem especializado quanto aos resultados, entretanto é mais livre em seu processo, o que conduz o entendimento de que um parâmetro importante é o treinamento, visto que as equipes têm um caráter multifuncional, trabalhando tanto com a utilização de uma determinada metodologia de gerenciamento de projetos, quanto com a sua difusão e adequação a cada modelo de projeto. Os indivíduos precisam deter conhecimento e desenvolver habilidades não apenas referentes aos produtos a serem entregues por sua estrutura, mas também lhes capacite a prestar uma forma de consultoria aos órgãos

e entidades que estão sob seu monitoramento, auxiliando-lhes na realização dos resultados finalísticos, demonstrando que os indivíduos também devem compreender os processos de trabalho de cada área.

#### **6.4 Fatores situacionais**

Fatores situacionais, conforme Mintzberg (2001), são fatores contingências oriundos tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, e são capazes de influenciar na determinação e escolha dos parâmetros de design e mecanismos de coordenação.

A organização estatal no Brasil sempre foi uma estrutura grande e complexa, o estado de Minas não é diferente, com mais de 600.000 servidores, a coordenação do trabalho necessita de uma elevada formalização para que se exista um nível de controle adequado, assim o estado é por natureza uma organização rigidamente hierarquizada que prima pelo controle em detrimento da eficiência, em outras palavras, é uma organização burocrática. O que se observa em Minas, com maior realce a partir de 2003, é a tentativa de substituição do modelo burocrático, que é introspectivo, para um modelo mais flexível, dentro de uma perspectiva evolucionária, direcionada para o cidadão, como ressalta o último PMDI. A focalização nos resultados tem se aperfeiçoado ao longo dos últimos 6 anos, e se deve muito ao mérito do governador e seu vice, que deram um caráter eminentemente técnico a sua administração, fato que pode ser observado pelo número majoritário de secretários e suas equipes com origem técnica, ao invés de política. Internamente o que ocorreu foi o empoderamento das equipes de planejamento e orçamento, responsabilizando-as pelo controle da execução das ações do estado, indicando a importância dada a esse tipo de instrumento na estratégia e destacando que o controle burocrático dos processos continua, entretanto de forma mais descentralizada. Outro fator importante é a participação direta do Vice-governador no processo de elaboração, disseminação e controle da execução da estratégia do governo de Minas, ressaltando a real intenção de institucionalização das práticas gerenciais no governo. O ambiente externo é muito dinâmico, e exige que estado adapte sua estrutura para que ele seja capaz de atender as demandas da sociedade em suas diversas áreas.

Dessa forma, é possível enquadrar a nova estratégia mineira no conceito de organização diversificada, que é definida por Mintzberg e Quinn (2001), como uma entidade que atua em mercados diversos através de unidades descentralizadas, todas porém sob um controle central que detém o domínio estratégico e utiliza o parâmetro de sistemas de controle e planejamento para coordenar e executar a padronização de outputs. A organização diversificada possui uma tecnoestrutura capaz de elaborar e monitorar os sistemas de controle, e uma grande equipe de staff para realizar as tarefas comuns. O que se pode extrair a estratégia do governo de Minas é justamente a busca pela efetivação de uma organização diversificada eficiente, que possa reduzir custos de manutenção da estrutura e alcançar os objetivos de serviços de qualidade para os cidadãos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira geração do choque de gestão se preocupou com a adequação da estrutura de governo a nova visão de estado proposta pela teoria da Nova Gestão Pública, assim a busca por um planejamento eficiente que não fosse descolado da proposta orçamentária e pudesse reduzir o gasto com a máquina e aumentar o gasto com o cidadão se tornou uma obsessão da alta gerencia estadual nos quatro primeiros anos de governo. O planejamento se apresentou como ferramenta de alinhamento e transparência.

O choque de gestão segunda geração tem por foco principal a entrega de resultados para a sociedade e para isso não bastava apenas possuir a estratégia era preciso que ela fosse difundida e incorporada no dia a dia dos servidores estaduais. Assim, o que se propôs para esse trabalho foi a apresentação do ferramental institucional adotado pelo governo do Estado de Minas Gerais para elaborar sua estratégia e promover o alinhamento estratégico de seus órgãos e entidades no intuito de efetivamente realizá-la. Ao fim desta exposição, percebeu-se tal processo possui características específicas da perspectiva clássica discutida pela literatura, porém com alguns pontos de distinção que lhe fazem ser peculiar.

O planejamento estratégico mineiro foi elaborado pela alta gerência do governo juntamente com membros da sociedade civil organizada, tendo como resultado o PMDI. Na elaboração desse plano foram utilizados instrumentos como análise situacional e construção de cenários. Essas informações permitem enquadrar o plano mineiro na perspectiva clássica de estratégia, a qual possui como pressupostos: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização dos benefícios. Os instrumentos utilizados na construção do PMDI são exemplos claros da confiança na análise racional humana, fortalecendo assim a adequação.

Assim como a literatura determina foram traçadas a missão e visão, caracterizadas pela frase: “Tornar Minas o melhor Estado para ser viver” (MINAS GERAIS, 2007) determinando um norte para as ações de governo. Também foi escolhida uma estratégia corporativa a qual seria a mescla entre transferência e compartilhamento de habilidades, uma vez que o Estado buscou identificar as sinergias nos processos comuns, tais como compras, manutenção de equipamentos, e elaborou projetos transversais na tentativa de aproveitar o que cada secretaria

tinha de melhor para oferecer, o intuito era justamente fazer com que as estruturas juntas gerassem mais resultado do que separadas. O processo de formulação e implementação é conceitualmente *top-down*, pois as decisões relacionadas à estratégia do negócio estão subordinadas às decisões da estratégia corporativa, o que implica no desdobramento dos objetivos de cada secretaria ou órgão da administração indireta a partir da estratégia geral do governo. A diferença neste ponto é a possibilidade, através dos projetos associados, para que indivíduos de nível hierárquico inferior, em congruência com a estratégia estabelecida, sugiram projetos.

Durante o processo de formulação e implementação da estratégia do governo mineiro observou-se as variáveis para o sucesso de tais atividades sugeridas por Pettigrew e Whipp (2003):

(a) Avaliação do ambiente: foi feito um estudo situacional, Minas para o século XXI, e uma construção de cenários para se ter um parâmetro de projeção da realidade. (b) Liderança da mudança: buscou-se o alinhamento da alta gerência do Estado com a estratégia e exigiu-se o repasse para toda estrutura subordinada a esses. (c) Alinhamento entre mudança operacionais e estratégicas: houve uma revisão da estrutura do governo para que esta estivesse adaptada às necessidades da estratégia. (d) Tratamento dos recursos humanos como ativos e passivos: A estratégia vislumbrou a importância dos recursos humanos na consecução da mesma e incorporou medidas como criação de planos de carreira, promoção de treinamentos entre outros. (e) Coerência estratégica: Foi observada a necessidade de alterações internas e adaptações ao contexto externo para que a estratégia fosse exitosa.

Cordeiro (2005) explicitou a necessidade de se identificar os processos chave e estabelecer indicadores de desempenho, na proposta mineira foram definidos campos onde o Estado deveria atuar para que a visão de futuro fosse alcançada, as áreas de resultado, e com isso cada área teve identificado indicadores capazes de demonstrar a evolução nos resultados almejados. A literatura também estabelece que é necessário, além de determinar metas intermediárias, acompanhar o desempenho das atividades, para que se saiba se medidas corretivas deverão ser adotadas, para isso existem ferramentas, tais como Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FNPQ) e *Balanced Scorecard* (BSC). O Estado não adotou explicitamente nenhuma dessas

ferramentas, mas através do comparativo apresentado no quadro 7.1, é possível identificar uma forte correlação.

Semelhanças entre GPD, FNPQ e BSC	Modelo do Estado de MG
Determinação de Diretrizes a partir da alta gerência	Elaboração do PMDI
Desdobramento das diretrizes para níveis hierárquicos inferiores (Modelo Top-down)	Elaboração do PPAG
Determinação de uma lógica entre as atividades	Criação das Áreas de Resultados
Determinação de indicadores de execução	Definição de indicadores finalísticos e de execução
Necessidade de envolvimento de toda estrutura no processo	Criação do Acordo de Resultados
Construção de um fluxo de informações eficiente e confiável	Definição de Reuniões de Pré-Comitê, Comitê Interno, Petit Comitê e Comitê de Resultados
Definição de um modelo de monitoramento	Criação das Estruturas SCGERAES, SUMIN e EpR

Quadro 4 – Semelhanças entre as ferramentas de desdobramento e monitoramento da estratégia e o modelo utilizado pelo Estado de Minas Gerais

A configuração está baseada no ajuste mútuo e na padronização de resultados, pois as estruturas SCGERAIS e SUMIN, que são superintendências agem no sentido de auxiliar a execução das ações em outras Secretárias por meio do monitoramento intensivo, prestando de certo modo uma consultoria para correção das falhas e alcance das metas. O EpR realiza atividade similar no nível estratégico, uma vez que essa estrutura se relaciona diretamente com a alta gerência das outras estruturas de governo. Uma característica importante da estrutura do EpR é ter o Vice Governador como seu coordenador e nesse sentido, assessorá-lo na gestão estratégica do governo, com vistas a consecução de suas metas. A padronização de resultados é por definição, segundo Mintzberg e Quinn (2001), a determinação do resultado final que dever ser obtido, dentro de uma lógica de interfaces predeterminadas entre as tarefas, definição essa na qual se enquadra perfeitamente a estratégia mineira, já que foram criadas áreas de resultado com metas finalísticas determinadas e projetos estruturadores com objetivos determinados, contudo o modo como tais objetivos e metas seriam alcançados ficou a critério dos gestores estabelecerem.

Ainda referindo-se a configuração, a adoção de uma estratégia de caráter transversal acabou por modificar os padrões da estrutura de governo, uma vez que originalmente possuía padrões de especialização, formalização e agrupamento unitário, características burocráticas, passando mais explicitamente para padrões de sistemas de planejamento e controle, dispositivos de ligação e doutrinamento, pois o

foco passou para os resultados e o mecanismo de coordenação tornou-se o de ajuste mutuo. Fazendo referencia aos fatores situacionais, o Estado de Minas se encontra em um processo de transição, já que quanto à idade, a organização estatal é antiga, porém está sob adaptações novas, quanto ao tamanho, ainda é grande, mas em relação a outros períodos está bem menor, está mudando seu sistema técnico de burocrático para resultados, em referência ao ambiente externo a tentativa é de se tornar mais flexível e por fim quanto ao poder mantêm a hierarquia, contudo procura descentralizar várias decisões.

Após esse resumo sobre a abordagem estratégica do Estado de Minas Gerais, fica caracterizada a forte presença da perspectiva clássica, por outro lado fica evidente a introdução de uma abordagem evolucionária, pautada no alcance de resultados predefinidos e na avaliação do mercado, no caso específico dos cidadãos, aderindo assim a criação de estruturas para agirem em caráter transversal e/ou matricial. Tais alterações, segundo a literatura, somente alcançarão êxito através da elaboração e aplicação eficiente de um sistema de alinhamento estratégico. O que governo de Minas fez neste sentido foi a criação de estruturas transversais de monitoramento e gerenciamento da estratégia tanto das áreas meio, quanto na concretização dos resultados finalísticos, tais estruturas fazem parte do fluxo constante de informação que tenta disseminar a estratégia e trazer informações das áreas fins até a alta gerência do estado, balizando assim a tomada de decisões.

Em caráter eminentemente descritivo, acredita-se que esse trabalho cumpriu seus objetivos ao apresentar, em consonância com a literatura acadêmica, o processo de elaboração da estratégia de governo e as estruturas criadas para a difusão, gerenciamento e monitoramento da mesma pelos órgãos e entidades do executivo estadual. E o que se tem por fim é a abertura para realização de futuras análises críticas acerca da efetividade e eficácia de tais estruturas na execução de sua proposta de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1997

ALDAY, H.; CONTRERAS E. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.

ALINHAR In: **Novo Dicionário Aurélio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS S.A. **Minas Gerais do século XXI**. Belo Horizonte: Rona, 2002.

BARROS, L. A. M. **Alinhamento estratégico**. 2007. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

CORDEIRO, J.V.B. de M. **Alinhamento estratégico**: estudos multicasos em empresas paranaenses de médio porte. 2005. 300f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

FURTADO, R.G. **Acordo de resultados em Minas Gerais**: uma análise das modificações propostas ao instrumento pelo Projeto de Lei nº 1 677 de 2007. 2007. Monografia (Graduação em Administração Pública). Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2007.

GUIMARÃES, T.B; ALMEIDA, B. T. Da Estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). In. **CADERNOS BDMG**. N1(mar)1968: Belo Horizonte: BDMG, 2006.p.7-76.

HAGUETTE, T. M.F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, Vozes, 1992.

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**: como empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINAS GERAIS. **Constituição Estadual de 1989.** 11.ed. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 1989.  
MINAS GERAIS. **Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2003-2020.** Belo Horizonte: Rona, 2003. Disponível em: <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>.

\_\_\_\_\_. **Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2007-2023.** Belo Horizonte: Ed. Rona, 2007. Disponível em: <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>.

\_\_\_\_\_. **Plano plurianual de ação governamental.** Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>.

\_\_\_\_\_. **Plano plurianual de ação governamental.** Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br)>.

MINTZBERG, H. A estrutura das organizações. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

PEREIRA, L.C.B.; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.

PETTIGREW A; WHIPP R. **Managing change for competitive sucess.** London, Blackwell Business, 1992.

PETTIGREW, A.M.; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management.** Thousand Oaks : Sage, 2002.

REZENDE, F. C. As reformas e as transformações no papel do Estado: o Brasil em perspectiva comparada. In: ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. (Org.). **O Estado em uma era de reformas:** os anos FHC. Belo Horizonte. Brasília: MP, SEGES, 2002. Parte 1, p.163-207.

VILHENA, R.; MARTINS; MARINI. **O Choque de Gestão em Minas Gerais:** políticas de gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

## AUTORIA

**Thiago Bernardo Borges** – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental formado na Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Graduando em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais. Trabalhando na Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais na Superintendência de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado.

Endereço eletrônico: othiagobb@yahoo.com.br

---

<sup>1</sup> Ver TAVARES et all, Gestão Minas, Ano I, Número 1, Julho de 2007, p.14

<sup>2</sup> Programa instituído através da lei delegada nº 112, ressalta-se o caráter temporário dessa estrutura, que é um *staff* direto do Vice-governador. Seu coordenador executivo tem status de secretário-adjunto, sendo assim, se encontra em um patamar acima das estruturas SCGERAES e SUMIN.