

# **O DESAFIO DO GERENCIAMENTO INFORMACIONAL NO SETOR PÚBLICO: LIÇÕES APRENDIDAS DO GERAES NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Leonardo Carvalho Ladeira

## **O DESAFIO DO GERENCIAMENTO INFORMACIONAL NO SETOR PÚBLICO: LIÇÕES APRENDIDAS DO GERAES NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Leonardo Carvalho Ladeira

### **RESUMO**

O final do século XX e início do século XXI marcaram as teorias organizacionais, administrativas e gerenciais com a necessidade e capacidade de criar, organizar e processar as informações a fim de gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional. A Administração Pública segue a mesma tendência, fortalecida com a redefinição do papel do Estado e a necessidade de aumento da eficiência e eficácia da ação governamental, uma vez que o contexto histórico está marcado pela baixa capacidade de produção e articulação de informações essenciais para a tomada de decisão pública. A criação de padrões e o aprofundamento dos estudos devem estar baseados em experiências reais que apontem potenciais de solução para o gerenciamento informacional no setor público. O artigo apresenta a experiência do programa de “Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES”, adotado desde 2003 pelo governo do Estado de Minas Gerais, contemplando um modelo de geração e organização de informações importantes de planejamento e orçamento para os projetos estruturadores, peças chave da estratégia governamental. A experiência do GERAES no governo de Minas já tem uma evolução de 6 anos, o que permite concretizar e supor seus principais avanços e limites. Toda a análise é baseada em observação participante e nos caminhos indicados pela revisão bibliográfica, na área de gestão da informação (Buckland, Choo, Crivellari e Laia). Entre os principais avanços identificados estão as possibilidades de conectar informações de planejamento e orçamento na execução dos projetos prioritários de governo; a melhoria na confiabilidade da informação fornecida pelos órgãos governamentais sobre execução física e financeira de ações governamentais; e o fomento à tomada de decisão estratégica de governo, com diminuição da assimetria de informação governamental e aumento da capacidade de interpretação de informações técnicas dos diversos setores. Entre os limites destacam-se a instabilidade na amplitude do escopo das informações levantadas pelo GERAES; a inflexibilidade nos critérios adotados para controle de execução dos projetos estruturadores; e a concentração das informações estratégicas de governo a grupos restritos de planejadores e altos executivos de governo, com a consequente incapacidade de governança informacional, sustentada nos princípios da accountability e transparência. O desenho dos instrumentos utilizados pelo programa e suas consequências indicam que a experiência deve ser analisada e tomada como referência de lições aprendidas e modelo de gerenciamento da informação governamental para desenvolvimento e implantação de uma cultura informacional que afete diretamente a eficiência da tomada de decisão no setor de planejamento e orçamento dos governos.

## **SUMÁRIO**

INTRODUÇÃO.....	3
O PROGRAMA GERAES NO GOVERNO DE MINAS.....	7
AVANÇOS E LIMITES DO GERENCIAMENTO INFORMACIONAL POR MEIO DO GERAES.....	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	27

## INTRODUÇÃO

A Administração e todas as demais ciências gerenciais passaram por profundas transformações no século XX com o advento da era da informação, que quebrou barreiras, diminuiu distâncias e transformou o conhecimento em um recurso com relevância superior aos recursos tradicionais do capitalismo: o capital e a força de trabalho. Por meio do conhecimento e do gerenciamento de informações pode-se adotar inovações surgidas em diferentes e distantes locais e impulsionar processos produtivos, disseminando o conhecimento e as melhores práticas nos mais diversos campos da tecnologia. A evolução, neste cenário, está ligada à capacidade das organizações de criarem, organizarem e processarem as informações a fim de gerar novos conhecimentos por meio da aprendizagem organizacional. Para Choo (1998), a informação habilita a efetiva combinação e utilização dos fatores de produção no incremento da produtividade organizacional.

Se, por um lado, este contexto permite às organizações se inserir num ambiente de inovação rápida, conferindo-lhes maior competitividade e capacidade de sobrevivência, por outro lado ela se impõe com urgência sobre as mesmas organizações. A assimetria de informação passa a ser o cerne dos principais problemas organizacionais. Laia (2002) chama atenção para o fato de que nos ambientes interno e externo de uma organização pessoas produzem, continuamente, mensagens e que a competição passa a centrar-se no potencial das instituições para adquirir, interpretar e disseminar os sinais ambientais.

A resposta necessária das organizações é a criação de políticas específicas de informação, para reduzir a assimetria e otimizar a utilização desse novo recurso primordial: o informacional. Essa política deve ser baseada em documentos formais e práticas rotineiras das instituições, de acordo com a definição de HERNON E RELYEA (1991, p.176).

Política de informação é um conjunto de princípios relacionados a leis, diretrizes, regras, regulamentos e procedimentos que guiam a omissão e a administração do ciclo de vida da informação: a produção, coleção, distribuição/disseminação, recuperação e arquivamento da informação. Também abrange o acesso e o uso da informação.

Para a Administração Pública, a nova era da informação culminou com o surgimento da discussão ampla sobre a reforma do Estado, envolvendo aspectos políticos, econômicos e administrativos, voltados para a redefinição do papel do

Estado, com a necessidade de aumento da governança e da governabilidade. A eficácia, eficiência e efetividade da ação governamental ganham novos conceitos, que estão diretamente ligados à capacidade de permitir a criação de estratégias de curto, médio e longo prazo e planejamento real para o acompanhamento dos principais objetivos, que precisam atingir as demandas da sociedade.

O setor público envolve complexidade superior, por envolver fatores políticos, sociais e técnicos em assuntos de alta especificidade e diversidade como economia, saúde, educação, desenvolvimento, regulação e segurança, dentre outros. Naturalmente, o ato de gerenciar a informação no setor público torna-se ainda mais relevante para gerar conhecimento nas organizações públicas, em especial quando se consideram os governos como um todo.

Para Laia (2002, p.2), o caminho para solucionar tal questão envolve a criação de “padrões para adquirir, criar, distribuir e usar as informações disponíveis nos ambientes interno e externo”, estabelecendo “os mecanismos necessários para que uma instituição possa adquirir, processar informações e dados com a qualidade e a acuraria adequadas para dar suporte aos objetivos organizacionais”. Para o autor, os sistemas de informação bem desenvolvidos podem criar alguns padrões e modelos decisórios em realidades já vivenciadas.

O avanço da discussão deve estar baseado em experiências reais que apontem potenciais de solução para o gerenciamento informacional. É o que busca este artigo, ao apresentar a experiência do programa de “Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES”, adotado desde 2003 pelo governo do Estado de Minas Gerais, contemplando um modelo de geração e organização de informações importantes de planejamento e orçamento para os projetos estruturadores, peças chave do planejamento governamental.

Na primeira sessão apresenta-se o programa e sua inserção no modelo de governança adotado pelo governo do Estado de Minas Gerais. Os principais instrumentos utilizados para o gerenciamento das informações estratégicas são detalhados para melhor compreensão. A segunda seção busca uma análise crítica da experiência, apontando avanços e limites identificados a partir de revisão literária e observação participante do autor. As considerações finais sintetizam a relevância da experiência à luz da administração da informação. Para introduzir o desenvolvimento do artigo, é necessário destacar o conceito utilizado para “informação”, o elemento primordial da análise que será realizada.

Buckland (1995) destaca a ambigüidade do termo e a possibilidade de sua utilização em diferentes perspectivas, mas identifica os seus três usos principais, que servirão de referência para este artigo:

1. Informação enquanto processo: quando se recebe alguma informação, aquilo que era sabido de antemão é mudado pela presença da informação atual. Como processo, corresponde ao ‘ato de informar; comunicar o conhecimento de algum fato ou ocorrência; a ação de dizer ou o fato de algo estar sendo dito’;
2. Informação enquanto conhecimento: é a decodificação daquilo que foi percebido na informação como processo. É o ‘conhecimento comunicado a respeito de um fato particular, assunto ou evento’;
3. Informação enquanto coisa: é aquilo que pode ser manipulado, como objetos, dados e documentos, definidos como ‘informação’ porque possuem a propriedade de ser informativos, ‘possuem a qualidade de comunicar informações’.

Davenport (2002) chama de *ecologia informacional* o planejamento do ambiente de informação de uma organização, aos quais liga quatro atributos chave: integração dos diversos tipos de informação; reconhecimento de mudanças evolutivas; ênfase na observação e na descrição; ênfase no comportamento pessoal e informacional. Esse ambiente é fundamental para permitir que as tomadas de decisão ultrapassem a simples racionalidade de opções.



Figura 1 – Ambiente informacional na ecologia da informação  
Fonte: DAVENPORT (2002, p.51) – adaptado

Entre os elementos principais do ambiente informacional, quando bem estabelecido numa organização, estão:

- Estratégia da informação – consiste em “criar estratégias quanto aos tipos de informações que devem ser focalizadas, as atividades a enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos” (Davenport, 2002, p.65);
- Processo informacional – conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento;
- Arquitetura da informação – desenho de padrões para descrever elementos específicos da informação, aprovação de fontes de referência e normas de acesso e compartilhamento;
- Política da informação – representa a definição da natureza política da informação e a forma para dirigi-la;
- Cultura/Comportamento informacional – indica a necessidade de construir uma cultura informacional que afete o comportamento dos membros e equipes da organização;
- Equipe especializada na informação – cujas atividades incluem análise do negócio, mercado, fluxo de caixa ou centenas de outros aspectos. O traço comum é o fato de esses profissionais agruparem, analisarem e gerarem informações para dar apoio a decisões específicas da organização.

No setor público, a informação assume todos os diferentes conceitos apresentados, seja no ambiente interno, no relacionamento intra ou interorganizacional dos órgãos governamentais, seja no ambiente externo, na relação Estado-sociedade que permite ao primeiro prestar contas de suas ações e ao segundo participar real e ativamente dos processos de deliberação pública. A história da Administração Pública está marcada, por um lado, pela baixa capacidade de produção e articulação de informações essenciais para a tomada de decisão pública, e por outro pela fragilidade da transparéncia nas informações no trato com a sociedade, o que na maior parte dos casos o torna distante da capacidade de prestar contas à sociedade, sequer de adotar o famigerado princípio da *accountability*. A experiência a ser apresentada permitirá indicar alguns caminhos para a reversão desse quadro histórico.

## O PROGRAMA GERAES NO GOVERNO DE MINAS

O governo de Minas Gerais implantou uma série de ações, em 2003, dentro de um programa que chamou de Choque de Gestão. Este foi um programa de ajuste fiscal, que buscou atingir o chamado “déficit zero”, no que obteve sucesso logo nos primeiros anos de governo, se considerarmos déficit zero o ajuste entre a receita estimada e as despesas fixadas, para cada exercício financeiro, excluindo-se os precatórios e a dívida pública do governo.

Todo o programa foi acompanhado da implantação de um modelo de planejamento que envolve horizontes de curto, médio e longo prazo. Há definição de uma estratégia de longo prazo de governo (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI); o seu desdobramento em planos para o período de quatro anos (Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG), que detalha os programas e ações com as previsões financeiras e de realização física; as orientações para elaboração de orçamentos anuais (Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO); e os planos de curto prazo, com o detalhamento das previsões financeiras e físicas do PPAG para cada exercício (Lei Orçamentária Anual – LOA).

Para Guimarães e Almeida (2006), que participaram da formulação e implantação do planejamento governamental em Minas Gerais, três grandes desafios se colocam para a administração pública, ao enfrentar o desafio do planejamento governamental: a capacidade de conectar planejamento e orçamento; a assimetria informacional no setor e o auto-interesse dos possuidores de cargos eletivos, que visam maximizar suas próprias funções de utilidade.

Muitas vezes, os planos governamentais tornam-se apenas peças fictícias para legitimar a ação governamental e os orçamentos não estão diretamente ligados a esses planos. A falta de critérios objetivos para estimar receitas e fixar despesas gera um nível de discricionariedade na execução do orçamento, conferindo ao Executivo a liberdade de escolher quando e quais despesas serão executadas. Os instrumentos de planejamento devem ser ferramentas efetivas de gestão para construir mecanismos de incentivo que alterem a cultura do sub-desempenho do setor e produzam resultados perceptíveis para a sociedade.

Para Guimarães e Almeida (2006, p.15), o combate à assimetria informacional envolve “[...] medidas que tornem homogêneas (simétricas) as informações verificáveis e que serão contratadas: por exemplo, a meta, o produto,

prazo, custo, objetivo esperado, entre outras [...] e criar mecanismos para que as unidades se auto-revalem e exerçam o desempenho ótimo no atingimento da meta". A solução do auto-interesse está ligada à contratualização dessas metas, associada à provisão de incentivos para assegurar eficiência das unidades administrativas que executam as ações governamentais.

Para tentar enfrentar esses desafios, foram empregadas duas tecnologias na experiência de planejamento mineira: o Duplo Planejamento e o programa de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES).

O Duplo Planejamento foi retirado de uma experiência de abordagem para empresas privadas (DEREK, 1999, apud GUIMARÃES, ALMEIDA, 2006). Essa abordagem envolve a construção de estratégias simultâneas, uma com foco na gestão das atividades atuais e outra concentrada na competência para gerenciar as mudanças necessárias para o futuro.

A construção da estratégia para o futuro foi baseada no plano de governo vencedor das eleições de 2002 e em um diagnóstico de aspectos socioeconômicos de Minas Gerais, cenários normativos e cenários exploratórios que estimam, a partir de premissas particulares a cada cenário, os indicadores de riqueza (Produto Interno Bruto – PIB) e qualidade de vida (Indicador de Desenvolvimento Humanos – IDH) para o Estado até 2020, em um primeiro momento, e até 2023, após a vitória na eleição seguinte, em 2006. A dimensão objetiva da visão de futuro foi construída pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES) e pela área de planejamento do governo, por meio da construção de cenários normativos e exploratórios que pretendiam responder às seguintes questões: “aonde queremos chegar?” e “aonde podemos chegar?”.

Por outro lado, a construção da estratégia para o presente foi o segundo instrumento referido, o GERAES, descrito por (GUIMARÃES, ALMEIDA, 2006, p.18).

Trata-se de um conjunto de medidas de gestão do planejamento que visam transformar a estratégia principal do governo em resultados, garantindo a presença dos principais projetos de governo – os estruturadores – nos instrumentos de planejamento de longo (PMDI), médio (PPAG) e curto prazo (LOA). Adicionalmente, o GERAES incorpora técnicas de gerenciamento de projetos para apoio na realização da estratégia, e introduz mecanismos que incentivam o atendimento das metas dos projetos estruturadores.

O GERAES foi lançado em julho de 2003 e continha uma carteira de 31 projetos estruturadores, detalhados no plano governamental de médio prazo (o

PPAG), por meio de metas físicas e financeiras. Os projetos foram escolhidos como principais promotores do desenvolvimento no Estado e abrangeram modernização da gestão pública, infra-estrutura, meio ambiente, educação, segurança e saúde, entre outras áreas. Em 2007, uma nova carteira de projetos estruturadores é aprovada, dentro de um novo PPAG, contendo novos projetos, dessa vez 57, ampliando os objetivos estratégicos contemplados no primeiro planejamento.

Os Projetos Estruturadores são gerenciados seguindo duas características principais que os tornam uma inovação na Administração Pública: uma orçamentária e outra de controle.

O fluxo de recursos orçamentários e financeiros é garantido aos projetos estruturadores; diferencial importante num ambiente com os desafios descritos anteriormente, no qual a discricionariedade do poder Executivo com o orçamento resultava em práticas de contingenciamento e abandono dos planos governamentais de médio e longo prazo.

O diferencial do controle nos projetos estruturadores é baseado em um tipo de gerenciamento de projetos utilizado comumente pela administração de empresas privadas. A metodologia utilizada foi a do MEPCP® – Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos, criada por Prado (2004). A metodologia é baseada na metodologia do PMBOK® (PMBOK, 2000). Esta envolve práticas de inicialização, planejamento, controle, execução e encerramento no ciclo e gerenciamento dos projetos, conforme a Figura 2.

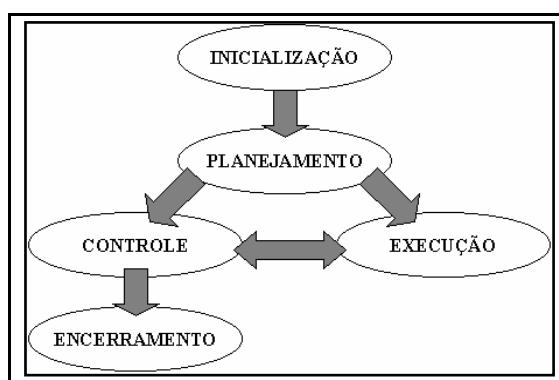


Figura 2 – O Ciclo do Gerenciamento PMBOK®  
Fonte: PMBOK (2002)

Há um acompanhamento intenso das ações e do atingimento das metas previstas para cada um dos projetos estruturadores, realizado por uma *Unidade de Apoio ao Gerenciamento de Projetos*, o GERAES, superintendência da Secretaria de

Planejamento e Gestão. Na equipe, uma dupla de servidores, capacitados em gerenciamento de projetos e administração pública, se responsabiliza pelo acompanhamento de um número de projetos estruturadores, divididos por áreas de afinidade. A equipe é treinada constantemente para a utilização de ferramentas de gerenciamento de projetos (parte da equipe já passou pelos processos tradicionais de certificação em gerenciamento de projetos – *Certified Associated in Project Management*, CAPM e *Project Management Professional*, PMP) e dos principais processos administrativos da gestão pública (licitações, convênios, orçamento etc.).

A matriz de gerenciamento de projetos identificada na Figura 2 será utilizada para detalhar o trabalho da gerenciamento da informação executado pela equipe do GERAES. A descrição do trabalho é baseada no Manual de Gerenciamento dos Projetos Estruturadores (Minas Gerais, 2008) e na observação participante do autor.

Nos processos de **inicialização**, a equipe do GERAES se envolve na formulação de termos de abertura para os projetos. Os termos são “são documentos que autorizam formalmente um projeto, no qual se encontram inseridas as primeiras informações sobre o mesmo, possibilitando o nivelamento de toda a equipe envolvida” (Minas Gerais, 2008). O plano de projeto é formulado e revisto (anualmente). Ele contém ações, produtos, marcos, matriz de responsabilidades, custos, riscos e principais convênios e contratos dos projetos. Todo o processo é realizado junto aos gerentes dos projetos estruturadores e aos setores responsáveis pela execução do projeto. Esse processo alimenta ainda a alocação de recursos do governo para composição da Lei Orçamentária Anual do ano posterior, uma vez que essa equipe é responsável por concretizar as demandas e fazer uma análise prévia para a Junta de Programação Orçamentária-Financeira, responsável pela tomada de decisão.

Depois de definidos os planos e os orçamentos de governo destinados a cada um dos projetos, processo que é refeito anualmente entre os meses de julho e setembro, a equipe do GERAES passa a conduzir o **planejamento** da execução dos projetos para o exercício seguinte. Nessa primeira etapa, são estabelecidas “metas globais de volume, composição e qualidade do gasto, para o período referente a um quadriênio” na revisão do PPAG. Nos meses de outubro e novembro, a Secretaria de Planejamento e Gestão fornece as diretrizes para o planejamento e as equipes do GERAES se reúnem com os gerentes de projeto e as equipes executoras para planejar processos, definir os marcos principais das ações a serem executadas,

definir prazos e detalhar as metas pactuadas para o projeto, para acompanhamento mensal ao longo do ano seguinte. O trabalho é focado em definir marcos e metas que comporão o Painel de Controle, que é assinado pelo governador e todo o secretariado ao fim de cada ano, como compromisso de governo para o ano seguinte. Essa pactuação vai subsidiar ainda o Acordo de Resultados, que será explicitado posteriormente.

Ao longo do ano, a equipe do GERAES é responsável pelo acompanhamento da **execução** do projeto por meio do relatório mensal de situação do projeto – *Status Report*, que a partir de 2009 é feito em versão digital em um portal on-line. O documento constitui-se “dos principais marcos presentes nos cronogramas de cada ação do Projeto Estruturador, bem como informações qualitativas e quantitativas necessárias ao seu acompanhamento” (Minas Gerais, 2008), tendo caráter gerencial destinado à Alta Administração, Gerentes Executivos e Gerentes Adjuntos de Projetos, subsidiando, principalmente, a tomada de decisões. Um dos instrumentos mais efetivos de gerenciamento informacional ocorre na reunião de *Status Report* realizada pela equipe do GERAES. Por definição do Decreto de Programação Orçamentária-Financeira de Minas Gerais (nº 45.023, de 26 de janeiro de 2009 – publicado anualmente), somente nesta reunião os projetos estruturadores podem solicitar liberação de cotas orçamentárias para a execução dos projetos, bem como demandar remanejamentos, suplementações e as demais operações orçamentárias essenciais à execução de projetos públicos. Essa novidade traz uma série de consequências importantes para o modelo de gerenciamento informacional que serão detalhadas na próxima seção.

Os relatórios contêm, ainda, faróis que sinalizam o desempenho das ações dos projetos: verdes, amarelos e vermelhos. O farol verde indica a adequação entre os marcos e metas planejados e a execução real; o amarelo indica um atraso de até 60 dias nos marcos planejados; e o vermelho indica atraso superior a 60 dias ou descumprimento das metas pactuadas.

Os relatórios de situação – *Status Report* – subsidiam as principais ações de **controle** sobre os projetos estruturadores. A primeira delas refere-se à orçamentária, já exposta. O GERAES é responsável pela validação e compatibilização dessas informações físicas e financeiras de execução dos projetos no Sistema de Informação Gerenciais e de Planejamento do Governo – SIGPLAN. Além disso, o relatório é o produto utilizado por dois outros setores que compõe o modelo de governança adotado pelo Estado de Minas Gerais, detalhado na figura a seguir.



Figura 3 – Modelo de governança em Minas Gerais

Fonte: MINAS GERAIS (2008) – adaptado

O Acordo de Resultados é o instrumento de contratualização de metas utilizado pelo governo de Minas Gerais, responsabilidade da Superintendência de Modernização Institucional – SUMIN, da Secretaria de Planejamento e Gestão. Cada órgão governamental se compromete com metas específicas de governo, dentre elas a execução dos projetos estruturadores sob sua responsabilidade, bem como de ações de projetos estruturadores alocados em outras secretarias, mas também sob a sua responsabilidade de execução. O instrumento do Acordo de Resultados é muito amplo e envolve mais uma série de inovações, com detalhamento de metas por equipe interna dos órgãos e pagamento de Prêmio de Produtividade para os servidores que atingirem porcentagem específica das metas pactuadas. Esses instrumentos, no entanto, não serão tratados com profundidade neste artigo, que foca nos projetos estruturadores. A equipe do GERAES é responsável por atribuir a nota de execução aos projetos estruturadores, por meio de critérios que envolvem três variáveis: *metas*, para o controle da execução das metas pactuadas; *marcos*, para o controle da variação de prazos entre o planejado e o executado; e *financeiro*, para o controle de variações orçamentárias nos projetos entre o planejado e o executado. A cada uma das variáveis é atribuída uma nota, calculada a partir de uma ponderação pelo orçamento das ações e dos projetos estruturadores.

O Estado para Resultados, criado a partir de 2007, é um escritório executivo ligado à Secretaria de Planejamento e Gestão e à Vice-Governadoria, responsável por acompanhar a execução governamental por meio das Áreas de Resultado, que agrupam os projetos estruturadores por afinidade de resultados finalísticos. O grande objetivo é conferir uma gestão de portfólio para os projetos estruturadores e acompanhar a execução da estratégia de governo por meio de medição de indicadores focados no impacto direto das políticas de governo na

sociedade e nos cidadãos mineiros. Para garantir esses objetivos, duas ações principais são executadas: um *Plano de Ação* para a solução dos problemas estratégicos que permeiam toda a execução da carteira dos projetos estruturadores e a condução das reuniões de *Comitê de Área de Resultados*. O governo de Minas instaurou a prática dessas reuniões desde o primeiro governo, embora a sistemática esteja mais bem estruturada a partir da segunda administração, em 2007, com a divisão dos projetos estruturadores por áreas de resultado. Os *Comitês de Áreas de Resultado* são reuniões de alta gerência, comandadas pelo vice-governador (gerente de toda a carteira de projetos estruturadores), com a presença de secretários de Estado, gerentes dos projetos e a equipe de acompanhamento da Secretaria de Planejamento e Gestão (formada por secretários e subsecretários; equipe do GERAES e do Estado para Resultados). Os faróis (vermelho, amarelo e verde) do *Status Report* são utilizados nas reuniões para indicar o desempenho das ações. Nessas reuniões, que acontecem bimestralmente ou trimestralmente, são identificados riscos e gargalos dos projetos e elaborados planos de ação para correção dos desvios e prevenção de dificuldades futuras, além da possibilidade de tomada de decisão concreta na própria reunião, por estarem presentes as autoridades necessária para tal. Portanto, os Comitês são indicados entre o **controle** e o **encerramento** por representarem, simultaneamente, o acompanhamento constante com correção de rotas para os projetos e a possibilidade de indicar fracassos e controlar os resultados efetivos do mesmo. A estrutura dessas reuniões evoluiu e envolve novos formatos que não serão detalhados. O GERAES, portanto, é primordial no subsídio das informações de acompanhamento dos projetos estruturadores para as reuniões de Comitê.

Em relação a processos de **encerramento** de projetos, o GERAES se envolve tanto na análise qualitativa da viabilidade da continuidade dos projetos, como na possibilidade de agregar informações relevantes aos encerramentos de contratos e convênios, aos relatórios gerais de governo e à consolidação de *lições aprendidas* do ciclo de planejamento governamental.

Todos esses instrumentos seriam fundamentais para trazer governança e governabilidade ao governo, por permitir uma implantação eficaz do planejamento governamental, que atingisse os critérios indicados por Porto e Silveira (2006, p.69). Para os autores, é indispensável, “[...] (1) traduzir a estratégia em projetos prioritários, com alocação de recursos diferenciada; (2) um esquema de

gerenciamento intensivo destes projetos; (3) a mensuração e monitoramento dos resultados e a avaliação do progresso da estratégia; e (4) o envolvimento direto do governante e a comunicação da estratégia e seus resultados."

A aplicação dessas concepções e instrumentos para a área pública é, sem dúvida, uma resposta a muitos dos desafios comuns à administração pública e vem de encontro aos problemas já tratados: falta de direcionamento dos recursos públicos, dificuldade em priorização de políticas públicas, pouco acesso a informações e controle das ações governamentais, e incapacidade de construir metas e mensurar resultados concretos. Todo o processo de gerenciamento da informação governamental ligada à execução dos projetos estruturadores deve ser foco de análise para cumprir os objetivos deste artigo, qual seja, apresentar experiências de processos de informação em realidades já vivenciadas, buscando captar padrões e modelos decisórios, potenciais e limites que indiquem o caminho para o gerenciamento informacional no setor público.

## AVANÇOS E LIMITES DO GERENCIAMENTO INFORMACIONAL POR MEIO DO GERAES

A experiência do GERAES no governo de Minas já tem uma evolução de 6 anos, o que permite concretizar e supor seus principais avanços e limites. Toda a análise é baseada em observação participante e nos caminhos indicados pela revisão bibliográfica, na área de gestão da informação. A análise será feita por tópicos que indiquem os avanços e os limites dessa experiência, para possibilitar a indicação de caminhos de maturação do modelo adotado.

### **Avanço 1 – Possibilidade de conectar informações de planejamento e orçamento na execução dos projetos prioritários de governo**

O grande ganho do programa GERAES, implantado no governo de Minas desde 2003, é a capacidade de conectar diretamente os planos governamentais de longo, médio e curto prazo. Na maioria dos governos, em especial no caso brasileiro, os programas e projetos de médio e longo prazo representam apenas peças fictícias, sem correlação direta com as rubricas e execuções orçamentárias. No caso mineiro, o orçamento é controlado por projeto, como nos demais governos, mas ligado diretamente à execução de metas e marcos pactuados num planejamento que leva em conta as perspectivas detalhadas nos planos de médio e longo prazo, no caso o PPAG e o PMDI, que liga cada um dos projetos à visão de futuro por meio de metodologias de gestão estratégica, como o *Balance ScoreCard* (BSC).

O trabalho do GERAES, no planejamento e orçamento dos projetos, permite ao sistema de planejamento, responsável pela alocação dos recursos governamentais, direcionar o gasto de acordo com as áreas que executam o orçamento com maior ou menor eficiência.

### **Avanço 2 – Melhoria na confiabilidade da informação fornecida pelos órgãos governamentais sobre execução física e financeira de ações governamentais**

Toda a informação de execução física e financeira das ações governamentais são inseridas no Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento – SIGPLAN, sistema corporativo do governo de Minas Gerais, executado em versão on-line. Para os projetos estruturadores, existe uma estrutura de monitoramento específica, bimestral, que contempla as seguintes fases: 1) *Momento SPGF*: as Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças –

SPGF – de cada órgão informam dados de execução física e financeira do projeto; 2) *Momento Titular*: os gerentes dos projetos estruturadores tem que validar a informação dada pela SPGF; 3) *Momento Monitor*: os técnicos do GERAES são responsáveis por entrar no sistema e validar todas as informações prestadas a partir do acompanhamento técnico mensal realizado por eles.

Outro avanço importante conferido pela utilização do SIGPLAN é a alimentação da informação física e financeira dos projetos por meio da utilização de localizadores (municipais ou regionais). Os localizadores permitem aos gestores obter informações localizadas sobre aplicação local de recursos e ações realizadas, fundamentais à comunicação com as diversas regiões e o elevado número de municípios (853) existentes no Estado.

Além disso, a percepção humana da informação fornecida é fundamental para o funcionamento do sistema montado para o GERAES. Não há possibilidade nem viabilidade de os técnicos responsáveis pelo acompanhamento fiscalizarem a execução das metas e marcos previstos no planejamento dos projetos; essa não seria sequer a função desejada para esse setor. No entanto, o compartilhamento de informações e os níveis de percepção pessoal de cada uma das duplas do GERAES tornam-se instrumentos relevantes para indicar o nível de veracidade das informações apresentadas pelos órgãos nas reuniões de *Status Report*. Se, por um lado, as informações fornecidas pelos órgãos podem ser pouco verossímeis e isso aumentar o seu nível de desempenho pelos instrumentos de controle, por outro, a desconfiança da fragilidade das informações pode fornecer ao núcleo decisório do planejamento, por meio do técnico responsável pelo acompanhamento, a percepção necessária para criar instrumentos de controle mais rígidos para determinados projetos, e até mesmo afetar a distribuição de recursos orçamentários entre os projetos.

### **Avanço 3 – Fomento à tomada de decisão estratégica de governo, com diminuição da assimetria de informação governamental e aumento da capacidade de interpretação de informações técnicas dos diversos setores**

As especificidades da administração pública frente à administração empresarial são inúmeras, mas a principal delas é a heterogeneidade de ambientes, problemas, cenários, conflitos e desafios que devem ser considerados para a tomada de decisão governamental. É elevado o grau de incerteza para distribuir recursos e prioridades entre demandas de saúde, educação, segurança pública,

meio ambiente, transporte, obras públicas, para citar alguns dos exemplos tradicionais. É semelhante a dificuldade de interpretar dados de execução de projetos de todos os setores, cujo escopo é fundamental para a tomada de decisão.

Para Laia (2002, p.20), “nesses casos a fonte humana atua como filtro que potencializa os itens mais importantes, enquadra-os em um contexto mais familiar para o usuário, além de estimular a criação de novos conhecimentos na organização”. No modelo do GERAES, o usuário é o núcleo decisório do sistema estadual de planejamento, e a fonte humana que atua como filtro são os técnicos responsáveis pelo acompanhamento dos projetos. O acompanhamento contínuo dos projetos gera um nível de conhecimento desejável para que esse técnico seja o responsável por esclarecer questionamentos e traduzir demandas muito técnicas das áreas finalísticas do governo. O apoio da interpretação dos dados fornecidos pelos diversos órgãos governamentais apóia a transformação da informação enquanto processo em conhecimento, conforme Buckland (1995), a ser utilizada enquanto coisa, que corresponde à necessidade dos tomadores de decisão.

O trabalho do GERAES permite, ainda, vislumbrar impactos de médio e longo prazo em ações que podem parecer insignificantes quando percebidas apenas pela informação mais simples, como um marco ou uma meta aparentemente pouco relevantes para os objetivos estatais definidos. Enquanto informações muito claras como “número de quilômetros recuperados em rodovias” e “número de adolescentes atendidos pelos Centro Sócio-Educativos” falam por si só em relatórios de execução, atividades como “diagnóstico de fornecedores da cadeia de insumos de biocombustíveis” e “criação de roteiro turístico” necessitam de contextualização e informações complementares para serem admitidas como prioritárias em um cenário de recursos escassos e necessidades de respostas rápidas para a população. Como, na maior parte dos governos, a disputa por recursos orçamentários costuma ignorar os níveis de racionalidade necessários ao planejamento governamental como um todo, o filtro dos técnicos do GERAES torna-se um elemento facilitador para a tomada de decisões.

#### **Avanço 4 – Concentração e rapidez de geração de informações sobre execução das ações prioritárias de governo**

As informações geradas pelos técnicos do GERAES permitiram ao governo de Minas concentrar a informação sobre a execução dos seus projetos

prioritários. Essa concentração é relevante para processos como prestação de contas à sociedade, marketing governamental e relatórios mais gerais de ação governamental. Dois exemplos com impactos positivos para a administração pública estadual são a formulação da Agenda Positiva e do Painel de Controle.

A Agenda Positiva é uma das funcionalidades do *Status Report*. Nele são registradas ações de destaque dos projetos estruturadores para a administração estadual e para os cidadãos mineiros. A rapidez na provisão dessas informações pode contribuir significativamente para a redução da dispersão das ações de comunicação e marketing governamental.

A equipe do GERAES, ao fim de cada ano, é responsável pela formulação do Painel de Controle: um relatório com finalidades conclusivas e de contratualização dos resultados. Promove-se uma reunião gerencial do governador com o secretariado, dirigentes de órgãos, gerentes de estruturadores, representantes do Legislativo e Judiciário estaduais, e a imprensa, para divulgar os principais resultados alcançados no ano que se encerra e pactuar as principais metas e marcos do ano posterior. O Painel de Controle representa a confirmação de um compromisso com de todo o secretariado, que assina o documento, com o governo e a sociedade mineira.

#### **Avanço 5 – Garantia de apoio aos gerentes e equipes executoras no gerenciamento dos projetos prioritários**

Os gerentes de projetos, em especial na área pública, passam boa parte de sua carga horária dedicando-se a solução de problemas emergenciais (no caso do setor público problemas como prestações de contas, processos licitatórios, soluções de recursos humanos e tecnológicos, negociação de recursos etc.) no lugar de gastar seu tempo com o desenvolvimento de planos ou estratégias, como afirma CHOO (1998). As reuniões de *Status Report* podem se tornar momentos de reorientação estratégica para os gerentes dos projetos estruturadores.

O trabalho da equipe do GERAES, quando os processos de apuração da informação estão bem desenvolvidos e em harmonia com a realidade do projeto, pode gerar a oportunidade necessária para corrigir desvios de rota dos projetos, problemas de equipe e de recursos, compartilhar soluções com toda a equipe executora do projeto (nos casos em que ela está presente) e até mesmo promover a integração dos *stakeholders* do projeto: sejam os internos, no caso da equipe

executora do projeto; sejam os externos, no caso da intermediação dos técnicos do GERAES junto ao núcleo decisório do sistema de planejamento ou em junto aos demais projetos estruturadores cujo escopo tem afinidade com o projeto.

#### **Avanço 6 – Potencial de acelerar o processo de aprendizagem organizacional sobre problemas vivenciados por organizações públicas (benchmarking)**

A disseminação e distribuição da informação, segundo Laia (2002, p.16) constituem o processo pelo qual as organizações compartilham e disseminam informações com o potencial de gerar aprendizagem organizacional e criação de novos “*insights*” e conhecimentos sobre os problemas vivenciados pela instituição. A falha nessa cultura de compartilhamento de informações pode gerar ineficiência e retrabalho em muitos ambientes da organização, em especial no setor público, em que procedimentos administrativos semelhantes são utilizados nos mais diversos contextos de finalidade de cada órgão de governo.

No caso do GERAES, há uma potencialidade de gerar adaptações mais rápidas a esses procedimentos organizacionais. Os técnicos podem padronizar cronogramas de processos como licitações, convênios, contratações diretas, comuns a todos os setores e fundamentais para atingir níveis de excelência no planejamento governamental. Esse é um dos caminhos mais férteis para que todo o trabalho de planejamento, acompanhamento e controle se transformem em eficiência na execução dos projetos.

#### **Avanço 7 – Promoção da cultura de planejamento em toda a estrutura governamental**

A evolução do gerenciamento informacional e da cultura de planejamento nos diversos órgãos estaduais surgida a partir da iniciativa do programa GERAES atesta o principal avanço dessa experiência para a Administração Pública. Com o tempo, a maior parte dos órgãos de governo adaptaram-se ao ambiente de gerenciamento informacional e montaram estruturas próprias para o acompanhamento interno das metas pactuadas com o governo e controle prévio das informações a serem transmitidas para a equipe do GERAES, nas reuniões de *Status Report*. Em sua maior parte, essas estruturas internas de controle, que podem ser consideradas escritórios internos de projetos, nos moldes do que o GERAES representa para o sistema de planejamento, estão ligadas diretamente aos gabinetes dos órgãos e gastam todo o seu tempo e recursos gerando informações

estratégicas para os órgãos e para o próprio sistema de planejamento, por meio do GERAES e dos demais órgãos ligados ao modelo de governança (SUMIN e Estado para Resultados, citados no artigo).

A resistência ao controle e à rotina de acompanhamento criada por toda a estrutura explicitada é quebrada culturalmente pelo reconhecimento da necessidade de planejamento e controle internos, facilitando o fluxo informacional entre os órgãos e o sistema de planejamento e alterando a realidade comum de reduzido ambiente informacional nas organizações públicas.

### **Limite 1 – Instabilidade na amplitude do escopo das informações levantadas pelo GERAES**

O aumento no nível de informações geradas pela equipe do GERAES, em relação aos projetos estruturadores diminui, mas não elimina, a assimetria informacional. Como grande parte da informação de execução dos projetos estruturadores refere-se a áreas de conhecimento específicos e distintos, é missão complexa focar o gerenciamento da informação nos pontos críticos dos projetos estruturadores. Detentores do conhecimento e da experiência adquirida, as equipes executoras podem omitir informações relevantes para o detalhamento dos projetos e ressaltar aquelas nas quais superem expectativas de planejamento.

Como todo o processo informacional é baseado nos dados fornecidos pelo próprio executor, desde o planejamento e pactuação de metas e marcos ao acompanhamento da execução e apuração das taxas de execução, a vantagem competitiva pode ser utilizada como arma, pelos órgãos governamentais, para burlar o modelo de gerenciamento informacional adotado. A maturidade do modelo, com observação de lições aprendidas e avaliações constantes, e a experiência adquirida com o acompanhamento dos projetos pode diminuir essa desvantagem.

### **Limite 2 – Inflexibilidade nos critérios adotados para controle de execução dos projetos estruturadores**

A criação de regras extremamente rígidas e inflexíveis para o acompanhamento dos projetos estruturadores pode impulsionar o ambiente de hostilidade entre setores de acompanhamento e setores acompanhados, aumentando a possibilidade de maquiagem de planos e execução para fins de medição de desempenho dos projetos estruturadores, conforme explicitado no limite 1. A diversidade das realidades dos 57 projetos estruturadores gera a necessidade

de adaptação das regras em casos específicos. Mais uma vez o fator humano pode contribuir de forma significativa para o sucesso da estratégia informacional. Casos específicos sempre surgirão e deverão ser tratados como tais, desde que justificados conscientemente pelos responsáveis pelo seu acompanhamento no GERAES.

Problemas como punição de pequenos atrasos ou interpretações errôneas dos critérios de pontuação do Acordo de Resultados podem gerar conflitos e até mesmo ineficiência na execução do projeto, uma vez que as regras se sobrepõem, nesses casos, à racionalidade necessária para o bom desempenho dos projetos. A inflexibilidade, nos moldes citados, pode provocar a implosão do próprio modelo, se gerar distanciamento entre setor de planejamento e setores de execução, com consequências negativas para a geração da informação de qualidade. Davenport (2002, p.46) salienta que “a administração informacional precisa abrir espaço para a transformação – até mesmo quando não se sabe ao certo que tipo de transformação será essa” ou não alcançarão a estabilidade necessária para o seu desenvolvimento.

### **Limite 3 – Heterogeneidade da arquitetura de informação produzida para os diversos projetos estruturadores**

Todo gerenciamento da informação deve primar pela manutenção dos padrões mínimos de controle e planejamento. Trata-se de preservar a arquitetura da informação, como eixo norteador do modelo de gerenciamento informacional, conforme Davenport (2002, p.200).

Em um sentido mais amplo, a arquitetura da informação simplesmente se constitui de uma série de ferramentas que adaptam os recursos às necessidades da informação. Um projeto bem implementado estrutura os dados em formatos, categorias e relações específicas.

A falta de padrões homogêneos no acompanhamento de toda a carteira de projetos estruturadores reforça a dificuldade de gerar informações no ambiente de diversidade do setor governamental, em seu aspecto negativo, de bloqueio da capacidade de gerenciamento da informação. A dificuldade em perseverar sobre padrões mínimos de acompanhamento a partir da cessão constante às adaptações demandadas pelos setores acompanhados é um dos potenciais limites do modelo. O equilíbrio entre a preservação da arquitetura essencial da informação e a flexibilidade necessária ao bom planejamento tornam-se desafios para a implementação do gerenciamento informacional adequado para o setor público.

#### **Limite 4 – Subutilização das informações geradas pelo acompanhamento do GERAES**

A demanda dos gerentes por informações com foco preciso, que os apóiem na tomada rápida de decisões estratégicas gera a subutilização do volume de informações gerado pelas equipes técnicas de gestão da informação. Para Crivellari (2003, p.248), “se a direção da empresa desconhece essa dimensão da qualificação (a qualificação tácita, de propriedade dos técnicos), deixa de tomar conhecimento amplo sobre o modo como as diferentes funções são cumpridas no interior da organização”. A autora traduz essa situação como o impasse gerado pelo permanente conflito entre os executores do trabalho, de um lado, e os detentores dos meios de produção (no caso, os tomadores de decisão do sistema de planejamento) que impacta sobre a codificação do conhecimento adquirido pelo processo de gerenciamento da informação.

Num ambiente em que a informação repassada à alta gerência é limitada a demandas específicas, enquanto as demais informações geradas são “arquivadas” no conhecimento da equipe executora, o foco pode ser impreciso e a informação pode permanecer no estado de conhecimento, seguindo o conceito de Buckland (1995), e não passar ao estado de coisa, em que pode ser comunicada e manipulada pela alta gerência na melhoria do desempenho da organização. A solução possível, para o caso em questão, é o “acompanhamento do acompanhamento” com reuniões constantes entre as equipes executoras e a alta gerência para compartilhar situações, experiências e lições de sucesso e fracasso, além do acompanhamento mais próximo e específico com cada uma das equipes de trabalho do GERAES, para transferência constante da informação que não foi diretamente demandada pela alta gerência.

#### **Limite 5 – Conflitos entre critérios técnicos e políticos no gerenciamento dos projetos**

A longa distância que separa a administração pública da administração empresarial deve-se, em grande parte, à necessidade de conciliar critérios técnicos e políticos no gerenciamento dos projetos e na tomada de decisões. O setor público, em países democráticos como o Brasil, deve agir respondendo aos anseios de todos os atores envolvidos no processo político: representantes eleitos (no Executivo ou no Legislativo); funcionalismo público; setor empresarial; movimentos sociais; corporações e associações técnicas e civis; imprensa e mídia; outros entes

federativos (municípios, estados e União); para citar apenas os exemplos mais tradicionais. Naturalmente, a tomada de decisão não pode limitar-se aos critérios técnicos do gerenciamento de projetos utilizado na administração empresarial, que visa o alcance de uma situação ótima, em que o lucro da organização é maximizado. No setor público, diversas são as soluções possíveis e não há uma situação ótima, mas várias situações em que alguns atores perdem e outros ganham.

O gerenciamento de projetos, inclusive o informacional, deve ampliar o horizonte da visão tradicional do PMBOK® e gerar novos elementos informacionais que permitam aos tomadores de decisão considerar os diversos fatores envolvidos em cada decisão, bem como suas consequências para todos os atores envolvidos em cada temática.

**Limite 6 – Concentração das informações estratégicas de governo a grupos restritos de planejadores e altos executivos de governo – incapacidade de estabelecer uma governança informacional, sustentada nos princípios da governança, accountability e transparência**

O maior limite do modelo de “gestão estratégica de recursos e ações do Estado” adotado pelo governo de Minas reside na lacuna de atenção às relações entre o governo e a população mineira. Todas as informações geradas pelo acompanhamento intenso das principais metas e objetivos do planejamento estratégico do governo mineiro ficam restritas ao nível da administração estadual. Nos momentos em que a informação é repassada à imprensa e, por meio dela, à sociedade mineira como um todo, essa informação é formatada mais em função do marketing da ação governamental do que ao caráter democrático-participativo de criar arenas públicas para discussão dos principais problemas e soluções para o âmbito social, político e econômico do Estado de Minas Gerais. Ladeira (2008, p.80) identifica a concepção de centralização decisória das decisões estratégicas no modelo de gerenciamento estratégico adotado pelo governo mineiro, concluindo que a estrutura “ignora a idéia de instituição da participação democrática na definição das prioridades, por meio dos processos de debates públicos”. No trabalho, são identificados diversos potenciais do aumento da participação democrática no modelo, o que ampliaria a sua capacidade de aperfeiçoamento e inovação.

A incapacidade de o núcleo decisório governamental considerar as complexidades internas e externas da sociedade e, consequentemente, de transformar toda a informação produzida pelo acompanhamento do GERAES em

coisa útil à melhoria do desempenho governamental reflete-se na falta de uma opção pelo “governança informacional”, sustentada nos princípios da *accountability* e transparência. Para Jardim (2000) a instituição de uma governança informacional certamente conduziria a burocracia a mudar sua cultura, assumindo como objetivos maiores a transparência, o diálogo permanente com a sociedade civil e o aprofundamento da noção de cidadania.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios do gerenciamento informacional no setor público assemelham-se aos enfrentados pela administração empresarial, em especial no que se refere à capacidade de transformar a informação em seu primeiro estado, de processamento de dados, à informação enquanto conhecimento e coisa, conforme Buckland (1995) que pode ser manipulada e influenciar diretamente na tomada de decisões estratégicas organizacionais. Os caminhos para desenvolver tal gerenciamento também são semelhantes, e seguem a metodologia de Davenport (2002), com a necessidade de instituir processos, política, arquitetura e estratégia, conduzidos por uma equipe especializada em gerenciar o volume de informações essenciais para alcançar novos padrões de cultura e comportamento na organização. A diferença fundamental consiste no volume e diversidade de informações e setores da Administração Pública, o que afeta diretamente a capacidade dos setores de planejamento governamental gerenciar todo o universo de informações de forma focada e eficiente para melhorar a eficiência na tomada de decisões, desde a alocação de recursos e o acompanhamento da execução dos programas, à prestação de informações à sociedade em forma transparente, padronizada e acessível.

O modelo do programa de *Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado* – GERAES, implementado pelo governo de Minas desde 2003, torna-se referência nesse âmbito para o setor público. O programa enfrenta as principais questões levantadas. Por meio de uma equipe técnica, treinada e preparada por meio das melhores práticas de gerenciamento de projetos e de informações, cria-se uma política de informação no Estado que consegue unir informações de planejamento, com metas e objetivos definidos para cada ação governamental, às informações orçamentárias, uma vez que o controle e liberação de cotas orçamentárias para a execução dos projetos estruturadores (prioritários) é feito pela mesma equipe. Os processos informacionais e as estratégias estão bem definidas e integradas à uma estrutura de governança, ligada à contratualização de resultados e reuniões de controle e acompanhamento com o núcleo decisório do sistema de planejamento do governo do Estado. Os principais avanços e limites do desenvolvimento da arquitetura da informação que é produzida pelo GERAES e o impacto do programa na cultura e comportamento organizacionais em todos os

órgãos governamentais, em especial no que se refere à implementação de uma cultura de planejamento e controle, indicam que a experiência deve ser analisada e tomada como referência de lições aprendidas para o gerenciamento da informação governamental.

A experiência do GERAES deve ser considerada pelos setores públicos como modelo para desenvolvimento e implantação de uma cultura informacional que afeta diretamente a eficiência da tomada de decisão no setor de planejamento e orçamento dos governos. No caso de Minas Gerais, ela indica a capacidade de transformar dados e informações, enquanto processo, em conhecimento e informação enquanto coisa, que pode ser manipulada e decisiva para a tomada de decisão nesse setor.

## REFERÊNCIAS

BUCKLAND, Michael. **Information and information systems**. New York: Praeger, 1995.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**. Medford, New Jersey, Information Today, Inc., 1998.

CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. Gestão do conhecimento e codificação de saberes: novas ferramentas para velhas concepções. In: PAIM, Isis. (org.) **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação – UFMG, 2003.

DEREK, Abell F. **Duplo planejamento**. HSM Management, São Paulo, n.16, p.106-114, set/out, 1999.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto. ALMEIDA, Bernardo Tavares. Da estratégia aos resultados concretos: a experiência do governo de Minas (2003-2005). **Cadernos BDMG**, Belo Horizonte, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, n. 12, abr. 2006.

HERNON, P. RELYEAM, H.C. Information policy. In: KENT, A; LACOUR, H. **Encyclopedia of Library and Information Science**, v. 48, supplement 11, New York: Dekker, 1991.

JARDIM, José Maria. Capacidade governativa, informação e governo eletrônico. **DataGramZero**, v.1, n.5, out/2000. Disponível em: <[www.dgz.org.br/out00/F\\_1\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/out00/F_1_art.htm)> Acessado em: 13 fev. 2003.

LADEIRA, Leonardo Carvalho. **A lacuna da participação democrática no modelo de gerenciamento estratégico no governo do Estado de Minas Gerais**. 2008. Monografia (Curso Superior de Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2008.

LAIA, Marconi M. **Comportamento de busca de informações de gerentes e técnicos em uma instituição governamental**: um estudo de caso. 2002. Dissertação (Programa de Pós-Graduação – Mestrado – em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

**MINAS GERAIS. Decreto nº 45.023, 26 de janeiro de 2009.** Dispõe sobre a programação orçamentária e financeira do Estado de Minas Gerais para o exercício de 2009 e dá outras providências. [Belo Horizonte, 2009].

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Manual de gerenciamento dos projetos estruturadores** – versão 1.0. Belo Horizonte, set. 2008.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Modelo da estratégia**. Belo Horizonte, mar. 2008. Disponível em: <<http://www.geraes.mg.gov.br/sistema/index.asp>>. Acesso em: 6 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. Vice-governadoria; MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Diretrizes para consolidação do processo de trabalho integrado**: conceituações, definições das atribuições e dos responsáveis da Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPLOR), Subsecretaria de Gestão (SUGES) e do Programa Estado para Resultados (EpR). Belo Horizonte, set. 2007.

**PMBOK Guide. A guide to the project management body of knowledge**. Third Edition. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc, 2000.

PORTE, C.; SILVEIRA, J. P. Implantação e gestão da estratégia de governo. **Cadernos BDMG**, Belo Horizonte, Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, n. 12, abr. 2006.

PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. Nova Lima (MG), INDG Tecnologia e Serviços, 2004. (Série Gerência de Projetos/v. 2).

RIBEIRO, C. A. **Governança informacional na reforma do Estado**: estudos exploratórios sobre política pública de acesso à informação governamental. 2003. Dissertação (Programa de Pós-Graduação – Mestrado – em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

## AUTORIA

**Leonardo Carvalho Ladeira** – Graduado em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, com monografia na área de participação democrática e gerenciamento estratégico no setor público. Atua na área de planejamento do Governo de Minas Gerais e publicou artigos na revista Pensar BH e no Encontro Científico de Administração sobre a experiência da Conferência Municipal da Juventude de Belo Horizonte. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: leocarlad\_uca@yahoo.com.br