



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**ANÁLISE DO PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO
INTEGRADO DOS ÚLTIMOS TRÊS MANDATOS: Antonio Anastasia,
Fernando Pimentel e Romeu Zema**

PAULO RICARDO BATISTA LIMA

João Monlevade
2021

PAULO RICARDO BATISTA LIMA

**ANÁLISE DO PLANO MINEIRO DE DESENVOLVIMENTO
INTEGRADO DOS ÚLTIMOS TRÊS MANDATOS: Antonio Anastasia,
Fernando Pimentel e Romeu Zema**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como um dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dr. Frederico César de Vasconcelos Gomes

João Monlevade
2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L732a Lima, Paulo Ricardo Batista.
Análise do plano mineiro de desenvolvimento integrado dos últimos três mandatos [manuscrito]: Antônio Anastasia, Fernando Pimentel e Romeu Zema. / Paulo Ricardo Batista Lima. - 2021.
62 f.: il.: color., tab..

Orientador: Prof. Me. Frederico César de Vasconcelos Gomes.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Gestão Pública. 2. Planejamento Estratégico. 3. Administração pública - Diretrizes. I. Gomes, Frederico César de Vasconcelos. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5:353.2(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Sione Galvão Rodrigues - CRB6 / 2526



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Paulo Ricardo Batista Lima

Análise do plano mineiro de desenvolvimento integrado dos últimos três mandatos: Antônio Anastasia, Fernando Pimentel e Romeu Zema

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

Aprovada em 27 de Agosto de 2021

Membros da banca

[Me.] - Frederico César de Vasconcelos Gomes - Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Dra.] - Eva Bessa Soares - Co-Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Dr.] - Alexandre Martins Xavier - (Universidade Federal de Ouro Preto)
[Dra.] - Isabela Carvalho de Moraes - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Frederico César de Vasconcelos Gomes, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 09/09/2021



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Cesar de Vasconcelos Gomes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 09/09/2021, às 18:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0219215** e o código CRC **703F0793**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.009432/2021-14

SEI nº 0219215

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido buscando verificar a construção e as premissas seguidas do planejamento de desenvolvimento, elaborado pelos últimos três governos do estado de Minas Gerais, com o principal objetivo de compreender as estratégias do planejamento governamental seguidas em cada administração pública eleita. As diretrizes adotadas e seguidas pelos governos implicam condições de suas políticas gerenciais, envolvendo toda a esfera administrativa e os gestores envolvidos, com isso, as consequências refletem em toda a sociedade estadual. Por isso, a compreensão da procedência gerencial é impactante para compreender a realidade das condições do estado atual e como são direcionadas às metas estipuladas de longo prazo. A metodologia adotada no trabalho consistiu em uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. Para atingir os objetivos dele, foi aplicada uma verificação dos documentos do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado de cada gestão, conciliando-o com o planejamento de curto prazo dos governos e comparando as transições ocorridas. Por meio dos resultados obtidos, foi possível constatar que as diretrizes do planejamento acabam não tendo uma continuidade nas mudanças governamentais, gerando constantes mudanças nas estratégias sem aproveitar grande parte das ações anteriores, assim, comprometendo a construção de anseios para resultados. Desta forma, os resultados deste trabalho expõem como o planejamento gerencial adotado acaba por apresentar fundamentos políticos, dificultando as instituições do estado em relação à busca de soluções de problemas de longo prazo.

Palavras-Chave: Gestão Pública; Planejamento Estratégico; Diretrizes.

ABSTRACT

This work was developed seeking to verify the construction and the premises followed by the development planning, prepared by the last three governments of the state of Minas Gerais, with the main objective of understanding the government planning strategies followed in each elected public administration. The guidelines adopted and followed by the governments, imply in the conditions of their managerial policies, involving the entire administrative sphere and the managers involved, thus, the consequences reflect on the entire state society, therefore, the understanding of the managerial origin is impacting to understand the reality of the current state conditions and how the stipulated long term goals are directed. The methodology adopted in the work consisted of a qualitative research, of descriptive character. To reach the objectives of the work, a verification of the documents of the Integrated Development Plan of each administration was applied, reconciling it with the short term planning of the governments and comparing the transitions that occurred. Through the results obtained it was possible to verify that the planning guidelines end up not being continued in the governmental changes, generating constant changes in strategies without taking advantage of most of the previous actions, thus compromising the construction of desires for results. Thus, the results of this work expose how the managerial planning adopted ends up presenting political foundations, hindering the state institutions in the search for solutions to long-term problems.

Key-words: Public Management; Strategic Planning; Guidelines.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Planejamento	9
Figura 2 - Modelo estratégico proposto por Tavares	18
Figura 3 -Redes de Governabilidade do PMDI 2011-2030	29
Figura 4 - Eixos do Planejamento Econômico e Social PMDI 2016-2017	34
Figura 5 - Visão de Futuro 2030- PMDI 2019-2030	39
Figura 6 - Áreas Temáticas Finalísticas e Áreas Temáticas de Apoio e Suporte.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Documentos Analisados no Estudo	25
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Pergunta da pesquisa	10
1.2 Objetivo geral	10
1.3 Objetivos específicos	10
1.4 Justificativa.....	10
2. O PLANEJAMENTO GERENCIAL	12
2.1 Planejamento Estratégico	12
2.2 Sistemas de Planejamento	15
2.3 O Acesso às Informações das Administrações Públicas	19
2.4 O PMDI do Estado de Minas Gerais	22
3 3 METODOLOGIA	24
3.1 Plano de coleta de dados.....	24
3.2 Análise dos dados	26
4 RESULTADOS	28
4.1 PMDI 2011-2030 – Gestão Anastasia	28
4.2 PMDI 2016-2027 – Gestão Pimentel	32
4.3 PMDI 2019-2030 - Gestão Zema	36
4.4 Comparativo entre os Planos Governamentais 2011-2030 e 2016-2027.	41
4.5 Comparativo entre os Planos Governamentais 2016-2027 e PMDI 2019-2030.....	46
5. DISCUSSÃO	50
6- CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o planejamento é fundamental em qualquer organização, independentemente de seu segmento, regime jurídico ou sua forma de constituição, todas as organizações privadas ou não devem definir claramente qual o seu papel, seus objetivos e como atingi-los. O planejamento é uma ferramenta de total importância no processo de decisões na organização, administrando as relações com o futuro.

Segundo Maximiano (2010), ele é uma dimensão de competências e também um processo de tomada de decisões. Para Montana (2010), o processo de planejamento envolve a escolha do destino, avaliação de diferentes meios e definição de qual estratégia específica será utilizada para se chegar ao destino escolhido. O processo do planejamento compreende três etapas principais demonstradas abaixo segundo Maximiano (2010):

Figura 1 - Processo de Planejamento



Fonte: Maximiano (2010)

No processo de planejamento, os fatores externos são correlacionados com os fatores diretos para a obtenção das diretrizes. Segundo Maximiano (2010, p. 80), as entradas correspondem à análise dos fatores que são de relevância para a construção do planejamento, por exemplo, as informações coletadas, bem como as condições existentes ao entorno da organização; na fase do processo de planejamento, são tratadas as informações para a definição das ações a serem tomadas e, na elaboração de planos, temos a construção efetiva do planejamento, constando suas diretrizes, recursos e formas de controle.

1.1 – Pergunta da pesquisa

Considerando o planejamento como um norteador das ações e estratégias da gestão pública, o presente estudo direciona esforço para compreender o seguinte questionamento: como os últimos três governos de Minas Gerais realizaram os seus planejamentos estratégicos?

O interesse em compreender tal questionamento decorre da necessidade de verificar como as práticas gerenciais são aplicadas e abordadas para que a organização tenha a capacidade de definir suas prioridades governamentais, atenda a população mediante a prestação dos seus serviços e seja capaz de manter a sua sustentabilidade econômica, mantendo suas contas equilibradas.

1.2 – Objetivo geral

Compreender e descrever as diretrizes utilizadas no planejamento governamental do estado de Minas Gerais nos últimos três governos eleitos.

1.3 – Objetivos específicos

a) Identificar com base nos documentos de domínio público as premissas adotadas em torno do planejamento, comparando e alinhando as perspectivas de gestão com base nas estratégias adotadas de curto, médio e longo prazo.

b) Analisar as condições de planejamento do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, a fim de comparar as transições de governo, identificando as continuidades e discordâncias existentes.

c) Verificar alinhamentos estratégicos para a conciliação das políticas públicas almejadas de construção do planejamento de longo prazo dos governos.

1.4 – Justificativa

O planejamento estratégico constitui-se como uma ferramenta gerencial na qual se possibilita a construção de decisões de cunho administrativo voltadas para a obtenção de resultados sólidos e duradouros ao longo dos tempos. A construção de uma estrutura de planejamento é voltada para a visão de um plano com prazos suficientes para a execução de

projetos importantes e relevantes, com isso, acaba obtendo resultados suficientes para produzir melhorias dentro dos anseios da organização.

Quando são consideradas organizações públicas, a abordagem sistêmica dos fatores envolvidos se torna necessária para que possa ter diretrizes claras e voltadas para o atendimento dos objetivos, entre os quais, destacam-se os fundamentos da República Federativa do Brasil, assim como consta na Constituição Federal Brasileira de 1988, no art. 3:

- I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II - garantir o desenvolvimento nacional;
- III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Ao adotarem ações planejadas e bem gerenciadas, permite-se aos entes da federação organizar e direcionar seus recursos e ações no intuito de executar as prestações de serviços de forma eficiente e estruturada. A adoção do planejamento estratégico está intimamente associada à melhoria da competitividade e utilização racional dos recursos, evitando, assim, perdas e valorizando a boa gestão dos projetos e planos ao longo da duração dos governos eleitos.

O ato de planejar busca o gerenciamento dos recursos humanos, financeiros e materiais de uma instituição, a fim de se alcançar melhorias na produtividade e rentabilidade. Ao se propor e desenvolver técnicas que facilitam o trabalho e a organização das atividades gerenciais ao longo do tempo possibilita-se que habilidades amplamente aplicadas nas instituições bem gerenciadas possam ser construídas, promovendo a associação dos conhecimentos com os fundamentos das técnicas de administração e de gestão dos recursos disponíveis.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Planejamento Estratégico

A estratégia começou a ser abordada na Grécia Antiga, apresentando como significado “a arte do general de exército” (Mintzberg; 2011). Inicialmente o sentido da palavra representava um modo de superação do inimigo em condições de conflito, sendo adaptado para outras condições das relações humanas, como as condições políticas, econômicas e organizacionais. No escopo gerencial das organizações, o termo foi preservado no contexto de aumento das perspectivas de vitória, sendo evoluído para a construção de metas e objetivos considerados primordiais em longo prazo. Embora não se apresente um conceito único para a estratégia, segundo os autores essa pode ser abordada em diversas ordens de organizações da sociedade, sendo assim, o seu escopo se aperfeiçoa, conforme as ações da organização e seus objetivos.

A estratégia adotada por uma organização se apresenta como um plano de atuação, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estabelecem um modo de agrupamento quanto a natureza da estratégia, que pode ser prescritiva, descritiva e de configuração. Na classificação prescritiva, são abordadas as premissas básicas para a formulação da estratégia, no aspecto descritivo são abordados fundamentos para a formulação da estratégia, dando uma maior ênfase em aspectos específicos do processo e sua descrição de formulação, já no grupo de configuração são construídas as combinações dos outros elementos e uma ampliação da formulação estratégica a ser implementada.

Mintzberg et al. (2003) colocaram a definição da estratégia sendo construída em forma de 5 Ps, o primeiro se construindo como um plano por inicialmente serem formulados planejamentos antes de serem implementadas; por meio de pretexto, ou seja, um artifício para alcançar um objetivo não explicitado; por meio de um padrão, que configura o comportamento a ser gerado por meio das ações; através da posição, para construção da relação direta e próxima entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização, e como uma perspectiva, para apresentar e representar a cultura organizacional, em aspectos de comportamento e interação com os participantes. Dentro dos conceitos de 5 Ps, o plano é o mais próximo do Planejamento Estratégico segundo Mintzberg et al. (2003, p. 39):

Plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas

competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Pensando na estratégia como um processo de construção de um plano, o planejamento pode ser construído por meio de decisões em um processo, englobando todo um sistema de decisões, sendo suficiente para produzir dados e conciliar informações necessárias para os gestores adotarem um pensamento estratégico, fundamentando-se os objetivos em articulações das ações seguindo estratégias e entendimentos e perspectivas de futuro (MINTZBERG; 2011).

A relação direta do plano com a estratégia representa o interesse em disseminar na organização desejada a consciência sobre os principais elementos estratégicos, tais como: principais pontos fortes, fraquezas, oportunidades, ameaças, objetivos, metas, entre outros fatores relevantes. Por meio das definições apresentadas por Mintzberg et al. (2003), torna-se tangível entender a estratégia como um relevante amparo para a atuação da organização. Todas as definições apresentadas nos conceitos de estratégia se apresentam como elementos essenciais para a percepção e atuação coletiva de forma organizada e bem estruturada.

Michael Porter elaborou o modelo estratégico mais amplamente difundido pelas organizações, o qual pode ser denominado Análise da Indústria de Porter, em que atuam cinco forças principais incidentes nas organizações: fornecedores, potenciais entrantes, clientes, concorrentes e produtos ou serviços. A maneira como ocorre essa interação define as ações estratégicas da organização, desafiando os gestores a definirem o planejamento conforme as necessidades gerenciais (PORTER, 2004).

Para atuar, a organização precisa considerar a realidade dos ambientes interno e externo, além de estruturar corretamente outros elementos do processo de planejamento. Porter define como estratégias amplas a serem seguidas primeiramente a liderança no custo total dos seus processos, no qual se busca uma eficiência produtiva pela consideração da vantagem competitiva quanto ao menor custo de seus processos. Segundo pode ser como um direcionador apontando a diferenciação organizacional, constante quando a organização elabora seus resultados específicos, oferecendo atrativos em relação aos seus concorrentes, e outro ponto a ser seguido é o enfoque, especialmente orientado nas condições em que determinado segmento de mercado é priorizado perante os demais.

Porter (2004) introduziu os conceitos de orientação de estratégia competitiva com o propósito de ajudar as organizações a conhecer e trabalhar seus recursos e objetivos para obter vantagens, sendo competitiva perante seus concorrentes, apresentando uma sustentabilidade mais duradoura no mercado, sendo resiliente e acompanhando a dinâmica do segmento de atuação. De modo resumido, o autor apresentou a ideia de que uma vantagem competitiva

organizacional consiste no “valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1989, p. 2).

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico consiste em um processo de gerência que delimita os objetivos para a execução das ações, abordando as condições internas e externas de empresas, bem como analisando a evolução delas.

Segundo Oliveira (2007), associando os ambientes externo e interno, considera-se o planejamento estratégico a melhor forma que as organizações utilizam para interagir com os fatores externos. Esses são considerados não controláveis e demandam prazo de atuação mais longo, amplo, com riscos maiores, atividades mais finalísticas e com flexibilidade menor, bem diferente quando comparado aos tipos de planejamentos tático e operacional.

O planejamento estratégico é o ato de antecipar-se, é uma definição de como serão enfrentadas situações e como conduzi-las, obtendo análises das organizações detalhando suas tendências, problemas, oportunidades e ameaças que englobam o cenário no qual estão inseridas. A utilização do planejamento estratégico nas organizações auxilia os gestores a antecipar possíveis inconvenientes e contorná-los, assim como resolver problemas já existentes, esse processo faz com que pessoas envolvidas repensem no caminhar da organização, envolvendo termos de visão, missão, valores e de suas perspectivas juntamente com uma análise ambiental e fornecendo uma base para a finalidade da utilização do planejamento estratégico (MAXIMIANO, 2010)

Em momentos de complexidade para as instituições, o planejamento se destaca por ser uma ferramenta que, juntamente com os gestores, analisa os problemas e as escolhas a serem feitas, sendo essencial nas organizações, pois utilizar um método improvisado pode trazer problemas ainda maiores. Segundo Oliveira (1991), o planejamento é um instrumento administrativo relacionado a estratégias na organização sendo o pilar do desenvolvimento e da inserção de estratégias organizacionais.

Tavares (2000) destaca que, no planejamento estratégico, o processo de elaboração e implementação está diretamente relacionado às condições do negócio. As organizações necessitam do conhecimento por parte dos gestores, para um acesso a informações gerenciais, além do auxílio de setores e profissionais bem preparados e qualificados, que podem com total confiança e facilidade elaborar e apoiar o planejamento estratégico.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico procura assumir o direito de auxiliar toda a estratégia utilizada, mapeando problemas no âmbito estratégico. Para Cezariano e Campomar (2007):

O planejamento estratégico deve focar os recursos e ações da organização para o alcance de seus objetivos e metas, principalmente nas de pequeno porte, onde pode significar o diferencial entre manter prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais (CEZARINO; CAMPOMAR, 2007, p. 5).

Assim o desenvolvimento de um planejamento estratégico nas organizações permite criar bases para a estruturação de um futuro propício e a geração de um mercado preparado para mudanças constantes. A importância de tal planejamento no âmbito administrativo está ligada diretamente ao futuro de qualquer organização.

2.2 Sistemas de Planejamento

Existe uma convergência de pensamento entre autores como Tavares (2000), Silva (2007), Oliveira (2004), Cezarino e Campomar (2007), no que tange à necessidade das organizações em adotar metodologias para conciliar as estratégias com as condições reais vivenciadas. Para a adoção de um planejamento estratégico adequado, é notório o alinhamento das visões da gestão com relação à realidade gerencial, para assim ser possível a identificação das necessidades, podendo ou não contar com um auxílio externo (SILVA, 2007).

A adoção do planejamento estratégico pode ser aplicada tanto na esfera pública como privada, em geral as organizações que apresentam atividades de planejamento bem estruturadas conseguem como impacto positivo a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade, graças ao atendimento racional de decisões, minimizando os riscos e adquirindo maiores possibilidades de alcance dos seus objetivos (MATIAS PEREIRA, 2007).

Para Pfeiffer (2000), embora o planejamento estratégico apresente aplicabilidade nas gestões pública e privada, existem certas considerações específicas presentes em cada uma delas, as quais trazem consigo objetivos, singularidades e reflexos de cada tipo de administração. Quando é levantada a organização das empresas privadas, nota-se a valorização dos aspectos, como funcionalidade, a simplicidade do norteamento de decisões e uma certa clareza das linhas de estruturação decisória, já nas instituições públicas, a gestão se concilia com as questões políticas, as quais podem estar em constantes conflitos de interesse, buscando a construção de assimetrias de poder. Perante as dificuldades nas organizações públicas de minimização da complexidade gerencial, podem nem sempre estar evidentes os objetivos, pois, em suas atribuições, voltam-se para servir o público, conciliando simultaneamente interesses de ordem privada ou particular de modo informal e ainda constando de uma elevada superposição de funções.

O planejamento das organizações privadas por estarem voltadas a interesses privados objetiva o intuito de realizar lucros, possuindo clientes delimitados perante o seu leque de atuação, ainda constando de relações atribuídas por meio de transações comerciais ou de contrato. Para as empresas públicas, o atendimento engloba diferentes sujeitos políticos, diversificando as relações e formas de tratamento de seus clientes atendidos (PFEIFFER, 2000).

Segundo Oliveira (2004), torna-se essencial para adequado gerenciamento o desenvolvimento de diferentes tipos de planejamento para melhor produzir resultados e utilizar de modo eficiente os recursos disponíveis. Neste sentido, ele considera a utilização de planejamentos nos níveis estratégico, tático e operacional como instrumentos de estratégia organizacional. O planejamento estratégico é um processo sistemático em que se possui uma sequência de análises e decisões que integra as seguintes etapas (MAXIMIANO, 2010 p. 333):

Diagnóstico da situação estratégica presente das empresas; Análise do ambiente; Análise interna e Definições do plano estratégico. A primeira etapa do planejamento estratégico é identificar as condições externas e internas. A análise dessas condições tem como principal objetivo a avaliação da atual situação dos recursos disponíveis, sendo eles financeiros, humanos e materiais, além de possibilidades existentes no mercado.

Cada vez mais as organizações, diante da complexidade dos cenários empresariais e tantas inquietações e incertezas, estão à procura de ferramentas e técnicas que auxiliem nos processos gerenciais. O planejamento estratégico é uma dessas ferramentas que, ao contrário do que muitos pensam, abrange também as características das pequenas e médias empresas. Nas organizações competitivas, observa-se que sua sobrevivência está inteiramente ligada à definição clara de seus objetivos e ao esboço antecipado de seus caminhos a serem percorridos para se atingir seus objetivos. A segunda etapa que envolve o processo do planejamento estratégico é identificar objetivos, metas, missão, visão e valores das organizações, após assinalar todas essas fases a terceira etapa consiste em formar estratégias para garantir o sucesso da organização.

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico é o processo que proporciona estruturação metodológica para estabelecer qual direção seguir, visando aperfeiçoar o grau de relação com o ambiente. Dessa forma, para se chegar ao resultado benéfico, faz-se necessário conhecer o cenário em que atua a organização utilizando o planejamento estratégico e desenvolvendo suas capacidades através de informações que o ambiente externo e interno favorece fatores ligados a forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que o mundo corporativo e globalizado nos apresenta.

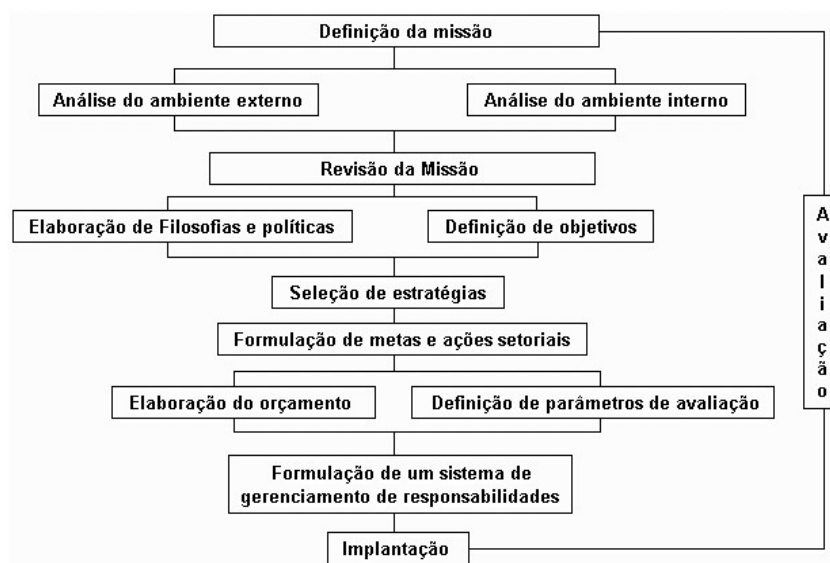
A quarta etapa que envolve o planejamento estratégico é colocar em prática as ações já criadas nas etapas anteriores, pois, sem efetuar tais etapas, não é possível obter uma análise e formulação de estratégias. A elaboração e a utilização do planejamento estratégico nas organizações são feitas através da obtenção de conhecimentos teóricos para melhor traçar suas estratégias e ações com bases fundamentadas e sustentadas, a fim de se chegar a resultados otimizados e satisfatórios que se unem ao objetivo que se deseja alcançar. Kotler (1998) sugere que não há uma estratégia perfeita para as organizações; cada um em sua área deve determinar através de análises no ambiente externo e interno qual a melhor estratégia de acordo com seus objetivos, oportunidades, experiências e recursos existentes.

Segundo Kotler (1998), a última etapa que envolve o planejamento estratégico é o monitoramento e a avaliação do processo, buscando aperfeiçoamento contínuo e otimização das ações. O propósito do planejamento estratégico é desenvolver planos de ação existentes que norteiam um melhor desempenho, por isso existem várias possibilidades de ser altamente eficaz na criação de um planejamento estratégico, a indagação está em qual modelo escolher e qual condiz melhor com a realidade.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento estratégico é um processo contínuo e com grande conhecimento do possível futuro contendo a tomada de decisões que envolvem riscos. Organizar as atividades que serão executadas para tomada de decisões e medir os resultados de tais decisões em confronto com as expectativas é importante. Assim, o planejamento é essencial, pois é capaz de proporcionar a todos os envolvidos confiança e uma prévia do que se deve fazer e aonde chegar, abrindo caminhos para se adquirir eficiência nas ações e na eficácia nos resultados.

Na construção de planejamento estratégico, Tavares (2000) propõe uma maior ênfase no mercado de atuação e na obtenção de diferenciais competitivos que sejam proveitosos para atender aos anseios dos clientes. A metodologia proposta por Tavares (2000) é composta por:

Figura 2 - Modelo estratégico proposto por Tavares



Fonte: Adaptado de Lima (2003)

Com base na figura anterior, a consideração de cada aspecto do planejamento é relevante para que a organização consiga atingir suas metas ao longo do tempo. Após a elaboração de uma estratégia englobada pelo planejamento, o Planejamento Tático se configura como uma metodologia voltada para a finalidade de obter uma maior eficiência dos recursos, para isso o planejamento neste nível se volta para a decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas anteriormente consideradas no planejamento estratégico. A construção do nível tático se dá pela média gerência organizacional, por meio da aplicação da gestão em departamentos específicos (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Cezarino e Campomar (2007), no planejamento tático, busca-se resultado a ser alcançado em médio prazo, abrangendo de modo setorial partes da organização, especialmente produzindo resultados por meio do nível gerencial, operacionalizando e decidindo conforme as diretrizes estratégicas anteriormente definidas pela alta administração. Neste nível de planejamento, surge de imediato o resultado da construção do plano, para obter previsões, cronogramas, coordenação da sequência de eventos de forma lógica, quais as medidas a serem conduzidas para o cumprimento dos objetivos comandados.

O Planejamento Operacional se diferencia do planejamento tático, enquanto em nível tático se busca reduzir as incertezas nos setores que compõem o ambiente organizacional, o operacional se encarrega de esquematizar as tarefas e as operações, atuando para que elas sejam racionalizadas e submetidas ao processo de um sistema fechado reducionista (CHIAVENATO;

SAPIRO, 2004). Segundo Maximiano (2010), para atender aos objetivos estratégicos e gerenciais, é necessário estabelecer as atividades e os recursos necessários. Neste escopo, tem-se a abordagem do planejamento operacional, consistindo em estabelecer como devem ser realizados os objetivos, construindo, por meio de planos operacionais, as seguintes premissas: os objetivos específicos, as ações necessárias para atingir os objetivos e quais os recursos necessários para as atividades.

O planejamento operacional se apresenta como uma definição do que deve ser feito, como deve ser feito e com quais recursos, para isso, todas as tarefas e operações a serem executadas constam de uma lógica de um sistema fechado, voltado para a otimização e potencialização dos resultados. Com o planejamento operacional, os gestores almejam atender a visões e ações futuras, atendendo melhor os objetivos gerais da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

O operacional consta de uma formulação através de documentos elaborados, metodologias a serem seguidas e planejamento de sua implantação, construindo, com isso, a união de algumas condições do planejamento tático para a aplicação operacional, por isso consta de um detalhamento maior para um prazo mais curto de acontecimentos (OLIVEIRA, 2004).

2.3 O Acesso às Informações das Administrações Públicas

A Lei Complementar nº 131/2009 implica uma obrigação das instituições consideradas quanto a dispor os dados por meio de um sistema integrado com informações da administração, suas formas de planejamento, os recursos adquiridos e os seus gastos. Para a legislação, a transparência serve para a divulgação das informações sobre as prestações de serviços à população, além de fornecer uma maior transparência (BRASIL, 2009). Nos casos de não divulgação das informações, a consequência para os titulares do Poder Executivo Estadual é a de crime de responsabilidade com base no Decreto-Lei nº 201, de 1967 (BRASIL, 1967).

Segundo a Lei Complementar nº 131 de 2009, são necessárias as divulgações das seguintes informações listadas abaixo:

- I. Quanto às despesas:
 - a) o valor do empenho, liquidação e pagamento;
 - b) o número do correspondente processo da execução, quando for o caso; c) a classificação orçamentária, especificando a unidade orçamentária, função, subfunção, natureza da despesa e a fonte dos recursos que financiaram o gasto;

d) a pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento, inclusive nos desembolsos de operações independentes da execução orçamentária, exceto no caso de folha de pagamento de pessoal e de benefícios previdenciários;

e) o procedimento licitatório realizado, bem como à sua dispensa ou inexigibilidade, quando for o caso, com o número do correspondente processo;

f) o bem fornecido ou serviço prestado, quando for o caso;

II. Quanto à receita:

Deve-se publicar os valores de todas as receitas da unidade gestora, compreendendo no mínimo sua natureza, relativas a:

a) previsão;

b) lançamento, quando for o caso;

c) arrecadação, inclusive referente a recursos extraordinários (BRASIL, 2009, p.1).

Para a Lei nº 131/2009 nos governos estaduais, considera-se que o gestor responsável conduzirá as ações e, à medida que elas ocorrem, executa-se a disponibilização dos processos realizados internamente e a prestação de contas (AMORIM, 2012).

Para o Decreto nº 7.185/2010, todas as informações anteriormente citadas necessariamente precisam ser disponibilizadas até o seguinte dia útil após o registro contábil no sistema adotado pelo Estado (BRASIL, 2010). Ainda sobre o Decreto nº 7.185/2010, apresenta-se a especificação da exigência da disponibilização das informações no sistema, exigindo que se adotem métodos confiáveis capazes de assegurar a total integridade das informações ali dispostas.

Na condução da transparência pública, a Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011 condiciona os deveres de todos os entes públicos da federação no que diz respeito ao fornecimento das informações de interesse público. As condições que precisam ser demonstradas ao público são as seguintes:

I - registro das competências e estrutura organizacional, endereços e telefones das respectivas unidades e horários de atendimento ao público;

II - registros de quaisquer repasses ou transferências de recursos financeiros;

III - registros das despesas;

IV - informações concernentes a procedimentos licitatórios, inclusive os respectivos editais e resultados, bem como a todos os contratos celebrados;

V - dados gerais para o acompanhamento de programas, ações, projetos e obras de órgãos e entidades; e

VI - respostas a perguntas mais frequentes da sociedade.

Para a divulgação dessas informações, o sistema utilizado pelos entes deverá atender aos seguintes requisitos:

I - conter ferramenta de pesquisa de conteúdo que permita o acesso à informação de forma objetiva, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão;

II - possibilitar a gravação de relatórios em diversos formatos eletrônicos, inclusive abertos e não proprietários, tais como planilhas e texto, de modo a facilitar a análise das informações;

III - possibilitar o acesso automatizado por sistemas externos em formatos abertos, estruturados e legíveis por máquina;

IV - divulgar em detalhes os formatos utilizados para estruturação da informação;

V - garantir a autenticidade e a integridade das informações disponíveis para acesso;

VI - manter atualizadas as informações disponíveis para acesso;

- VII - indicar local e instruções que permitam ao interessado comunicar-se, por via eletrônica ou telefônica, com o órgão ou entidade detentora do sítio;
- VIII - adotar as medidas necessárias para garantir a acessibilidade de conteúdo para pessoas com deficiência (BRASIL, 2011, p.1).

Todas as informações relativas à transparência estadual tendem a deixar as ações da administração pública mais próximas da população ao expor os dados relativos à arrecadação dos impostos e do uso do dinheiro público. Muito embora o processo de divulgação tenha se tornado um precioso avanço, é necessário compreender as informações prestadas e verificar a qualidade delas, por isso, na existência de falhas ou inconsistência dos dados, pode-se ter um desrespeito ao interesse público e também uma dificuldade sobre a real situação da administração pública considerada.

Para Hoch, Rigui e Silva (2012), as condições dispostas na Lei de Acesso à Informação contribuíram para uma mudança importante nas condições de acesso às informações públicas, pois elas tornaram-se, por regra, livres e gratuitas. Com o desenvolvimento das tecnologias, por meio do acesso via internet, tornou-se possível a disposição das informações ao livre acesso para grande parcela da população. Sendo assim, qualquer cidadão que tenha interesse pode se informar sobre as reais condições das finanças dos estados e demais entes da federação.

Segundo Cruz, Silva e Santos (2009), o ato da transparência não é estabelecido somente pela divulgação, são necessários que os dados ali dispostos sejam claros e precisos, representando a real situação de utilização prática. Em linhas gerais, a transparência estadual necessita ser configurada como a divulgação de todas as atividades empenhadas pelos gestores públicos, de modo que os cidadãos possam ver efetivamente a destinação dos seus tributos em impostos para a prestação de serviços públicos de interesse da população. Todas as legislações desenvolvidas nos últimos anos no Brasil acabam por estar em consonância com a realidade das legislações internacionais adotadas nas nações democraticamente consolidadas (MENDEL, 2009, p.253):

1. máxima divulgação: tanto em relação ao número de órgãos envolvidos quanto ao de indivíduos que podem reivindicar o direito de acesso;
2. obrigação de publicar: as informações essenciais devem ser publicadas pelos órgãos governamentais;
3. promoção de um governo aberto: deve haver promoção da abertura e desestímulo à cultura do sigilo;
4. limitação da abrangência das exceções: o sigilo só deve existir após as informações passarem por “rigorosos testes de dano e interesse público”;
5. procedimentos que facilitem o acesso: os pedidos devem ser processados com rapidez e deve haver previsão de recurso em caso de negativa de acesso;
6. custos: o custo de taxas e reproduções não pode ser um fator limitador do direito de acesso;
7. reuniões abertas: as reuniões dos órgãos públicos devem ser abertas;

8. a divulgação tem precedência: “as leis que não estejam de acordo com o princípio da máxima divulgação devem ser revisadas ou revogadas”;
9. proteção para os denunciantes: devem ser protegidos pelo Estado os indivíduos que trazem a público informações sobre atos ilícitos.

Os dados acima explicitados são circunstâncias nas quais a vigente legislação brasileira dá acesso às informações importantes para o domínio público se equivale às condições internacionais. De acordo com Mendel (2009), as premissas citadas nas leis de transparência seguem como modelo as diretrizes já existentes em outros países, como os Estados Unidos e a Suécia. A convergência das leis brasileiras com as práticas internacionais visa à facilitação de adoção de condutas administrativas já abordadas e que apresentam resultados satisfatórios na demonstração das responsabilidades com o dinheiro público (PAES, 2012). O ato de comparar com legislações internacionais não é capaz de gerar por si só uma maior transparência ou credibilidade, entretanto demonstra uma busca por adotar ações já consagradas e com prestígio nas nações desenvolvidas (PAES, 2012).

2.4 O PMDI do Estado de Minas Gerais

O planejamento governamental consiste em um documento de apresentação das ações de planejamento organizacional, embora seja um documento gerencial, sofre uma ampla influência política na sua formulação e nos seus direcionamentos. O PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado) apresenta um escopo de planejamento de longo prazo na visão e consideração política, sofrendo alterações sempre que ocorre uma nova constituição de transição governamental.

A elaboração do PMDI consiste em um processo de avaliação do desempenho estadual até então considerado, quais são as perspectivas futuras de desenvolvimento, para assim enfrentar os desafios, as possibilidades de melhorias sociais, econômicas, políticas e culturais. Segundo Rodrigues e Santana (2012), os gestores públicos ou servidores públicos são os principais responsáveis pela geração do crescimento dos serviços prestados, para assim atender ao interesse coletivo, pois a eles foi dado o poder de agirem conforme o interesse em prestar a eficiência dos serviços e ao mesmo tempo prestando conta das ações executadas.

De acordo com Santos (2011, p.310), o planejamento governamental “pode ser compreendido como ação que antecede e condiciona a ação do Estado de modo a viabilizar as escolhas políticas”. Tal ferramenta é relevante para a adoção de estratégias que possam ser efetivas para o desenvolvimento de ações de uma gestão, neste documento há planos

estruturados de modo sistematizado, visando atingir determinadas metas de políticas públicas consideradas.

Tais metas se baseiam no interesse da garantia do atendimento de demandas sociais da população englobada pela gestão considerada. Cada planejamento governamental é executado conforme a gestão e o governo gestor eleito para o pleito considerado. A contribuição de diferentes olhares e principalmente da contribuição de variadas considerações regionais torna-se desejável para (INOJOSA, 2002, p.105): “a articulação de saberes e experiências com vistas ao planejamento, para a realização e a avaliação de políticas, programas e projetos, com o objetivo de alcançar resultados sinérgicos em situações complexas”.

Embora cada mandato para governador conste de 4 anos, o PMDI equivale a um instrumento de planejamento do estado, fixando estratégias para o desenvolvimento econômico e social de longo prazo. Para a sua construção, cada governo elabora suas diretrizes alinhando e articulando o planejamento com base na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a Lei de Orçamento Anual (LOA) e, especialmente, o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG). Todos os documentos do PMDI são complementados e aprovados pela Assembleia Legislativa de Minas Gerais sob a forma da Lei Estadual.

3 METODOLOGIA

A partir da coleta e análise de dados nos portais de transparência estaduais, buscou-se apresentar uma análise das estratégias de planejamento governamental adotado pelos últimos três governos estaduais de Minas Gerais, considerando as particularidades dos programas, as diretrizes e os principais escopos de ações propostas dentro das políticas gerenciais governamentais.

Com a coleta de informações e conseqüentemente a compreensão das condições do estudo, foi procedida a execução de uma descrição e fundamentação das opções metodológicas que serviram de base para a realização deste estudo. Segundo Gil (2008), pesquisa é definida como:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados". (GIL, 2008, p. 17).

A metodologia adotada apresentou por princípio a busca por um aprofundamento sobre o conhecimento e os procedimentos necessários para fundamentar a elaboração da pesquisa qualitativa. Por meio desta, tratou-se a situação apresentada pelos entes analisados, para assim situar melhor a condição presente deles.

De acordo com Minayo (2001), a abordagem qualitativa é relevante, pois:

[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2001, p. 21).

Motivada pela importância do estudo, a abordagem das análises objetivou a demonstração dos planos de governo, as linhas de construção e a elaboração do planejamento de longo prazo traçado em cada documento do PMDI elaborado.

3.1 Plano de Coleta de Dados

O dados obtidos e elaborados nos estudos foram obtidos na literatura sobre o tema (artigos em periódicos e anais de eventos científicos, livros técnicos e outros materiais coletados na internet) e nos portais de transparência das informações de planejamento público do governo estadual, iniciando com a gestão Antonio Anastasia 2011-2014, seguindo para o governo

Pimentel 2015-2018 e indo até o mandato do governador Zema 2019-2022, abordando as premissas de planejamento elaboradas para as metas estipuladas de longo prazo.

Para coletar e considerar apenas os dados da administração estadual estudada, as buscas se procederam no portal institucional do governo estadual e no site da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, a fim de selecionar os documentos elaborados de planejamento das últimas administrações, selecionar as leis aprovadas com esta finalidade e demais especificações legais, as quais estão diretamente relacionadas com a abordagem do planejamento estratégico do governo. Os dados foram coletados durante os meses de maio a julho de 2021, selecionando as gestões abordadas, havendo nas buscas as palavras-chaves: planejamento; estratégias de governo; plano mineiro e estratégias governamentais.

Para esta pesquisa, os dados e documentos classificados perante a relevância do estudo, segundo a Tabela 1 a seguir, foram:

Tabela 1- Documentos Analisados no Estudo

NOME DO DOCUMENTO	DESCRIÇÃO	FONTE	FORMA DE BUSCA	RELEVÂNCIA	PÁGINAS
Decreto 45.670, de 3 de agosto de 2011	Estatuto da Fundação João Pinheiro	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Site da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Pequena Relevância	16
Lei nº 23.578, de 15 de janeiro de 2020	Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2020-2023 - PPAG 2020-2023	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Site da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Grande Relevância	62
Lei nº 23.579, de 15 de janeiro de 2020	Estima as receitas e fixa as despesas do Orçamento Fiscal do Estado de Minas Gerais e do Orçamento de Investimento das Empresas Controladas pelo Estado para o exercício financeiro de 2020	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Site da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Pequena Relevância	198

Manual de elaboração do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI	Apresenta enunciados da construção do PMDI	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG	Site Institucional do Governo de Minas Gerais	Grande Relevância	129
O passo a passo da participação popular	A metodologia e diretrizes do interesse da participação popular	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG	Site Institucional do Governo de Minas Gerais	Grande Relevância	8
Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2011-2030	Apresenta as diretrizes do planejamento do governo Anastasia	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG	Site Institucional do Governo de Minas Gerais	Grande Relevância	156
Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2016-2027	Apresenta as diretrizes do planejamento do governo Pimentel	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG	Site Institucional do Governo de Minas Gerais	Grande Relevância	940
Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2019-2030	Apresenta as diretrizes do planejamento do governo Zema	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG	Site Institucional do Governo de Minas Gerais	Grande Relevância	80
Projeto de lei nº 2.838/2015	Dispõe sobre o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado de Minas Gerais – CEDES-MG	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Site da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Média Relevância	3

Fonte: Elaborada pelo Autor

3.2 Análise dos Dados

Os documentos apresentados da Tabela 1 foram analisados e separados segundo a sua relevância para os objetivos do estudo e visando a atualização das informações mais próximas da realidade tratada. Foram coletados dados relativos às últimas gestões, comparando os planos de governo com a realidade de cada um presente.

Considerando o planejamento governamental uma ferramenta gerencial relevante e amplamente aplicada para a definição das estratégias seguidas em uma organização, o trabalho foi direcionado para o estudo da construção do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado,

como método para apresentar possibilidades da superação das adversidades sociais, econômicas e ambientais do estado de Minas Gerais. Sendo assim, por meio de uma investigação nos dados disponíveis, foi possível identificar as condições do planejamento estratégico dos governos, especialmente apontando os problemas e as necessidades, verificando a necessidade de convergência das ações de longo prazo dos diferentes governos eleitos no estado.

Com o interesse de um melhor entendimento das realidades da gestão estadual, foram levantados os pontos relativos de destaque dos documentos do PMDI, como se deu a elaboração de cada, os participantes e as principais premissas apontadas como norteadoras do governo considerado, a comparação entre eles e análise com base nas considerações de transição de cada governo. Para tanto foram levadas em conta as convergências e discrepâncias existentes entre cada plano elaborado, especialmente considerando o interesse de atendimento de objetivos de longo prazo em convergência com a realidade dos governos.

A partir do diagnóstico da situação, buscou-se comparar os documentos de cada sequência governamental, apontando as necessidades de alinhamento político e gerencial, para que efetivamente o planejamento estratégico dos governos analisados possa gerar resultados satisfatórios no decorrer dos tempos mensurados de escopo de abrangência e possa ser melhor alinhado para as diferentes gestões.

4 RESULTADOS

Considerando a construção dos documentos de planejamento das últimas três gestões do estado, iniciando com o governo Antonio Anastasia 2011-2014, seguindo pelo governo Fernando Pimentel 2015-2018 e indo até o governo Romeu Zema 2019-2022, foi realizada uma análise com base nos principais fundamentos de planejamento gerencial estaduais durante os governos citados, especialmente nos documentos do PMDI de cada governo.

4.1 PMDI 2011-2030 – Gestão Anastasia

O documento elaborado em 2011 apresentava a elaboração e construção por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) no setor da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES). Dentro das atribuições técnicas, a elaboração se deu com o auxílio de uma empresa privada para formulação e apresentação de uma análise fora do escopo interno governamental.

Para a construção documental, consideraram-se para o futuro do estado as seguintes tendências mais relevantes:

1. Urbanização e maior demanda por infraestrutura.
2. Inserção externa crescente e grande relevância do setor minerometalúrgico e do agronegócio.
3. Emergência de atividades de densidade técnico-científica e articuladas com a Economia do Conhecimento (PMDI, 2011).

Foram estabelecidas ainda como visão de futuro a necessidade de superação de dez desafios e as transformações estaduais para as próximas 2 décadas, especialmente para o desenvolvimento de Minas Gerais, entre os quais, estão:

1. Reduzir a pobreza e as desigualdades.
2. Aumentar a empregabilidade e as possibilidades de realização profissional.
3. Garantir o direito de morar dignamente e viver bem.
4. Desenvolver e diversificar a economia mineira e estimular a inovação.
5. Viver mais e com mais saúde.
6. Transformar a sociedade pela educação e cultura.
7. Aumentar a segurança e a sensação de segurança.
8. Promover e garantir a utilização sustentável dos recursos ambientais.
9. Ampliar e modernizar a infraestrutura e os serviços públicos.

10. Assegurar os direitos fundamentais e fomentar a participação cidadã (PMDI, 2011).

O principal ponto de colocação da diretriz do projeto constou da incorporação da participação da sociedade civil para a definição do escopo gerencial, contribuindo para a formulação, o monitoramento e a avaliação de suas políticas públicas. A inserção da contribuição se constituía com base na criação de fóruns regionais estaduais (BRULON; VIEIRA; DARBILL, 2013). Ao se planejar um plano de desenvolvimento, com base em como a estratégia para os próximos 20 anos está organizada, pensou-se na interligação governamental de 11 partes consideradas relevantes, as quais foram denominadas Redes de Desenvolvimento Integrado. Para atender às condições de intersetorialidade, o PMDI foi elaborado para atender ao planejamento em redes de desenvolvimento, englobando 11 redes definidas como principais norteadoras de esforços do estado, em especial, para conectar a setorialização (fragmentação) definida no plano, buscando uma melhoria da obtenção de resultados por meio da comunicação e construção das partes interligadas, a construção das redes está apresentada a seguir:

Figura 3 -Redes de Governabilidade do PMDI 2011-2030



A articulação em redes objetivou a integração das ações governamentais em diferentes áreas e possibilitou a cooperação com demais níveis de governo e organizações presentes no estado, sejam de ordem pública ou privadas. Observa-se, perante o escopo desejado, o interesse em direcionar esforços em algumas escolhas e prioridades governamentais. Tal estrutura em rede apresentou a estratégia estadual no escopo do período englobado de 20 anos, ou seja, por 5 mandatos eletivos para governador, no entanto o documento não apresenta uma justificativa para a escolha do período considerado de abrangência, caracterizando-se por uma decisão administrativa de apresentar um escopo de longo prazo para apresentar uma visão e um sonho planejado.

Segundo Vilhena (2012), a atuação do estado estruturado em redes:

É trabalhar de forma conjunta e integrada, levando em consideração as vicissitudes regionais e as prioridades da população, de maneira que o resultado final permita que Minas seja, no futuro, o melhor Estado para se viver aos olhos da sociedade e de cada cidadão” (VILHENA, 2012, p.7).

Durante o plano, existiram quatro eixos diretores da gestão estadual pública, sendo o primeiro a busca da melhoria da compreensão da realidade governamental, em especial, buscando compreender a dinâmica social e as demandas dos cidadãos. O segundo eixo foi a elaboração de ações nas quais possam ser integradas em rede todas as áreas e os agentes envolvidos. O terceiro se norteia na execução das ações integradas nas redes, evitando as falhas e perdas devido à setorialidade e o quarto eixo atua no monitoramento e na avaliação das ações concernidas pelos problemas a serem enfrentados, objetivando a busca pela melhoria dos resultados da administração estadual, definindo como objetivo primordial “Tornar Minas o Melhor Estado para se Viver”. O primeiro fundamento constou da observação da realidade governamental, em especial, analisando a dinâmica social e as demandas dos cidadãos para a abrangência considerada (BRULON; VIEIRA; DARBILL, 2013)

Englobando toda a esfera da administração pública estadual, as premissas levantadas pelo primeiro eixo diretor ponderavam a necessidade de compreensão da sociedade mineira, em especial, pelos seus fatores de diversidade e singularidade, para apresentar uma noção sobre os desafios a serem enfrentados. O segundo eixo seguiu o direcionamento da formulação das ações, promovendo uma integração das áreas da administração pública estadual, englobando em conjunto os parceiros envolvidos e analisando dados de conhecimento sobre o escopo governamental dos planos anteriores. O terceiro eixo direcionou os esforços para se promover uma adequada execução de ações, para tanto, tais diretrizes se configuraram em compartilhar

informações de interesse em rede, para que assim a organização pudesse trabalhar a execução em correlações das condições de cada parte ou setor.

Para a articulação, foi englobada a possibilidade de trabalho com um fluxo de informações de modo horizontal e vertical, promovendo a articulação dos órgãos gestores e convergindo o interesse entre as partes, assim com o quarto eixo torna-se possível a compreensão do alcance dos resultados e a implementação de correções dos equívocos. Por meio da elaboração de uma estrutura em rede, o modelo de gestão integrado buscou a intersetorialidade para a promoção das políticas públicas e uma ampla integração dos atores inseridos direta ou indiretamente na atividade governamental, em especial, para potencializar os esforços e os conhecimentos de cada um, de forma cooperativa e integrada. Para atender ao anseio de melhoria da qualidade de vida do estado, as políticas públicas de gestão precisam estar em consonância com o objetivo, contando especialmente com o planejamento adequado e a participação eficiente dos entes da federação (BRULON; VIEIRA; DARBILL, 2013).

A rede proposta apresentava como diretrizes o aperfeiçoamento da situação fiscal e das atribuições institucionais na produção de resultados. As estratégias prioritárias constavam da melhoria da qualidade dos serviços prestados, melhoria da formação e qualificação do quadro de funcionários, modernização da infraestrutura e da execução de avaliações da evolução do quadro. A segunda diretriz constava da procura da melhoria da qualidade dos serviços prestados, organizando a composição dos gastos e a convergência do orçamento em relação à estratégia a ser atingida. A terceira diretriz buscava melhorar a orientação de entregas e resultados para a população atendida. O quarto ponto convergia para a ampliação da participação popular nas políticas públicas da gestão e a quinta diretriz estava voltada para a atração e retenção de talentos os quais pudessem contribuir para o gerenciamento público. O sexto e último ponto buscava a valorização da inovação e do bom ambiente gestor.

A configuração da construção de 10 Regiões de Planejamento de Minas Gerais foi estabelecida na década de 1970 pela antiga Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN), atualmente Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), englobando a seguinte definição: Noroeste, Norte, Rio Doce, Mata, Sul, Triângulo, Alto Paranaíba, Centro-Oeste, Jequitinhonha/Mucuri e Central (SEPLAG, 2011). Por meio da construção regional, no documento havia a participação da sociedade civil, juntamente com membros regionais da gestão pública, no processo de formulação, monitoramento e avaliação das políticas. Para a construção da participação, seriam realizados fóruns regionais em cada uma das regiões administrativas do estado, para trabalhar em rede as particularidades regionais em construção alinhadas com as diretrizes estaduais.

4.2 PMDI 2016-2027 – Gestão Pimentel

O governo Fernando Pimentel foi eleito no ano de 2014, para o mandato de 2015-2018, como plano político se apresentava como oposição ao governo Anastasia. Nos primeiros meses da gestão Pimentel, foram executados diagnósticos por meio da execução de reuniões entre a SEPLAG e a Fundação João Pinheiro, juntamente com as secretarias setoriais e demais órgãos dos sistemas operacionais do estado para a apresentação de novos objetivos e diretrizes estratégicas para o PMDI.

Durante o seu mandato, iniciou-se um novo PMDI com uma construção e apresentação diferente do seu antecessor. O plano de organização gerencial de 2016 constava do objetivo principal de assegurar a redução das discrepâncias sociais e regionais do estado, definindo como três pilares essenciais para o estado: desenvolvimento social, desenvolvimento econômico e melhoria do atendimento dos serviços estaduais à sua população. Para cumprir o atendimento dos pilares, o plano incluía uma transversalidade de sustentabilidade das finanças, uma padronização voltada para a regionalização e a formulação de um modelo de gestão. Ao suscitar essas reavaliações, o PMDI, relativo ao período 2016-2027, se coloca no interesse da promoção do desenvolvimento econômico e social sustentável, direcionando esforços no propósito de diminuir as desigualdades regionais. Devido à oposição dos governos, torna-se difícil o apontamento de adoção de estratégias definidas pelo PMDI seguindo demandas dos programas anteriores realizados pelo antecessor, focalizando com isso esforços em alterações dos programas existentes e implementação de novos. O princípio considerado para vencer as dificuldades regionais é a oposição ao conceito de um governo de estado gerencial, implementando ações de um estado planejador. Isso requer a reorganização gerencial para implementar objetivos de longo prazo norteadores das ações de curto prazo, constatadas nos Planos Plurianuais de Ações Governamentais (PPAG).

A alteração da gestão política e econômica estadual reforça uma nova metodologia de elaboração do PMDI, construída não apenas pela centralização decisória e desenvolvimento da influência de fatores externos, mas pela discussão e formulação, seguindo as diretrizes da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e da Fundação João Pinheiro (FJP), constando da participação das secretarias estaduais e de seus órgãos associados, possibilitando a inclusão popular com a construção de Fóruns Regionais de Governo em 17 territórios de desenvolvimento. O documento de escopo de 2016-2027 se orienta no interesse de um crescimento que seja equitativo e duradouro estadual, direcionado para a redução das desigualdades sociais, contribuindo para o equilíbrio regional, segundo os parâmetros

ambientais. Para isso, o PMDI apresentava a busca por melhorar a capacidade de planejamento e de execução de políticas públicas, porém construindo a construção de canais de participação qualificada e efetiva da sociedade, para tornar o processo decisório menos centralizador.

Ao propor as contribuições sociais, o plano incluía a abertura da participação de servidores públicos e da sociedade. Nesse sentido, para a construção do PMDI, foram montados sucessivos Fóruns Regionais em 17 Territórios de Desenvolvimento do Estado, participando ativamente mais de 25.000 pessoas. Entre os envolvidos da administração, constou-se da atuação de 530 servidores do governo, constituídos de secretários, secretários-adjuntos, subsecretários e superintendentes, ainda, com 50 especialistas da FJP e da SEPLAG. A divisão gerencial em 17 territórios buscava uma maior representatividade das particularidades regionais, para melhor caracterizarem os espaços sociais e culturais. O principal argumento a respeito da divisão territorial de planejamento se orientava pela correlação entre as intervenções e alocações públicas, em contraposição aos resultados sociais, econômicos e ambientais. A apresentação do plano constava de novas diretrizes norteadoras para a colocação da necessidade de seguir com a elaboração de ações com base nas construções estaduais territoriais. Para seguir os expostos gerenciais, o planejamento se baseava na ampliação e na melhoria da oferta de serviços públicos como fatores essenciais capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e social sustentável em todas as regiões organizadas do estado.

Para propor melhorias gerenciais, definiu-se como escopo a inclusão social e o desenvolvimento territorial, para isso, seria preciso conhecer inicialmente as particularidades econômicas e sociais de todo o território estadual. Na formulação do seu modelo, o plano constava do interesse em apresentar um modelo de gestão regulamentada, apresentando as capacidades institucionais, a consideração intersetorial de suas políticas e a execução voltada para a produção de resultados sociais. Para garantir a sustentabilidade social, a execução de cada serviço deveria seguir as capacidades financeiras do estado, a figura a seguir apresenta o escopo dos eixos norteadores do planejamento realizado.

Figura 4 -Eixos do Planejamento Econômico e Social PMDI 2016-2017



Fonte: SEPLAG (2016)

Todos os eixos do plano diretores constavam de uma maior participação da sociedade, ampliando os canais de comunicação e um maior acesso para a fiscalização dos trabalhos governamentais. O favorecimento da pluralidade dos atores públicos estaduais acabava por promover uma descentralização decisória, abrindo a possibilidade de formulação de grupos decisórios. Para construir e ampliar a participação da sociedade, foi proposto na Assembleia Legislativa de Minas Gerais o Projeto de Lei nº 2.838/2015 para a reformulação do Conselho, constando no seguinte artigo 1º:

Art. 1º – O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social – CEDES –, órgão consultivo e deliberativo, diretamente subordinado ao Governador do Estado, instituído pelo art. 231 da Constituição do Estado, tem como finalidade propor e a coordenar as políticas públicas de desenvolvimento econômico e social que contribuam para a redução das desigualdades sociais e regionais do Estado (MINAS GERAIS, 2015).

A convergência do interesse administrativo constava da manutenção gerencial do adequado ambiente institucional, ampliando as liberdades e as possibilidades de compreender e buscar metas sociais. Para conseguir ouvir e conhecer os interesses regionais, o plano instituía

a formulação de conferências e debates públicos para a formulação de políticas públicas setoriais. Antes de colocar em execução quaisquer medidas, o plano constava de uma verificação da infraestrutura institucionalizada, das condições de funcionamento estadual e da disponibilização à população de um sítio específico para o conhecimento de informações de interesse da fiscalização e acompanhamento do desempenho da gestão.

Para gerar o reforço das condições estatais, o documento apresenta o interesse de reorganizar o estado de modo que os serviços possam ser voltados para o atendimento das necessidades dos populares. O desenvolvimento da máquina pública deve apresentar uma correlação direta da padronização para melhor aproximar a sociedade do estado, dispondo de recursos para atender prioritariamente aos interesses públicos (RODRIGUES; SANTANA, 2012). Um dos maiores desafios propostos foi a tarefa de combater a desigualdade e a pobreza no estado, para isso as estratégias seguiam as diretrizes de expansão da educação, busca de uma melhoria da qualidade geral de vida e asseguramento de uma melhoria da renda. As bases assim consideradas se estruturavam na busca pela impulsão do Índice do Desenvolvimento Humano (IDH).

Para seguir os esforços definidos, estabelecia-se a consideração quanto ao fato de o estado apresentar uma grande desigualdade social em suas regiões, tendo como desafio melhor desenvolver a infraestrutura básica das cidades e regiões menos favorecidas. Toda a forma de investimento requer antes de implementar suas ações a viabilidade econômica (SILVA, 2004). Em relação às condições citadas no documento, são apontadas críticas em relação à observância da relação existente entre a Dívida Consolidada Líquida (DCL) e a Receita Corrente Líquida (RCL).

Segundo o plano, em dezembro de 2014, a relação da DCL/RCL do estado de Minas Gerais foi representada pelo valor de 1,79, permitindo uma ampliação do espaço de gastos estaduais na oferta dos seus serviços para valores da relação próximos de 2 até o ano de 2016 (SEPLAG, 2011). O argumento tratado no plano constava de uma presente situação de restrições orçamentárias e de dificuldades financeiras apresentadas no início do governo Pimentel, com isso o espaço orçamentário para investimento do estado estava em valores considerados baixos em relação aos demais gastos, em especial, os gastos com a quitação das dívidas apresentadas e com a quitação dos gastos de manutenção das folhas de pagamento de funcionários estaduais, suprimindo os espaços para a capacidade de ampliação dos serviços fornecidos pelo estado. A disponibilidade aquém do limite da relação da DCL/RCL era apontada para uma margem de ampliação dos gastos, além disso, era citada a necessidade de incremento das receitas por meio da indução do crescimento econômico, do combate às fraudes

fiscais, a promoção da diversificação da cadeia produtiva estadual e a adoção de novas fontes de recursos, em especial, de recursos financeiros.

De acordo com Silva (2004), o orçamento público em muitos aspectos é muito sobrecarregado em custos de pessoal e despesas necessárias para a prestação de serviços, promovendo, assim, a disponibilização de um pequeno percentual dos recursos que possam ser aplicados em investimentos. Embora as considerações apresentassem caminhos para a sustentabilidade, ainda era citada a necessidade de mudanças no pacto federativo nacional, para que os entes federativos obtivessem uma melhor distribuição de recursos com base nas suas necessidades. Para expor as execuções das estatais e do governo, visou-se ao planejamento de um sistema de desempenho para oferecer a aferição de resultados, apresentando dados relativos à prestação de contas e participação dos atores sociais. Ao formular tais medidas, foram documentadas ações de uma forte estrutura regulatória, uma ampliação da capacidade institucional, uma diversificação em torno da implementação de políticas intersetorial e com ênfase nos resultados sociais.

Muito embora fossem destacadas as necessidades de regulação, foi direcionado o interesse em não tornar os instrumentos de controle tão onerosos para a administração, mas relevantes para apontar melhorias dos resultados. Para a manutenção da máquina pública, foram apontados caminhos em torno da minimização de vulnerabilidades, o incremento dos recursos e a mobilização de estratégias de modo a tornar a gestão mais flexível e moldável conforme o presente momento. Na operacionalização da regionalização do estado, configuraram-se medidas em torno do interesse em atuar numa descentralização administrativa da gestão do governo, valorização das potencialidades econômicas locais, estimulação dos processos industriais, integração territorial por meio de melhorias dos sistemas de transporte e logística, promoção da agricultura sustentável e geração de uma facilitação de crédito aos pequenos produtores em geral (SEPLAG, 2016).

4.3 PMDI 2019-2030 - Gestão Zema

O governo Romeu Zema iniciou-se em 2019 para um mandato até o ano de 2020, em sua eleição, apresentava-se como oposição aos governos Anastasia e Pimentel, em especial, por ambos terem concorrido com ele para o pleito. O partido político do Zema se constituía de um novo partido político, o qual teve o registro aceito em 2015, denominado Partido Novo, cuja participação na eleição estadual se dava pela primeira vez. Ao assumir o governo estadual, o governador Romeu Zema encontra financeiramente a configuração de grave crise fiscal

estadual, com a presença de atrasos nas quitações das obrigações estaduais, como a quitação de salários de funcionários públicos e a falta de recursos para a manutenção dos serviços de atendimento à população. Em curto prazo, tornou-se evidente o interesse na recuperação fiscal, para repor a capacidade de adoção de políticas públicas e de disponibilidade de investimentos. Em longo prazo, é preciso construir um planejamento que o permitisse a adoção de uma agenda de desenvolvimento sustentável.

O PMDI 2019-2030 foi apresentado como um plano estratégico de governo, apresentando as diretrizes estratégicas e os objetivos da administração do governador Romeu Zema. Em relação aos planos de curto e médio prazo, seguem conforme o planejamento do PPAG. Assim como nos documentos do PMDI anteriores, apresentou a exposição de ações e programas, voltados para o atendimento dos processos decisórios e a integração das políticas de governo.

Nesse sentido, o PMDI pretende promover a articulação entre os diversos planos de curto e médio prazo, como forma de estabilizar uma política de longo prazo em torno dos permanentes problemas e oportunidades do Estado. Isso pressupõe uma alocação estratégica pautada pela clareza de prioridades (MINAS GERAIS, 2020, p. 11).

Na participação do PMDI 2019-2030, estiveram presentes cerca de 500 colaboradores, principalmente membros representantes do governo, dos órgãos principais, dirigentes da administração indireta, servidores públicos, além de membros do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. O plano elaborado tem inicialmente destacada a informação a respeito da escassez de recursos necessários para atender às demandas sociais, portanto, para que os recursos fossem bem aproveitados, requisitaria à instituição atuar com base na eficiência, eficácia e efetividade da contribuição de tais recursos, ou seja, buscando melhorar os resultados gerenciais. Segundo Guimarães e Campos (2008), a atuação do estado focado em resultados surge:

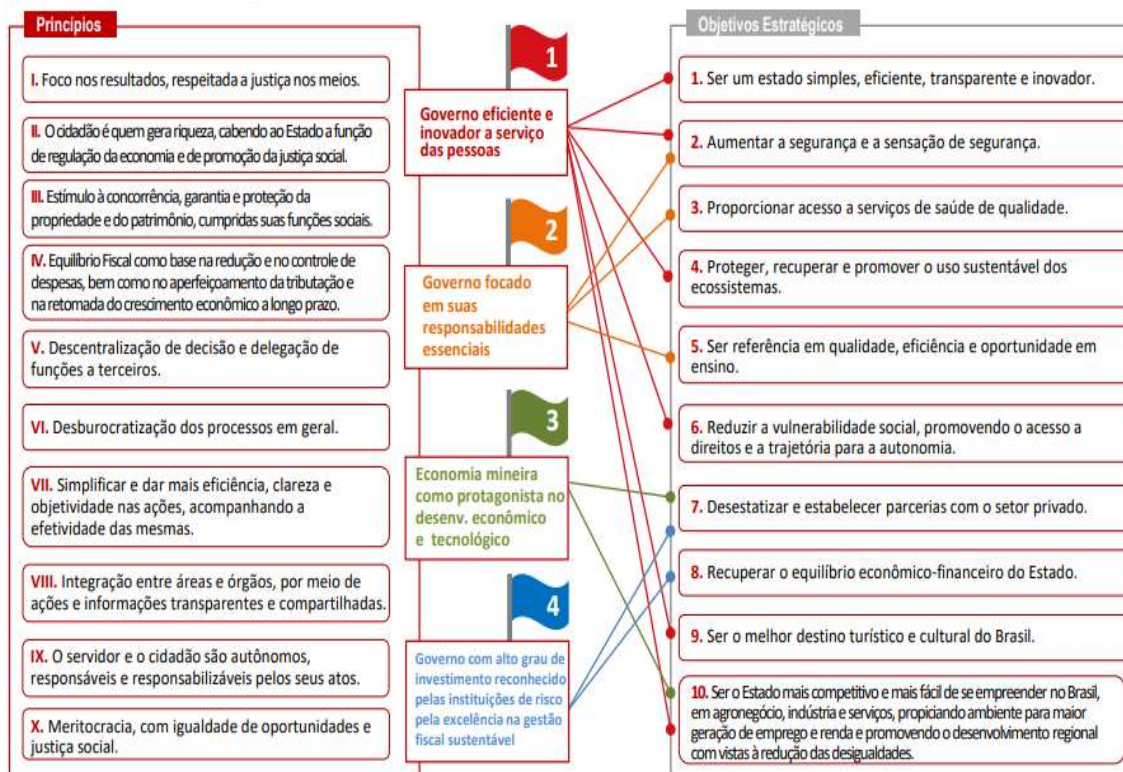
Da necessidade de integrar as agendas social, econômica e fiscal, frequentemente entendidas como conflitantes. Para tanto, é necessário ampliar o conceito atual de equilíbrio fiscal, antes restrito aos resultados em endividamento e superávit, em direção à qualidade fiscal, que incorpora indicadores objetivos, não só de desempenho e metas fiscais para o setor público, como também de resultados das políticas de desenvolvimento econômico e social (GUIMARÃES; CAMPOS, 2008, p.75).

Ao se estudar a construção do PMDI 2019-2030, observa-se a apresentação de medidas necessárias à recuperação fiscal, sem apontar no curto prazo o interesse das políticas públicas, primeiro se estabelecia que o estado precisava solucionar suas pendências fiscais, apresentando

uma capacidade de arcar com as suas obrigações de curto prazo para posteriormente se pensar em longo prazo em medidas que pudessem ser executadas pela gestão estadual para promover o desenvolvimento sustentável. As estratégias pensadas para longo prazo se desmembraram em metas para os planos de curto e médio prazo, sendo assim, com o atendimento das necessidades imediatas, direcionavam-se esforços para metas mais distantes.

Quanto à dificuldade financeira, o caminho apontado se volta para a diminuição da máquina pública e adoção de estimulação do crescimento econômico privado como vetor para a garantia de uma maior arrecadação, assim, garantindo a capacidade de manutenção dos serviços de educação, saúde e segurança do estado. O plano apresenta não somente uma crítica direta da situação aos gestores anteriores, mas a própria configuração de uma crise econômica do país após 2015 se apresenta como um dos principais fatores nas finanças do estado. Para que o governo se configura como atuante frente aos problemas enfrentados, foi apontada a necessidade de escolhas por gestores que possam maximizar a eficiência, a eficácia e a efetividade dos recursos disponíveis do estado. O próprio aspecto do ato do planejamento sempre se volta à solução de desafios existentes em quaisquer situações, nas diretrizes dos gestores públicos para selecionar prioridades e orientar as ações, o PMDI se debruçava para a busca pela solução da crise fiscal e orçamentária, além de servir como guia para a construção do futuro dos mineiros. Os princípios resumidos do PMDI do governo Zema foram:

Figura 5 -Visão de Futuro 2030- PMDI 2019-2030



Fonte: SEPLAG (2019)

O primeiro aspecto se direcionava à atuação imediata, considerando uma crise fiscal e orçamentária estadual, e o segundo abordava um escopo de construção do futuro. Para atingir a construção do futuro, os atores participantes deveriam possuir uma certa autonomia e a capacidade de alinhar as ações com os anseios da gestão (SEPLAG, 2019). Para o sequenciamento de medidas, quatro bandeiras foram estabelecidas para atribuir uma nova identidade governamental, constituindo naquele momento como um alicerce para o fortalecimento do desempenho e configurando-se como um escopo de objetivos para os próximos anos.

O empenho colocado no plano gerencial apresentava a tomada de decisões com base no estabelecimento de objetivos, entre os quais, destacavam-se a busca pela inovação e o fortalecimento do desenvolvimento econômico estadual, sempre levando em conta a responsabilidade fiscal como uma das bandeiras. Para se aferir as condições gerenciais, o documento definiu a adoção de práticas colaborativas, buscando atender às necessidades das pessoas e promover valores aos serviços públicos, para tanto se afirmou a necessidade da existência de processos sistemáticos de avaliação. Com a qualidade norteadora das missões, não importava o executor dos serviços, e sim se eles atendiam com excelência a população

(SEPLAG, 2019).

Para desenvolver economicamente o estado, o caminho trilhado se convergia para a simplificação dos tributos, a desburocratização dos negócios privados e um ambiente econômico com uma maior liberdade financeira. Com tais medidas, a observância se prestava quanto ao favorecimento do setor privado para que ele pudesse assumir o protagonismo de gerar o desenvolvimento econômico e as inovações.

Na parte econômica do estado, apresentou-se uma caracterização na busca de honrar os compromissos, atendendo à necessidade de prestação dos serviços a cargo do estado, expandindo e buscando parcerias com o setor privado e melhorando os gastos com os seus fornecedores. Para que o estado possuísse atrativos para os negócios e ao mesmo tempo respeitasse os compromissos assumidos, deveria trabalhar medidas na gestão fiscal sustentável. Com responsabilidade, o plano apresentava uma crescente demanda de serviços públicos por parte da população e, para conseguir atendê-la, tais serviços precisam ser transparentes e sustentáveis.

O escopo estratégico do governo apresentava-se com um escopo mais semelhante ao setor privado, buscando a qualidade como meta, a redução dos desperdícios e o empenho na melhoria da saúde econômica estadual. Para se atribuir diretrizes estratégicas, foram compostas as áreas temáticas, as quais foram construídas com base em áreas finalísticas e áreas de apoio e suporte. A figura a seguir apresenta o sequenciamento das áreas compostas nas diretrizes do plano gerencial, sendo nove áreas finalísticas e cinco de apoio e suporte governamental.

Figura 6 -Áreas Temáticas Finalísticas e Áreas Temáticas de Apoio e Suporte



Fonte: SEPLAG (2019)

As Áreas Temáticas Finalísticas formavam as áreas que possibilitavam a geração de resultados diretos para os cidadãos, atendendo as transformações almeçadas e os objetivos da organização. Com base nas áreas finalísticas, possibilitava-se a observância dos princípios gerenciais, o atendimento de metas de longo prazo e uma aproximação com o planejamento apresentado como uma visão de futuro estadual. No caso das Áreas de Apoio e Suporte, constavam do fornecimento para as áreas finalísticas perante as suas implementações. Com esses fundamentos, o governo poderia executar seu planejamento, mas se respaldando nos demais agentes da administração, promovendo, com isso, um diálogo entre as partes.

4.4 Comparativo entre os Planos Governamentais 2011-2030 e 2016-2027

Os partidos políticos PSDB e PT se configuravam durante os governos estaduais de 2010 a 2018 como sendo oposições. Perante o contraste de visões governamentais, nas eleições ocorridas em 2014, o então candidato ao governo, Fernando Pimentel, apresentava críticas ao modelo gerencial adotado anteriormente no governo anterior, sendo apresentados no plano de governo os seguintes argumentos:

Não se está negando a necessidade de controles, metas e avaliações, instrumentos necessários para qualquer forma de gestão. Mas o princípio fundamental da gestão pública é a entrega que esta faz a sociedade. É sob esta perspectiva que uma gestão deve ser avaliada (COLIGAÇÃO MINAS PARA VOCÊ, 2014, p. 54).

No mesmo documento foram apresentadas ainda as seguintes ponderações no que tange ao planejamento governamental:

É preciso superar o Estado apenas gerente e recriar o Estado Planejador. Esta mudança significa estabelecer a primazia do planejamento sobre a gestão, que continua uma condição fundamental para o desenvolvimento de longo prazo, o qual, no entanto, deve estabelecer prioridades, metas e resultados esperados (COLIGAÇÃO MINAS PARA VOCÊ, 2014, p. 54).

O principal argumento defendido é a descentralização da gestão estadual, na qual se objetiva uma administração utilizando uma regionalização e valorizando a contribuição dos demais agentes populares no planejamento de ações estratégicas do governo. Com a eleição do governador Fernando Pimentel, a primeira mudança gerada foi a implementação de uma maior integração da população, para isso, uma ação norteadora da elaboração do PMDI 2016-2027 foi englobar uma maior inclusão popular nas etapas do planejamento governamental. Para a colocação disso em prática, foi elaborada e direcionada no documento a construção de fóruns regionais em várias cidades mineiras para que a população obtivesse a oportunidade de contribuir para o plano governamental.

No governo Anastasia, optou-se pela convergência do PMDI e do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), para isso todos os anos foram executadas revisões do PPGA para o acompanhamento e convergência em relação ao PMDI 2011-2030. Ao se pensar no planejamento estratégico como ferramenta norteadora para o longo prazo, é preciso considerar que ele segue uma ação para o desenvolvimento, portanto, no decorrer de modificações no PPGA para a convergência do plano PMDI, acaba por favorecer o interesse dos resultados a serem atingidos no longo prazo (SICSÚ, 2008). Se forem analisadas as considerações gerenciais do PMDI 2011-2030, observa-se o interesse da gestão em abordar a participação da sociedade estadual para a elaboração, o monitoramento e a avaliação das políticas públicas implementadas. Nesta participação foi apresentado o interesse de uma construção de fóruns regionais estaduais, entretanto só apenas duas regiões acabaram participando, implicando em uma pequena representatividade da sociedade na construção do PMDI.

No governo Fernando Pimentel, foram implementados inicialmente diagnósticos sobre a situação do planejamento vigente, para assim discutir um novo PMDI, o qual teve a abrangência escolhida de doze anos, ou seja, um período equivalente a 3 mandatos, muito

embora seja no Brasil permitido um único mandato seguinte ao atual para um mesmo governador. Em relação ao PMDI 2016-2027, o primeiro PPAG baseou-se no PMDI, seguindo um levantamento elaborado nos primeiros meses de governo. Com as condições levantadas, a SEPLAG, em conjunto com a Fundação João Pinheiro, executou reuniões com as secretarias estaduais para a construção do planejamento e suas diretrizes. Em termos construtivos, o documento apresentava certa carência de abordagens em aspectos de planejamento de infraestrutura e condições de logística do plano, demonstrando assim uma dificuldade de apresentação de algumas diretrizes relevantes para políticas governamentais.

Em termos metodológicos, o governo Anastasia elaborou o seu PMDI buscando um sequenciamento e estruturação norteados nos preceitos técnicos gerenciais estratégicos abordados pela iniciativa privada. Esse tipo de abordagem precisa, entretanto, levar em conta a característica burocrática dos governos, havendo a necessidade da observância do interesse das esferas dos poderes e das legislações vigentes (CARNEIRO, 2015). A empresa contratada pelo governo Anastasia constava de uma empresa jurídica de consultoria especializada em planejamentos de governanças. Segundo Carneiro (2015), o modelo elaborado de planejamento administrativo e gerencial do estado abordava uma concepção baseada nos modelos já implementados na iniciativa privada, constando da experiência já obtida e no direcionamento de ações estratégicas para produzir uma melhoria global dos indicadores estaduais de qualidade de vida e de atendimento de prestações de serviços à população atendida.

A busca pela maior eficiência se ampara na realização de ações voltadas para atingir metas do ponto de vista operacional, no entanto é preciso o contínuo acompanhamento para a garantia do atendimento dos resultados desejados. Como metodologia, os registros do PMDI 2016-2027 foram construídos por meio da colaboração e participação de apenas entes públicos do estado, ficando a cargo da SEPLAG e SUGES, contando com a contribuição da Fundação João Pinheiro (FJP). Nota-se, pela construção, o interesse em uma centralização do planejamento, mantendo as atribuições aos gestores e membros participantes da equipe de planejamento do ente federado. A FJP se enquadra como um órgão do próprio planejamento estadual, embora tenha como característica a independência e sua separação construtiva da SEPLAG. A possibilidade de contribuição da FJP demonstrou uma valorização dos profissionais pertencentes aos órgãos estaduais. A ausência de participação externa pode gerar como consequência duas condições antagônicas: podem ser favoráveis ao planejamento por se constituírem de participantes diretos da administração, possibilitando a proximidade do conhecimento das necessidades administrativas, ao mesmo tempo pode se configurar um problema pela falta de independência do interesse dos resultados a serem atingidos

(CARNEIRO, 2015).

A dificuldade de elaboração do documento de 2016 acabou se configurando pela necessidade de construção de 16 versões metodológicas de execução. A versão final construída apresentava como escopo uma agenda construída com o governador e seu núcleo estratégico. O fato da pouca participação e atuação dos fóruns regionais acabou configurando uma falta de construção do planejamento ouvindo e atendendo todas as opiniões da sociedade civil, especialmente se considerada a ótica de amplitude do plano de 20 anos, acabando por dificultar a incorporação de outras necessidades da população.

De acordo com Carneiro (2004), a plena contribuição popular no planejamento contribui para:

Servir de instrumento para o avanço do processo de democratização da atividade política em sentido amplo, reformulando de fato as relações entre Estado e sociedade, convergente com aquilo que expressa a noção de uma cidadania que seja efetiva e não mera formalidade (CARNEIRO, 2004, p. 68).

A escolha da Fundação João Pinheiro para a composição e auxílio da elaboração do PMDI 2016-2027 decorre da atribuição dela perante a atuação juntamente à SEPLAG. De acordo com suas finalidades técnicas, o órgão apresenta uma atuação direcionada na execução de estudos, fornecendo suporte técnico para as entidades públicas e privadas do estado, além de capacitar pessoas para as atribuições administrativas, por fim, constando também da coordenação estatística estadual (MINAS GERAIS, 2011).

De acordo com Madureira e Rodrigues (2006), a disponibilidade de uma capacidade técnica organizacional pode acrescentar conhecimentos e experiências aos desafios da gestão, podendo com isso agregar valor aos trabalhos e possibilitar novas contribuições. Com a capacidade técnica da FJP, as contribuições poderiam possibilitar uma estruturação setorial com base na sistematização e em incrementos dos conteúdos técnicos do documento. Devido ao fato de a FJP ser uma entidade estadual cuja utilização se volta ao interesse organizacional, ela pode fazer o levantamento das condições territoriais e de suas demandas estaduais, para, assim, estruturar a divisão regional do estado. A regionalização apresentada pelo PMDI 2016-2027 apresenta o interesse quanto a uma maior fragmentação das regiões do estado e o interesse na construção de fóruns de discussão, muito embora se nota no corpo do documento a ausência de interligação entre as propostas das secretarias estaduais.

A não observação das conexões entre as propostas de atuação para os problemas demonstra uma dificuldade de implementação, pois, em consideração quanto aos desafios de

melhoria dos indicadores sociais e econômicos do estado, observa-se a multidisciplinaridade das situações presentes. As regiões do estado apresentam grandes particularidades, dificultando com isso a implementação de soluções simplórias ou mesmo não interligadas às áreas afins (BRANDÃO, 2011).

Para o PMDI 2011-2030, observa-se uma concentração da regionalização do Estado, concentrando as regiões com base nos indicadores e metas para as 10 regiões de planejamento estadual, buscando a interligação entre elas e o poder, redes denominadas “Redes de Desenvolvimento Integrado”. O PMDI 2016-2027 abrangeu a ampliação da regionalização para 17 territórios do desenvolvimento, devido ao entendimento de uma baixa divisão inter-regional das partes constantes do estado. Para obter resultados esperados e conseguir atingir as metas estabelecidas, os planos de PMDI devem atender aos diagnósticos realizados com base na disponibilidade de recursos presentes de forma racional, evitando desperdícios e englobando de forma sistemática todas as partes envolvidas (CARDOSO JR., 2011). Nas atribuições estaduais, o planejamento deve se ater à capacidade da gestão pública de atingir as metas estabelecidas, aplicando ações coordenadas, pois:

Sem planejamento superior que a envolva, por mais que possa estruturar “modos de fazer” que consigam racionalizar procedimentos básicos do Estado e, com isso, obter resultados em certa medida mais eficientes para o conjunto da ação estatal, dificilmente conseguirá – apenas com isso – promover mudanças profundas em termos da eficácia e da efetividade das políticas públicas em seu conjunto (CARDOSO JR., 2011, p. 12).

A apresentação técnica do PMDI 2011-2030 se volta para a elaboração documental para atingir resultados, pecando em considerações quanto a questões políticas, pouca abordagem das particularidades regionais e uma minimização da participação da população na contribuição das estratégias. Devido à diretriz do plano, ainda durante a campanha para governador em 2015, Fernando Pimentel afirmou que: “na gestão pública, o planejamento das ações e estratégias do governo voltará a ser privilegiado” (COLIGAÇÃO MINAS PARA VOCÊ, 2014, p. 5).

De acordo com Cardoso Jr (2015), embora o PMDI dos diferentes governos seja um instrumento do planejamento, cabe o protagonismo da gestão para atuar e colocar adequadamente os expostos apresentados no seu plano de atuação. A elaboração e as mudanças de planos sem uma eficiente gestão acabam por construir por si só mudanças de ordem técnica documental que não correspondem à atuação prática.

Para contrapor a falta de ampliação participativa, o PMDI 2016-2027, no seu planejamento de longo prazo, proporcionou a materialização da participação da sociedade no governo mediante a configuração dos Fóruns Regionais de governo, além de procurar uma

maior conciliação do PMDI em relação ao PPAG. Por isso, durante a gestão Pimentel, não ocorreram alterações com tanta frequência no PPAG para a convergência ao PMDI. A construção técnica se volta para a eficiência da administração, podendo não ser tão eficiente se não se direcionar aos interesses da sociedade atendida. Ao considerar o planejamento governamental, é preciso levar em conta que ele é um procedimento político, que precisa atender às demandas políticas com base na capacidade estadual (BRANDÃO, 2011).

No PMDI 2011-2030, segundo a estruturação e o interesse em contar com o auxílio de uma consultoria, visava-se à adoção de práticas de planejamento com base nas ações planejadas, como na iniciativa privada, porém a consultoria constava de uma colaboradora, deixando o protagonismo decisório para a SEPLAG. A empresa trabalhou na construção do documento como colaboradora, por ser uma entidade contratada necessitava fornecer o seu trabalho para a construção do planejamento conforme o contrato firmado. A grande contribuição do trabalho constou das secretarias e demais participantes da alta cúpula da gestão pública.

Em oposição ao governo anterior, Pimentel teceu vastas críticas ao planejamento anterior, especialmente pelo pequeno papel de participação estadual no desenvolvimento e investimento estadual. Aproveitando-se da baixa eficiência econômica do estado nos anos do governo Anastasia, o PMDI 2016-2027 foi apresentado como uma forma de dar um maior protagonismo ao governo, possibilitando a ele uma maior atuação de planejamento e agregando uma maior participação nas ativas construções de fóruns regionais. O PMDI do Pimentel consta de um plano mais aplicado à regionalização das metas, sendo construído com a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Territorial Integrado (PDTIs). De fato, a construção de planos com foco nas regiões possibilita abordar de forma separada as particularidades de cada região do estado. As tecidas oposições ao planejamento Anastasia se fazem pertinentes quanto ao interesse de dar mais voz à população atendida, o plano 2011-2030 apresentava o interesse em construção de fóruns que não foram atendidos, no entanto se pensava muito no planejamento e nem tanto na gestão, acabando por perder sua eficácia.

4.5 Comparativo entre os Planos Governamentais 2016-2027 e PMDI 2019-2030

Em sua elaboração o PMDI 2019-2030 foi desenvolvido pela SEPLAG, seguindo as diretrizes de sua subsecretaria (SUGES) como coordenadora gerencial documental. A elaboração se construiu conforme a apresentação regular das gestões anteriores, sendo o próprio órgão do governo responsável pela elaboração e construção do seu plano governamental. Na sua construção foram abordadas duas etapas sequenciais, inicialmente, uma coleta de dados

ocorreu para um levantamento de informações relevantes ao plano, contando com uma consultoria externa para o auxílio das informações e a contribuição da Fundação João Pinheiro. Em sequência, para garantir a centralidade das ações, a SEPLAG coordenou diretamente o processo de construção para que os interesses da nova gestão fossem colocados como plano político.

Em relação ao escopo anterior constado no PMDI 2016-2027, observa-se uma concentração dos agentes participantes da construção do plano governamental, sendo não tão presente no documento a apresentação de agentes setoriais, envolvidos, em especial, nas atribuições de ações das partes que compõem o governo. Para seguir as diretrizes de longo prazo, pensou-se na elaboração de um planejamento estratégico, o qual se voltou para as considerações das ponderações da consultoria envolvida e da participação da SEPLAG com base nos seus órgãos da SUGES e FJP. Um maior envolvimento de gestores pode contribuir para um direcionamento alinhado dos objetivos e das expectativas a serem obtidas no planejamento de curto e médio prazo, para assim refletir no PPAG os anseios colocados no norteamento do planejamento de longo prazo do PMDI.

Segundo o PMDI 2019-2030, as Diretrizes Estratégicas, ao serem estruturadas em Áreas Temáticas, possibilitam a construção de resultados para a população e consolidam as alterações necessárias e desejadas para os objetivos estratégicos e a visão de futuro apresentada. Essas áreas reúnem os melhores esforços e recursos visando às transformações e melhorias desejadas em direção à visão de futuro e às metas de médio e longo prazo. Já as Áreas Temáticas de Apoio e Suporte fornecem toda a sustentação necessária às Áreas Temáticas Finalísticas na consecução de seus objetivos e no alcance das metas e resultados. São 14 as Áreas Temáticas, sendo nove Áreas Temáticas Finalísticas e cinco Áreas Temáticas de Apoio e Suporte (MINAS GERAIS, 2020, p. 51). A intersetorialidade abordada pelo PMDI se restringiu aos expostos das definição das áreas temáticas de governo, não constando da participação ativa da coordenação regional descentralizada. Segundo Martins (2003), uma integração englobada pela construção de processos em consideração aos recursos disponíveis para o planejamento atua diretamente para a atuação em conjunto dos envolvidos, para que objetivos mútuos sejam atingidos.

De acordo com Peters (1998), a consideração da disponibilidade orçamentária é o fator primordial que gera a coordenação nos processos de governo, por meio dos recursos são feitas as seleções, priorizações e articulações. Para atender às capacidades de recursos estaduais, o PMDI 2019-2030 é apresentado considerando a priorização das atribuições dos gastos públicos, sendo relevante à organização atender inicialmente os seus gastos considerados obrigatórios, tais como custos de manutenção de pessoal, quitações obrigatórias mínimas constitucionais e

pagamento de dívidas imediatas.

O restante disponível para o uso da gestão era necessário à distribuição mediante as considerações políticas estaduais. Para Peters (1998), a Lei Orçamentária Anual (LOA) configura o ordenamento de coordenação de ações e governanças, sendo assim o PMDI 2019-2030 se estruturava com base na realidade de recursos apresentados, buscando direcionar as metas com as capacidades de ações da administração, facilitando, com isso, a convergência com o PPGA.

Segundo Peters (1998), quando uma organização define o escopo de planejamento de PPGA por meio da LOA, a gestão estadual do governo Zema direciona esforços para seguir as ações coordenadas e de governança com base na condição de sustentabilidade fiscal. Perante os documentos apresentados, há a influência existente da LOA 2020 em observância para a elaboração do PMDI 2019-2030 e do PPAG 2020-2023. Os fundamentos citados para a priorização com base nas condições econômicas do estado apresentam uma metodologia baseada no ciclo PDCA que aborda as premissas básicas da melhoria contínua dos processos gerenciais.

A sistematização do planejamento apresenta uma grande mudança em relação aos planos dos governos Anastasia e Pimentel, levando em conta o acompanhamento da evolução dos projetos com base na contribuição das atribuições de cada ator envolvido, por isso, fez-se presente no plano estratégico a necessidade de capacitação dos envolvidos, para que assim possam mensurar e avaliar os desempenhos. As fases da metodologia PDCA se apresentam relacionadas aos projetos de governo, constando de um gerenciamento e um escopo no documento do Planejamento Estratégico 2020-2023 para assim definir quais ações de execução do governo podem se associar diretamente às premissas elaboradas no PMDI. Cada projeto e seus respectivos resultados constam de um planejamento de médio prazo para um horizonte de 4 anos, ou seja, o tempo de um mandato eletivo de governador, porém o plano estratégico apresenta um escopo de abrangência do segundo ano do governo Zema e um ano de mandato do próximo governo, que se inicia em 2023.

Ao definir e apresentar de forma documental as estratégias planejadas, possibilita a orientação do mandato do governo atual e permite ainda durante o próximo governo eleito seguir as diretrizes para organizar suas diretrizes administrativas e de gestão dos seus recursos. Com a análise do documento do Planejamento Estratégico 2020-2023, notam-se fundamentos gerenciais que se aplicam às mais variadas esferas administrativas, havendo as ações, os cronogramas de execução, as metas a serem alcançadas por cada área ou setor do governo. Quanto ao esboço apresentado, observa-se a segmentação de metas e objetivos possibilitando

assim que o governo obtenha resultados consolidados por meio do cumprimento de metas das partes envolvidas.

Para assegurar a coordenação e o atendimento ao longo do governo Zema do PMDI 2019-2030, há a realização de reuniões e acompanhamento de ações para que se possa seguir fielmente o modelo de governança estruturado. Com a adoção de verificações e atualizações de planos de ações envolvidos nos escopos gerenciais, possibilita-se à gestão a aproximação da realidade do desempenho das práticas adotadas. Para que tudo ocorra conforme o planejado, é preciso, além das ações, a realização de entregas parciais, a definição dos responsáveis, os prazos previstos e o conhecimento sobre os recursos necessários.

Embora o PMDI 2019-2030 não apresente uma vasta contribuição da sociedade civil, a construção de uma estrutura ordenada de coordenação, a qual engloba a participação de outros agentes por meio da capacitação e definição das participações, possibilita uma integração governamental (PETERS, 1998). No entanto, para que as partes possam atribuir com eficiência suas execuções, todos os setores precisam estar conectados e interligados, por isso a realização de acompanhamentos e reuniões permite que todos tenham ciência sobre as evoluções alcançadas ou não. A execução de uma padronização de processos, um contínuo acompanhamento e uma estruturação envolvendo a representação setorial dos atores da gestão permitem à organização uma maior vinculação das partes, adotando a possibilidade de contribuição individual de cada um nos resultados gerenciais gerais (MINTZBERG, 2011).

Em relação ao projeto do governo Pimentel, observa-se em relação ao PMDI uma centralização maior, mas possibilitando em seu escopo a representação dos seus contribuidores setoriais. Embora a decisão de construção do projeto seja centralizada e apresente o interesse da cúpula decisória do governo, a participação da SEPLAG, juntamente com a FJP e a consultoria, agrega as múltiplas visões das diretrizes que podem ser abrangidas pelo escopo estratégico.

Como semelhança, nota-se a convergência da abrangência de 12 anos, similar ao escopo do governo Pimentel, possibilitando um planejamento de longo prazo por um período de 3 mandatos eletivos. Ao se pensar nas alterações e nas mudanças de considerações políticas, a alternância de governos acaba por dificultar a construção de longos períodos do PMDI.

5 - DISCUSSÃO

O horizonte de abordagem do governo Antonio Anastasia englobava 20 anos, buscando trabalhar o planejamento sobre uma ótica de aplicação de um longo período, mesmo levando-se em conta a condição da época de mandatos eletivos a cada 4 anos. Em termos gerenciais, os governadores seguintes poderiam seguir o planejamento proposto do PMDI 2011-2030, pois estavam sobre a vigência do documento, no entanto, por razões não apontadas, os governos seguintes optaram por reduzir o escopo para 12 anos, talvez, representando um interesse em apresentar algo mais visual do escopo gerencial por retratar um período mais próximo da realidade vivenciada.

Ao planejar a contribuição de diferentes agentes públicos em suas respectivas regiões, o PMDI 2011-2030, em sua diretriz, buscava uma ampliação do escopo gerencial, melhor conhecendo as demandas da população e democratizando a gestão. A integração de diferentes contribuições das partes envolvidas poderia construir em conjunto a síntese de um plano governamental que favorecesse os demais órgãos envolvidos dentro da disponibilidade de recursos estaduais.

A proposta do governo Anastasia era uma interligação das partes do governo em redes, estrutura organizada e definida perante a construção da comunicação entre as partes para implementação de políticas públicas seguindo diretrizes de forma conectada entre as diversas secretarias administrativas setoriais, os órgãos e demais sistemas operacionais do estado.

O PMDI do governo Anastasia concentrou-se na construção e visão de longo prazo com a construção de diretrizes estratégicas, por um processo técnico e concentrado nas atribuições gerenciais, coordenadas pela SEPLAG. Em termos comparativos, embora o planejamento de longo prazo devesse seguir e estabelecer as diretrizes gerais para as ações de médio e curto prazo, nota-se a não coordenação clara das correlações, em especial, pelas mudanças recorrentes no PPAG para que esse pudesse seguir o escopo do plano de longo prazo, além da falta de observação de uma profunda abordagem no PMDI do governo Anastasia e posterior falta de conexões setoriais do governo Pimentel.

Já na construção política do planejamento, com a participação mais ampla da sociedade e a redução da concentração de controle e gerenciamento, acaba-se por permitir uma aproximação dos interesses da população. No entanto, para uma independência das observações gerenciais, é desejada a inclusão da participação de entidades externas para que grupos ou públicos majoritários não tenham o benefício de uma maior contribuição e participação nos interesses administrativos.

O estabelecimento de metas documentais, de modo regional ou concentrado efetivamente, atinge os seus objetivos quando os desdobramentos atuam para reduzir as desigualdades e promover mudanças efetivas nos indicadores de desenvolvimento do estado. De fato, cada planejamento possui suas particularidades e convergências de interesses, mas na prática é preciso que o desenvolvimento englobe os interesses políticos e gerenciais.

O governo Anastasia se apresentava como atuante para a obtenção do equilíbrio das contas públicas, para isso centrava as decisões governamentais para reduzir a máquina pública e adotar métodos gerenciais comparáveis com a iniciativa privada. Ao se pensar em termos gerenciais, o PMDI 2011-2030 se alinhava com a premissa de que, por meio de uma gestão eficiente dos meios, seria possível a geração de resultados satisfatórios. O planejamento menos estruturado e pensado se voltava para uma menor intervenção estadual, a qual dava liberdade para que a economia do estado fosse capaz de gerar riquezas que pudessem garantir o melhor desenvolvimento do estado.

Ao se pensar na construção de reformas gerenciais, juntamente com a modernização da administração pública, buscava-se um estado menos burocrático e que acabava por se desenvolver conforme o desempenho econômico e crescimento estadual. Na prática nota-se um problema nos resultados e no desempenho do planejamento elaborado no final do governo Anastasia, a redução da atividade econômica, bem como a queda da capacidade de investimento estadual, acabou por minar as expectativas de curto prazo, dificultando com isso a visão de longo prazo desejada.

No PMDI do governo Anastasia, observa-se a construção de objetivos e diretrizes estratégicas se conciliando com as políticas ou programas constantes no PPAG, sendo assim, o planejamento de longo prazo em parte seguia a orientação dos programas de governo de curto e médio prazos. Embora da ótica gerencial pareça uma ordem invertida, observa-se um maior interesse em formular um planejamento mais condizente com a realidade apresentada e as capacidades de atendimento das visões fornecidas, por isso as metas e diretrizes também se tornam menos desafiadoras e mais simples.

Ao considerar o interesse em divisão do escopo gerencial em redes, o documento de 2011 aborda o atendimento de metas regionais, no entanto não se estabelece um planejamento regional, e sim a construção de objetivos gerenciais globais que buscam gerar metas regionais.

Muito embora a construção do PMDI 2011-2030 atua por meio da construção técnica, a participação de membros da gestão governamental, bem como a inclusão de outros envolvidos da sociedade civil, acabou se caracterizando como um planejamento complexo de ser executado pelas várias condições técnicas do planejamento estratégico, mas ao mesmo tempo não sendo

completamente estruturado devido às necessidades de adequações com base na composição da gestão administrativa no decorrer dos anos e dos mandatos eleitos. A construção de um plano mais longo requer a necessidade de uma convergência ao longo das futuras administrações dos interesses, das metas e das diretrizes a serem seguidas, para que assim os objetivos possam efetivamente serem atingidos.

Em relação ao PMDI 2016-2027, nota-se uma ampliação de sugestões e envolvimento de um vasto número de pessoas envolvidas no processo de planejamento, no entanto com isso amplia-se a exposição de demandas do estado, mas tira-se um pouco das diretrizes chaves. Ao se pensar em um planejamento, a ordenação e a centralização decisória se fazem necessárias para definir estratégias e alinhar medidas com base na capacidade de recursos disponíveis.

Na tarefa de atender às demandas sociais, sabe-se dos inúmeros problemas existentes no estado, principalmente nas regiões mais carentes, por isso, ao se pensar em desenvolver e considerar formas de melhoria homogênea para o estado, não se torna uma medida eficiente, em especial, pelas condições externas ao alcance do domínio público, como a disponibilidade de geração de emprego e renda pela iniciativa privada no local.

Como orientação norteadora do plano do governo Pimentel, foram inseridos de maneira diferente do governo anterior todos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), elaborados conforme a apresentação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Por meio da construção documental, apresenta-se um direcionamento de esforços para um desenvolvimento econômico mais sustentável e voltado para a diminuição da desigualdade social estadual, no entanto, ao seguir as diretrizes apontadas no (PNUD), o plano se configura como uma orientação conforme um escopo de abordagem diferente, não sendo uma apresentação para objetivos a serem atingidos conforme a realidade encontrada no estado.

O documento 2016-2027 explicita a necessidade de redução das desigualdades regionais, as quais seriam possíveis de serem atingidas por meio do desenvolvimento econômico e social sustentável. Para isso, o seu planejamento se configurava com o estabelecimento de diretrizes de ações, mas não constando a gestão dos meios. Com o interesse de implantar objetivos de longo prazo, o programa se apresentava com a construção inicial destas metas de longo prazo para posterior norteamto das ações de curto prazo.

O plano de 2016 a 2027, constando do compromisso com o desenvolvimento econômico e social sustentável, estabelece-se como um interesse no crescimento estadual de forma individual, mas, sobretudo, um desenvolvimento equitativo e durável, para assim gerar a redução das desigualdades sociais. O esforço documental se voltou para o protagonismo do estado como liderança das transformações econômicas, sociais, políticas e culturais.

Esse sendo o elaborador do planejamento e atuante na execução de políticas públicas, ao mesmo instante permitia participação efetiva da sociedade, democratizando, assim, os processos decisórios com a participação de servidores públicos e da sociedade. Sob esse novo entendimento, o território estadual passa a ser compreendido além das suas atividades produtivas, dando o interesse da compreensão do espaço social e culturalmente estruturado. As novas diretrizes do Governo Pimentel se destacavam na apresentação da necessidade de ampliação e melhoria da oferta de serviços e bens públicos, para promover o desenvolvimento econômico e social sustentável.

Em termos construtivos políticos, o documento do governo Pimentel se apresentava como um norteador das ações de governo, as quais fossem capazes de gerar a assistência para a população necessitada. Ao se pensar em termos de gestão, é preciso levar em conta que a construção de ampliações de serviços e ações do governo implicam um aumento considerável de recursos, sendo, portanto, necessário apresentar as fontes de recursos presentes e futuras.

O governo Zema construiu um escopo de planejamento diferente dos governos anteriores, não englobava uma construção de planejamento com atuação direta de atores setoriais, para compensar tal medida, elaborou-se o plano do Planejamento Estratégico (2020-2023), constando como mudança a inserção de uma capacitação dos controladores setoriais e seccionais para a aplicação da metodologia proposta, ou seja, os gestores das partes do governo seriam treinados e capacitados para atuar conforme os preceitos gerenciais e governamentais.

A possibilidade de alinhamento das diretrizes, conforme o fornecimento de bases para tratamento das informações dos órgãos setoriais, contribui para uma descentralização de informações, podendo com isso contribuir para as ações governamentais e os seus programas que constam no PPAG e no PMDI. Ao se preocupar em aproximar as execuções dos programas de curto prazo do PPAG com base nos expostos de longo prazo do PMDI, tende-se a gerar como resultados a otimização de resultados de longo prazo em convergência com as medidas adotadas no curto prazo.

Nos planos de execução anteriores analisados por meio do PMDI 2011-2030 e 2016-2027, observou-se a construção de constantes modificações nos programas do PPAG, fator não observado na execução do governo Zema nos anos de 2019 e 2020, demonstrando uma maior convergência gerencial governamental. No governo Zema observou-se a construção do PMDI com uma centralização gerencial, com pouco envolvimento dos setores que compõem a representação das necessidades da população e ao mesmo tempo pouca influência de áreas técnicas, as quais foram mais participativas no plano do governo Pimentel.

Assumindo a atribuição dos gestores, as prioridades e orientações deveriam ser seguidas

mediante a obtenção de resultados satisfatórios no momento e a possibilidade de melhorias com base no decorrer dos tempos. O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2019-2030 teve como desafio a exposição de duas atribuições gerenciais, para tanto, utilizou o interesse de obter resultados satisfatórios para direcionar os esforços segundo objetivos estratégicos.

As principais restrições orçamentárias apresentadas constavam em uma diretriz de planejamento mais financeira, o planejamento do governo Zema apontava que o crescimento das despesas estaduais havia crescido nos últimos anos acima da inflação oficial do país, com isso pressionava os gastos previdenciários e de amortização da dívida. O problema previdenciário é destacado pela consideração do envelhecimento da população e do aumento das expectativas de vida, já a respeito das dívidas o destaque se volta para a expansão dos gastos estaduais nos últimos anos para o atendimento do aumento da demanda populacional, apontado, portanto, como principal fator da crise fiscal do estado.

Pela análise dos documentos, nota-se a abordagem mais abrangente do governo Zema em relação à implementação de metodologias de planejamento estratégico no PPAG e no próprio Planejamento Estratégico 2020-2023. Com isso, o PMDI apresenta de forma mais simples e não aprofundada as diretrizes para o longo prazo, as quais devem ser seguidas e guiadas conforme o estabelecimento das metas estipuladas de curto e médio prazo. Os dados do documento PPAG apresentam uma aproximação do planejamento governamental e a governança estadual, especialmente por se basear nas condições de disponibilidade financeira, direcionando esforços prioritários nas obrigatoriedades do estado.

Embora o documento do Planejamento Estratégico apresente um escopo voltado para a interligação da comunicação entre os atores, seguindo as diretrizes apresentadas no PMDI e assim coordenando melhor as ações de governo, não se caracteriza como semelhante quanto ao mesmo segundo documento no que diz respeito à intersetorialidade. Nas estratégias do PMDI não há como é organizada a coordenação do governo na interlocução de suas partes presentes. Os planos e as diretrizes do PPGA e do Planejamento Estratégico 2020-2023 são mais diretos na apresentação da integração governamental, com exposição clara de instrumentação e padronização dos projetos estratégicos. Já o PMDI apresenta metas e preceitos mais vagos para longo prazo, não sendo claros em como as metas poderiam ser parcialmente atingidas ou mesmo se convergirem com as diretrizes de curto prazo caso o planejamento obtivesse dificuldades.

Os escopos estratégicos constam de uma melhor padronização, estruturação e conexão das partes, contando com a clara atuação da cúpula gerencial na elaboração e no monitoramento. Com procedimentos ordenados e atribuições definidas, facilita-se o gerenciamento das ações, no entanto, como apontado no direcionamento conforme a arrecadação nota-se uma

minimização das condições decisórias dos órgãos participantes, centralizando ainda mais o poder de ação da gestão estadual.

6- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A respeito dos planos analisados, nota-se como entendimento das particularidades no plano do Governo Anastasia um norteador do planejamento de curto prazo, voltado para a construção da metas para um escopo de longo prazo sobre uma ótica de horizonte muito distante em termos administrativos por se pensar em 20 anos à frente. Devido a essa visão e planejamento de um escopo maior de prazo, torna-se difícil a realização e verificação do atendimento de metas com a consideração de todo entorno da administração e do interesse ou não dos governos posteriores de aproveitarem ou não as diretrizes e metas consideradas.

No governo Pimentel, tem-se um planejamento mais inclusivo e participativo, no entanto não direcionado às ações gerenciais dos recursos, ele se apresentava com um esboço gerencial de expansão das atividades e serviços para a população, mas considerando o estado como um ente da federação cujos custos são sustentados pela sua arrecadação. É preciso levar em conta que, para um aumento das demandas de serviços, torna-se necessária a ocorrência de um crescimento e uma expansão econômica para gerar maiores receitas ao estado.

A construção de maiores participações nas decisões do estado também se configura como um aumento da máquina pública, ou seja, mais gastos, além disso, a participação popular por si só não garante o atendimento das demais prioritárias, é preciso um pouco de centralidade gerencial para que sejam direcionados esforços em diretrizes primordiais para gerar resultados globais que possam atender uma maior parcela da população atendida.

O escopo gerencial do governo Zema se equivale à ótica de abordagem do planejamento do governo Pimentel, apresenta um interesse em sanar as dificuldades econômicas e equilibrar as finanças públicas, para posterior ação em medidas de melhoria dos serviços prestados e de desenvolvimento sustentável. A visão de curto prazo de busca pela solução fiscal, para um ente da federação diretamente atuante em ações de atendimento das demandas sociais, acaba por dificultar o atendimento de áreas sociais mais urgentes, no entanto, se as condições econômicas forem sanadas, consegue-se uma sustentabilidade de longo prazo maior.

Em termos de análise e com base nas condições de planejamento estratégico objetivadas nos arquivos estudados das construções teóricas, o estudo apresentou uma falta de convergência das abordagens dos escopos governamentais construídos em comparação com a aplicação nos entes privados, em especial, esta observação se dá pela falta de monitoramento do desempenho das metas, na ausência da continuidade de ações pelos governos e pelo distanciamento gerencial dos escopos de políticas estabelecidas pelas metas, sendo necessária a construção de planos com base na capacidade de recursos presentes, na atuação dos agentes envolvidos e na clara

diretriz da cúpula gerencial em torno do estabelecimento de medidas conforme o acompanhamento gerencial dos governos.

Devido à dificuldade de entender as diretrizes para os próximos anos dos próximos governos, os escopos de PMDI apresentam-se como diretrizes de políticas governamentais de longo prazo de caráter direcional governamental, não sendo possível constatar grandes avanços ou o atendimento de metas e diretrizes pela falta de continuidade. Para se garantir as ações de longo prazo, seria mais viável a construção de entendimentos políticos mais contínuos, nos quais as gestões busquem construir planejamentos aproveitando e complementando as diretrizes apontadas anteriormente, portanto o planejamento executado pelos governos não se complementa, dificultando a construção dos objetivos traçados para longo prazo.

Por meio da relevância do planejamento estratégico, considerando o estudo realizado, o presente trabalho possibilitou a ampliação do conhecimento sobre o tema, em especial, das particularidades existentes em uma administração pública, constando de diferentes interesses. Notou-se a necessidade de convergência dos esboços teóricos e documentais com a adoção prática das medidas gerenciais, para que, assim, os fundamentos citados não se constituam como meras formalidades documentais, mas sim como planos de atuação gerencial eficientes e racionais, direcionados para a superação dos problemas presentes. No entanto, na pesquisa nota-se a dificuldade de conciliação dos interesses gerenciais e políticos nas gestões públicas, sendo necessária a avaliação constante do planejamento e a construção de um maior diálogo entre as partes interessadas para que efetivamente os resultados sejam convergentes com o planejamento anteriormente construído.

Sob a ótica da engenharia de produção, o presente trabalho buscou trazer a reflexão acerca do aspecto ambiental e social em que estamos inseridos, no qual a divergência política implica a não priorização de pontos-chaves a serem tratados pelos governos. É crucial a utilização da gestão ambiental para conduzir essa situação de uma melhor maneira, visando garantir continuidade, independentemente do governo, assim trabalhando os pontos críticos até solucioná-los. Com o apoio de métodos e processos da gestão de projetos, é possível priorizar ações com base na criticidade e assim desdobrar um plano a ser executado com indicadores definidos que possibilitam acompanhar a evolução de cada uma das iniciativas.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Carlos. A busca da utopia do planejamento regional. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.120, p.17-37, 2011. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3989682>. Acesso em: 25 de julho de 2021.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 20 de agosto de 2021.
- _____. **Decreto nº 201, de 27 de fevereiro de 1967**. Brasília: Presidência da república. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0201.htm. Acesso em 04 maio 2019.
- _____. **Decreto nº 7.185, de 27 de maio de 2010**. Brasília: Presidência da república. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7185.htm. Acesso em 21 de setembro de 2020.
- _____. **Lei Complementar 131, de 27 de maio de 2009**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em 21 de setembro de 2020.
- BRULON, Vanessa; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DARBILLY, Leonardo. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre [online]. 2013, v. 19, n. 1 pp. 01-34. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000100001>. Epub 12 Abr 2013. ISSN 1413-2311. Acesso em 25 de junho de 2021.
- CARDOSO JR., José Celso. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado**. Brasília: IPEA, 2011. (Texto para discussão n. 1.584).
- CARNEIRO, Ricardo. **O planejamento na esfera pública: fundamentos teóricos, possibilidades e limites operacionais**. In: BRONZO, C.; COSTA, B. L. D. (Org.). *Gestão social: o que há de novo?* 2 v. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004. v. 2, cap. 3, p. 47-68.
- _____. **PPAs Estaduais em Perspectiva Comparada: processos, conteúdo e monitoramento**. In: CARDOSO JR., José Celso; SANTOS, Eugênio Andrade Vilela dos (Org.). *PPA 2012-2015: experimentalismo institucional e resistência burocrática*. Brasília: IPEA, 2015. cap. 10, p. 273- 304.
- CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. p.5.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2004.
- CRUZ, Cláudia Ferreira; SILVA, Lino Martins, SANTOS, Ruthberg. **Transparência da Gestão Fiscal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios do**

Estado do Rio de Janeiro. Contabilidade, Gestão e Governança - Brasília · v. 12 · n. 3 · p. 102 - 115 · set/dez 2009. Disponível em: https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/86/pdf_121. Acesso em 21 de setembro de 2020.

COLIGAÇÃO MINAS PARA VOCÊ. Programa de governo Fernando Pimentel 2015-2018. Agosto de 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

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

HOCH, Patrícia Adriani; RIGUI, Lucas Martins; SILVA, Rosane Leal da. Desafios à Concretização da Transparência Ativa na Internet, À Luz da Lei de Acesso à Informação Pública: Análise Dos Portais Dos Tribunais Regionais Federais. **Revista Direitos Emergentes na Sociedade Global.** v. 1, n. 2, jul.dez/2012 p. 257-286. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/REDESG/article/view/7303/pdf#.XNK_NhRKjIU. Acesso em: Acesso em 21 de setembro de 2020.

INOJOSA, R. Sinergia em políticas e serviços públicos: Desenvolvimento social com intersetorialidade. **Cadernos Fundap**, 22, 102-110. 2002. Disponível em: https://www.pucsp.br/prosaude/downloads/bibliografia/sinergia_politicas_servicos_publicos.pdf. Acesso em 25 de junho de 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas 1998.

LIMA, Rodrigo Queiroz da Costa. **Um Modelo para Planejamento Estratégico de Pequenas Empresas de Tecnologia da Informação.** Recife: Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), 2003.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. **A Administração Pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa.** Comportamento organizacional e gestão, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 153-171, 2006. Disponível em: http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AP_sec-XXI_INA-2006.pdf. Acesso em: 23 de julho de 2021.

MATIAS PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.

MINAS GERAIS. **Portal da Transparência.** 2021 Disponível em: <http://www.transparencia.mg.gov.br/>. Acesso em 13 de fevereiro de 2021.

MENDEL, Toby. **Liberdade de informação: um estudo de direito comparado.** 2. ed. Brasília: UNESCO, 2009.

MINAS GERAIS. Decreto 45.670, de 3 de agosto de 2011. **Contém o estatuto da Fundação João Pinheiro.** Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

Disponível em:

http://fjp.mg.gov.br/v1/index.php?option=com_content&view=article&id=1740&Itemid=72&lang=pt. Acesso em: 25 de julho de 2021.

_____. **Lei nº 23.578, de 15 de janeiro de 2020**. Institui o Plano Plurianual de Ação Governamental para o quadriênio 2020-2023 - PPAG 2020-2023. Minas Gerais Diário do Executivo: Belo Horizonte, 2020b. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=23578&comp=&ano=2020&texto=original#texto>. Acesso em 21 de julho de 2021.

_____. **Lei nº 23.579, de 15 de janeiro de 2020**. Estima as receitas e fixa as despesas do Orçamento Fiscal do Estado de Minas Gerais e do Orçamento de Investimento das Empresas Controladas pelo Estado para o exercício financeiro de 2020. Minas Gerais Diário do Executivo: Belo Horizonte, 2020c. Disponível em:

<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=23579&comp=&ano=2020&texto=consolidado>. Acesso em 25 de julho de 2021.

_____. **Projeto de lei nº 2.838/2015**. Dispõe sobre o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social do Estado de Minas Gerais – CEDES-MG – e dá outras providências. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/99568412/al-mg-09-09-2015-pg-18>>. Acesso em 20 de junho de 2021.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG. **Manual de elaboração do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2014.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG. **O passo a passo da participação popular: metodologia e diretrizes**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2015.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. **Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2011-2030**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2011. Disponível em: <https://www.governo.mg.gov.br/Institucional/ProgramasAcoes?id=6>. Acesso em: 23 de julho de 2021.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. **Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2016-2027**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2015. Disponível em: <https://www.governo.mg.gov.br/Institucional/ProgramasAcoes?id=6>. Acesso em: 23 de julho de 2021.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. **Plano mineiro de desenvolvimento integrado 2019-2030**. Belo Horizonte: SEPLAG, 2019. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/documento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi-2019-2030>>. Acesso em: 14 de junho de 2021.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contexto e casos selecionados. Rio de Janeiro: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p. Série Essencial.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas**. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2007.

PAES, Eneida Bastos. A influência internacional na construção do direito de acesso à informação no Brasil. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 49 n. 195 jul./set. 2012. Disponível em:
<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/496592/000959937.pdf?sequence=1>. Acesso em 21 de setembro de 2020.

PETERS, B. Guy; PIERRE, John. **Governance without government? Rethinking public administration**. Journal of public administration research and theory, v. 8, n. 2, p. 223-243, 1998.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RODRIGUES, Francielle Yukari; SANTANA, Denise Dias de. **Administração Pública**: os poderes e deveres dos órgãos e agentes públicos. Prêmio de Produção Científica Reynaldo Camargo Neves. Londrina: Unifil, 2012.

SANTOS, Eugênio Andrade Vilela dos. O Confronto entre o Planejamento Governamental e o PPA. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). **A reinvenção do planejamento governamental no Brasil**: diálogos para o desenvolvimento. Brasília: IPEA, 2011. cap. 5, p. 307-336.

SICSÚ, João. **Planejamento estratégico do desenvolvimento e as políticas macroeconômicas**. Brasília: IPEA, 2008.

SILVA, Lino Martins. **Contabilidade Governamental**: um enfoque administrativo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILHENA, R. Minas Gerais, um estado em rede: promovendo resultados pelo fortalecimento da cidadania. **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília - DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012. Disponível em: <<http://www.consad.org.br>>. Acesso em: 24 de junho de 2021.