

**INNOVATION PUBLIC POLICY IN MINAS GERAIS AND THE NEW PUBLIC MANAGEMENT:
Analysis of Polo de Excelência em Florestas Case through the Perspective of Policy Cycle**

**POLÍTICA PÚBLICA DE INOVAÇÃO EM MINAS GERAIS E A NEW PUBLIC MANAGEMENT:
Análise do Caso do Polo de Excelência em Florestas Através da Perspectiva do Ciclo Político**

Mariana Luísa da Costa LAGE*

*Departamento de Administração
Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus Governador Valadares
Av. Dr. Raimundo Monteiro de Rezende, 330, Centro, Governador Valadares, MG - Brasil
E-mail: mariana.lage@ufjf.edu.br*

Rodrigo GAVA

*Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGADM
Departamento de Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Viçosa
Avenida Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário – Viçosa, MG - Brasil
E-mail: rgava@ufv.br*

Jeice Catrine Cordeiro MOREIRA

*Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA
Universidade de São Paulo – USP
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cidade Universitária - São Paulo, SP - Brasil
E-mail: jeicemoreira@gmail.com*

Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho LIMA

*Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGADM
Departamento de Administração e Contabilidade
Universidade Federal de Viçosa
Avenida Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário – Viçosa, MG - Brasil
E-mail: afonsoli@ufv.br*

* Endereço para correspondência

Agradecimentos: Ao Polo de Excelência em Florestas e a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais (SECTES) pelas entrevistas e visitas, imprescindíveis à execução deste trabalho; e a Fundação de Amparo e Apoio a Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo financiamento da pesquisa.

ABSTRACT

The current study aimed to describe how was the process of elaborating and implementing the Polo de Excelência em Florestas from the perspective of the policy cycle as a result of the reconfiguration of public policy implemented by the Government of Minas Gerais from 2003: Choque de Gestão. The methodology used was essentially qualitative, through documents, observation and semi-structured interviews with the Polo de Excelência em Florestas' management team. The survey results indicate that Polo de Excelência em Florestas confirms one of the main criticisms to the New Public Management, when highlighted one administrative and economic aspect regardless the shape of dynamics politics in public policy.

Key-words: New Public Management, Public Policy Analysis, Polo de Excelência em Florestas.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo descrever como se deu o processo de elaboração e implementação do Polo de Excelência em Florestas na perspectiva do ciclo político como uma decorrência da política pública de reconfiguração implementada pelo Governo de Minas Gerais a partir de 2003: o Choque de Gestão. A metodologia empregada foi eminentemente qualitativa, por meio de documentos, observação e entrevistas semiestruturadas com a equipe gestora do Polo de Excelência em Florestas. Os resultados da pesquisa apontam que Polo de Excelência em Florestas é um caso que confirma uma das principais críticas à New Public Management, ao evidenciar um aspecto administrativo e economicista desconsiderando o aspecto da dinâmica política nas políticas públicas.

Palavras-Chave: New Public Management, Análise de política pública, Polo de Excelência em Florestas.

1. INTRODUÇÃO

A inovação tecnológica vem assumindo destaque por manifestar-se como a mais importante força do crescimento econômico. Ao focar nas características mais distintivas da inovação nas economias de alto nível de industrialização, e nas que as pretendem ser, a força da relação entre a inovação e o movimento de produção-consumo conferiu-lhes condição de gêmeos inseparáveis na economia contemporânea (Rosenberg, 2004).

Ao longo da história, o Estado foi uma das principais fontes de inovação tecnológica (Castells, 1999). Por meio de ações de governo ele se torna aquele que atua promovendo, liderando ou interrompendo a inovação tecnológica, sendo ente decisivo no processo geral pela força que tem nas relações sociais. Por conseguinte, a influência cultural que emerge em meio às inúmeras relações sociais e institucionais acaba se tornando determinante para construir o nível de predisposição do Estado e da sociedade para a inovação tecnológica, variando de um país para outro.

O Governo de Minas Gerais, após transformações nas configurações políticas e de gestão e o reconhecimento da existência de um paradigma tecnológico, criou uma série de iniciativas na área de ciência e tecnologia com o intuito de se desenvolver economicamente e se inserir nessa economia baseada no conhecimento. Nesse contexto, criaram-se, em 2007, os Polos de Excelência, sob responsabilidade da Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES). Trata-se de um termo de cooperação técnica entre atores - governo, setor privado, associações e instituições de ensino e pesquisa - diretamente envolvidos com a organização e o fortalecimento das estruturas geradoras de conhecimento, tecnologias, formação de recursos humanos e prestação de serviços para a promoção do desenvolvimento setorial (Minas Gerais, 2010). Para isso, foram escolhidos setores estratégicos nos quais Minas Gerais tem tradição, massa crítica ou vantagens competitivas, como o setor florestal.

A partir disso, a proposta deste artigo foi descrever como se deu o processo de elaboração e implementação do Polo de Excelência em Florestas na perspectiva do ciclo político como uma decorrência da política pública de reconfiguração implementada pelo Governo de Minas Gerais a partir de 2003: o Choque de Gestão. Ressalta-se que se trata de uma política ainda em andamento, o que a faz sofrer influência do governo e da sociedade, bem como influenciá-los.

Com o advento da Reforma Gerencial da Administração Pública e, por conseguinte, da reconfiguração que passa a marcar as ações do Estado, torna-se necessário compreender como estão estruturados os atores e as ações na busca do desenvolvimento das políticas públicas de inovação. Mesmo reconhecendo avanços em iniciativas nesse sentido, entraves ainda perduram para se obter a gestão e a prestação de serviço público de qualidade, permanecendo presentes a cultura burocrática e as práticas patrimonialistas, entre outros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *O Modelo Gerencial e a experiência de Minas Gerais*

Segundo Bresser-Pereira (1997), quase todos os governos, em todos os tempos, falam na necessidade de tornar a administração pública mais moderna e mais eficiente. Entretanto, só houve duas reformas administrativas estruturais no capitalismo. A primeira foi a da implantação da administração pública burocrática, em substituição à administração patrimonialista, que ocorreu no século XIX nos países europeus, na primeira década do século XX nos Estados Unidos e nos anos 1930 no Brasil. A segunda é a implantação da administração pública gerencial, que tem seus precedentes ainda nos anos 60, mas que, de fato, só começa a ser implantada nos anos 80, no Reino Unido, na Nova Zelândia e na Austrália, e nos anos 90, nos Estados Unidos, quando o tema ganha a atenção do grande público com a publicação de *Reinventing Government* e a adoção do *National Performance Review* pelo governo Clinton; no Brasil, isso ocorreu, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Estado (1995).

Segundo Kettl (2006), embora a ideia de reforma do Estado tenha surgido em todo o mundo, muito pouco se sabe sobre suas causas. Os governos, de fato, têm proposto um conjunto heterogêneo de metas variadas e muitas vezes contraditórias, mas, ainda assim, certos temas afloram repetidamente. Os reformadores prometem agilizar a administração, lutando para dotar os serviços públicos de maior eficácia e eficiência e para reduzir custos.

De acordo com Lustosa da Costa (2010), o declínio do modelo burocrático partiu do modelo de *welfare*, esgotado em suas potencialidades de reprodução e crescimento, em que as demandas só aumentavam. A satisfação das necessidades da sociedade levava ao crescimento desordenado da máquina pública, o que tinha como consequência um aumento de impostos para os contribuintes, e os serviços não eram retribuídos com a qualidade e quantidade esperadas. Essa tributação elevada inibia a iniciativa privada e reduzia as atividades produtivas. Ao contrário, com um déficit menor, seria possível cobrar menos imposto e colocar mais dinheiro

em circulação, gerando investimentos e empregos. Assim, parte-se do ponto de vista de que é preferível que os indivíduos tenham uma renda mais elevada e possam consumir os serviços que desejarem. Assim, mediante esse cenário, surge o novo modelo de administração pública: o gerencialismo.

As principais características da Administração Pública Gerencial, que também vem sendo chamada de *New Public Management* estão na orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente. Bresser-Pereira (1997) ressalta que esse modelo caracteriza-se pela ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão (em vez de controle dos procedimentos), do fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou “corpos” de Estado, e da valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas.

2.1.1 A experiência de Minas Gerais

No caso de Minas Gerais ocorreu o denominado Choque de Gestão¹, em que se utilizou dos preceitos da *New Public Management* para conduzir um processo de mudança na gestão. Dado o seu alcance das iniciativas, o modelo adotado nesse Estado tornou-se referência nacional e internacional em administração pública gerencial (Gomes, 2009).

O processo de mudança foi dividido em três partes. No princípio, no ano de 2003, Minas Gerais apresentava uma crítica situação financeira no setor público, marcada por déficits fiscais e endividamentos. Buscou-se, então, superar essa fase colocando em prática um programa de ajuste financeiro, em que se construiu uma agenda de desenvolvimento de médio e longo prazo (Guimarães & Almeida, 2006).

A segunda fase, denominada Estado para Resultados (EpR), alterou a estrutura administrativa do Poder Executivo do Governo do Estado de Minas Gerais (Guimarães & Campos, 2009).

A terceira fase, 2011-2014, pressupunha o aprimoramento das ações e dos instrumentos gerenciais, visando à produção de mais e melhores resultados para a população mineira (Vilhena & Ladeira, 2012). O governo, através do projeto de governança em rede, pretendia implementar um modelo de gestão transversal ao incentivar a coparticipação da população na definição de prioridades regionais, seja na elaboração, na regionalização e no controle da estratégia governamental (Campos, Ladeira, & Silva, 2012).

2.1.2 Críticas ao modelo

Não obstante, a NPM teve suas limitações, alvo de críticas, dado o viés administrativo e economicista, ao desconsiderar a dimensão política e levar em conta apenas seus aspectos técnicos, administrativos, fiscais e financeiros (Diniz, 2001).

Paes de Paula (2005, p. 82) aponta as seguintes limitações da nova administração pública: constituição de uma nova elite burocrática, centralização do poder nas instâncias executivas, inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas do setor privado no setor público, dificuldade em lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão; e incompatibilidade entre a lógica gerencialista e o interesse público.

A partir dessas limitações, novas correntes de pensamento surgem, como a do Novo Serviço Público, na busca não só do desempenho, mas também no estabelecimento de novos padrões na relação Estado-Sociedade (Andion, 2012).

Motta (2007) destaca as transformações pelas quais a administração pública brasileira tem passado nos últimos anos graças ao desenvolvimento de novas práticas e expectativas de modernização, no entanto, destaca-se que as suas características tradicionais não foram removidas.

Assim, torna-se possível identificar na administração pública brasileira um hibridismo dos três modelos de administração: Patrimonialista, Burocrático e Gerencial, graças à dificuldade de abandonar esses valores e as práticas culturais (Helal & Vargens, 2012)

2.2 *Análise de Política Pública*

Souza (2006) afirma que não existe uma única nem uma melhor definição de política pública. Para isso cita Mead (1995), que a define como um campo dentro do estudo da política que analisa o governo, sob o foco de grandes questões públicas, bem como cita Lynn (1980), que a define como um conjunto de ações do governo que irão produzir resultados específicos.

O estudo das políticas públicas, incluindo os métodos de análise de políticas, tem sido um dos campos das ciências sociais que mais rápido se desenvolveu ao longo das últimas décadas (Fisher, Miller, & Sidney, 2007). Assim, a análise de políticas públicas é importante por descobrir o que os governos fazem, o porquê e em que os resultados disso alteram a realidade, ou seja, a descrição das causas e consequências da ação do governo (Knoepfel, Larrue, & Varone, 2007). Ressalta-se que esse entendimento é importante tanto para os profissionais, quanto para os cidadãos (Birkland, 2011).

Desde suas origens, na década de 1950, o campo da análise política tem sido intimamente ligado a uma perspectiva que considera a evolução do processo político através de uma sequência de etapas ou fases distintas (Jann & Wegrich, 2007). Assim, o denominado *Policy Cycle* – Ciclo de Políticas Públicas – tornou-se um caminho convencional para descrever um processo político, contendo as seguintes fases, como na Figura 1ⁱⁱ:

Inserir Figura 1

O primeiro passo pressupõe o reconhecimento de um problema - requer que este seja reconhecido e definido como público e que tenha necessidade de intervenção do Estado expressa (Jann & Wegrich, 2007). Problema público pode ser caracterizado, na visão de Secchi (2010) por uma diferença entre o estado atual e uma situação ideal possível.

O segundo passo seria a inserção do problema, já reconhecido, na agenda de ações públicas - *agenda-setting* (Jann & Wegrich, 2007). A decisão sobre reconhecer um problema e incorporá-lo à agenda está ligada a fatores internos e externos, como crises ou escândalos, emotividade e impacto emocional, magnitude da população afetada, entre outros externos, e valores sociais ou características como tradição e cultura, como internos (Serafim & Dias, 2012).

A agenda nada mais é que uma lista de temas e/ou problemas entendidos como relevantes (Jann & Wegrich, 2007; Secchi, 2010). As agendas podem ser classificadas em três tipos, segundo Cobb e Elder (1983) conforme Secchi, 2010): agenda política, conjunto de problemas ou temas relevantes para a comunidade política; agenda formal: também conhecida como institucional, é aquela que seleciona quais os problemas ou temas o governo já decidiu enfrentar; agenda da mídia: aquela que identifica temas ou problemas através dos meios de comunicação.

O início da terceira fase, a formulação, ocorre quando problemas, propostas e demandas são transformados em programas de governo. A formulação e adoção de políticas públicas incluem o estabelecimento de objetivos que devem ser alcançados e também alternativas diferentes para alcançá-los (Jann & Wegrich, 2007).

Para Hill e Hupe (2002, p. 5), a implementação, próxima fase, “está sempre ligada a políticas específicas como respostas específicas para problemas específicos da sociedadeⁱⁱⁱ”. Portanto, o que é efetivamente chamado de “política pública” é a implementação do que aconteceu nas fases anteriores do processo. Não obstante, o conteúdo da política pode ser modificado ou negado durante esta fase.

De acordo com Oliveira (2006), uma discussão que ainda prevalece sobre a implementação diz respeito aos seus dois modelos de processo de planejamento: *top down* e *bottom up*. O primeiro remete à ideia de que as decisões devem ser tomadas por autoridades, que, por deterem o controle do processo, decidem o que e como serão implementadas as políticas. Já o segundo modelo pressupõe que o processo de planejamento deve ser resultante de ações de atores mais próximos à política, e que por isso, veriam o processo de baixo para cima.

Por fim, a avaliação pode acontecer em diferentes momentos: *ex ante* (anterior à implementação), *in itinere* (avaliação de monitoramento – ocorre durante a implementação) e *ex post* (posterior à implementação), não se restringindo a uma única fase do ciclo de políticas públicas (Secchi, 2010). A lógica é que a formulação de políticas deve ser avaliada em relação aos objetivos pretendidos e os impactos constituem o ponto de partida da avaliação da política (JANN; WEGRICH, 2007).

Embora seja uma perspectiva controversa, dadas suas limitações e contradições, a perspectiva do ciclo de políticas públicas provou que se trata de uma forma heurística para ampliar a compreensão do processo. Assim, estudos que buscam compreender o ciclo, ou partes dele, são importantes e continuarão a contribuir para um quadro conceitual na pesquisa política (Jann & Wegrich, 2007).

3. METODOLOGIA

Este estudo é essencialmente qualitativo. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que buscou descrever e estudar determinada característica de uma população ou fenômeno (Gil, 1999). Neste caso,

visou descrever o processo de elaboração e implementação do Polo de Excelência em Florestas buscando compreender sua dinâmica para a geração da inovação, como fruto de ações de um governo pautado por estratégias gerenciais.

O Polo de Excelência em Florestas foi selecionado como estudo de caso único, dada a sua notoriedade tanto enquanto política pública no estado de Minas Gerais, como também por se tratar de uma organização referência no setor florestal.

Neste trabalho, procurou-se analisar as evidências de diversas fontes de dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados a partir da análise de documentos, como: notícias de jornais diversos, livro editado pela SECTES e Fundação de Amparo e Apoio a Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), Acordo de Cooperação Técnica e diversos documentos internos do Polo de Excelência em Florestas, como o plano de negócios, apresentações de slides e relatórios de projetos e atividades. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas que ocorreram no período compreendido entre agosto e outubro de 2013, na própria organização, o Polo de Excelência em Florestas, e na secretaria, o qual está subordinado - a (SECTES).

Os dados coletados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo. Esta compreende o conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou de recepção dessas mensagens (BARDIN, 1977).

Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo apresenta as seguintes etapas cronológicas: Pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

4. O POLO DE EXCELÊNCIA EM FLORESTAS

Os Polos de Excelência consolidam setores estratégicos, nos quais o estado tem tradição, massa crítica e, ou, vantagens competitivas na perspectiva da economia do conhecimento (Minas Gerais, 2010, p. 54). Eles visam organizar e fortalecer as estruturas geradoras de conhecimento, tecnologias, formação de recursos humanos e prestação de serviços para a promoção do desenvolvimento sustentável. O objetivo geral consiste em integrar as competências institucionais para induzir esse desenvolvimento sustentável em cada setor, visando (MINAS GERAIS, 2010, p. 95):

- Reunir massa crítica de pesquisadores, universidades, centros de pesquisa, órgãos de desenvolvimento e entidades empresariais focados no desenvolvimento da cadeia produtiva de cada um dos setores.
- Promover condições para a criação/atração de novos negócios para os diferentes elos da cadeia produtiva de forma a propiciar seu adensamento.
- Promover a criação de Rede de Inovação Tecnológica, ampliando a colaboração e incorporando novos nichos de mercado.
- Fortalecer a estrutura de capacitação e formação de recursos humanos demandados pelos diferentes elos da cadeia.
- Desenvolver núcleos de inteligência competitiva setorial.
- Desenvolver infraestrutura metodológica e de certificação para assegurar a qualidade, a competitividade e a inserção dos produtos e serviços do Polo nos mercados interno e externo.

O Polo de Excelência em Florestas configura-se por meio de um arranjo organizacional, que é constituído e inserido em uma região onde estejam reunidos diversos fatores e atores ligados a determinado setor ou cadeia produtiva (Minas Gerais, 2010).

Estes são (Minas Gerais, 2010, p. 97):

1. Instituições de Ensino Superior: Universidade Federal de Viçosa – UFV; Universidade Federal de Lavras – UFLA; Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM.
2. Secretarias de Estado: Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – SEAPA; Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico – SEDE; Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior – SECTES; Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD.
3. Entidades de Classe: Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Minas Gerais – FAEMG; Sindicato Intermunicipal das Indústrias de Marcenaria de Ubá – INTERSIND.
4. Instituição de Apoio às Micro e Pequenas Empresas: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – SEBRAE/MG.
5. Organizações do Setor Produtivo: Associação Mineira de Silvicultura – AMS; Sociedade de Investigações Florestais – SIF.

6. Centro de Pesquisa: Embrapa Florestas - Unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária localizada no estado do Paraná; Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – EPAMIG.

Sua Unidade Gestora está localizada em Viçosa, no Departamento de Engenharia Florestal, na Universidade Federal de Viçosa.

Inserir Figura 2

A Figura 2 ilustra o fluxograma operacional do Polo de Excelência em Florestas como um catalisador de demandas entre o mercado e as instituições de ensino e pesquisa, buscando inovações para o setor florestal. Ao executar essa articulação, o Polo contribui para o Sistema Agroindustrial de Base Florestal e busca ser referência nos cenários nacional e internacional.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Identificação do problema

O movimento de reorganização do Estado de Minas Gerais foi o fenômeno que permitiu a identificação do problema – a lacuna de investimentos em ciência e tecnologia dado o potencial do estado. A partir da construção de cenários feitos pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais e pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, tornou-se possível uma maior compreensão da situação deste estado e a criação de planejamentos futuros.

A SECTES tinha projetos de ciência, tecnologia e inovação em áreas de demandas específicas, porém, ao longo da primeira fase do Choque de Gestão a secretaria “era considerada “minúscula, sem a menor expressão (E2)”, devido à falta de expressividade dos projetos desenvolvidos.

Três fatos importantes aconteciam em 2007: a renovação do mandato do Governador Aécio Neves; a substituição do então secretário Olavo Bilac Pinto Neto para a entrada de Alberto Duque Portugal (2007-2010); e as orientações da segunda fase no Choque de Gestão, o Estado para Resultados (EpR). A partir disso, a secretaria foi descrita como um local de distinta dinâmica (Minas Gerais, 2007).

Pautada pelo Programa Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), a SECTES elaborou seu planejamento estratégico de forma a responder positivamente aos objetivos estratégicos colocados para as Áreas de Resultados. Além disso, contou com a utilização do Modelo de Excelência em Gestão® (MEG) para a adoção de procedimentos e práticas consistentes com o alinhamento definido (Minas Gerais, 2007).

De acordo com Souza (2012), a complementação ao EpR por meio do MEG foi fundamental para que a SECTES sobressaísse, uma vez que esse modelo contemplava todas as áreas da gestão dentro da organização, como a liderança, os clientes, a sociedade, a qualidade de vida, a responsabilidade socioambiental, processos e informações. Sobretudo, Souza (2012) conclui que o MEG era pautado por uma visão sistêmica e tinha caráter de integrar a organização, ao contrário do EpR, criando barreiras à inovação e gestão.

Essa prática de planejamento estratégico está alinhada aos preceitos da NPM ao relacionar a forma de governar com a forma de se administrar uma empresa, conforme evidenciado por Paula (2005).

Em relação à secretaria, o cenário era promissor, uma vez que havia uma organização estratégica estruturada e também o apoio do governador para desenvolver atividades – incluindo recursos financeiros e humanos (E2). No tocante aos cenários, nacional e internacional de negócios, o momento era de transformações que tornavam o ambiente mais competitivo, exigindo das empresas novas habilidades, tecnologias, produtos e serviços (Plena Consultoria e Projetos, 2008).

Segundo relato de E2, em meio a esse cenário, a SECTES já possuía alguns projetos, mais precisamente concentrados nos Arranjos Produtivos Locais (APLs), gerenciados pelo secretário. Ele e sua equipe de subsecretários elaboraram todo um planejamento para esses APLs, incluindo criação de objetivos, plano de ação e orçamento.

Com esse projeto em andamento, o secretário – “atenado com os ideais e movimento de ciência, tecnologia e inovação” (E2) – propôs um novo projeto, denominado Polos de Excelência.

Dado o caráter inovador do projeto, identificou-se uma dedicação da equipe em delimitar o conceito de Polos de Excelência, conforme E2 ao dizer “Foi uma construção coletiva, que a gente sabia o que não era, mas a gente construiu o que era, foi um aprendizado realmente coletivo”.

5.1.1 Agenda

Após levar a proposta para o governador, que inclusive colaborou na identificação de possíveis áreas onde atuar, a equipe teve aval para se dedicar à consolidação das ideias e confecção detalhada da proposta.

Assim, dado o diagnóstico anteriormente realizado – identificando a lacuna em investimentos em ciência, tecnologia e inovação, reconhecendo a importância do capital intangível e a aceitabilidade da proposta do projeto perante os governantes - os Polos de Excelência passaram a ser inseridos na agenda de políticas públicas do governo de Minas Gerais.

5.1.2 Formulação

De acordo com E1, a ideia de criação do Polo de Excelência era ir além dos arranjos produtivos locais, dado o investimento para se aprofundar a inteligência competitiva do setor. Assim, o Estado, por meio de cooperações firmadas com atores estratégicos, atuaria no desenvolvimento de tecnologias e no compartilhamento de possíveis riscos, uma vez que havia baixo investimento no setor (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, 2002).

Para a escolha das áreas, de acordo com os entrevistados E1 e E2, vários setores rapidamente foram elencados nas reuniões por meio de *brainstorming* e também pautados nas análises de cenários já realizados.

Especificadamente, o Polo de Excelência em Florestas foi selecionado pela significativa importância econômica das áreas de florestas plantadas no estado e Viçosa, como sede, pela reconhecida competência e contribuição da Universidade Federal de Viçosa para a pesquisa no setor florestal (E1, E2 e E3).

Como a inovação é transversal, independente de qualquer setor, o processo de negociação para estabelecimento de parcerias não foi tão simples entre as secretarias. Segundo E2, todas elas deveriam compreender o papel da SECTES em relação à inovação e não como um ator que iria interferir em uma competência setorial específica, da qual não domina.

Segundo E2, a SECTES, objetivando finalizar a proposta, realizou uma série de encontros com os Comitês Gestores, ora em Belo Horizonte, ora nos Polos.

5.1.3 Implementação

Diante da proposta idealizada e das parcerias firmadas, as instituições envolvidas assinaram, em novembro de 2007, o Acordo de Cooperação Técnica para a implementação do Polo de Excelência em Florestas.

Para a gestão desses Polos, inicialmente o governo arcariam com os custos, por meio de financiamento de projetos via Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG). Não obstante, desejavam que as unidades gestoras tivessem autonomia administrativa e financeira (E1, E2 e E3).

Para isso, viabilizou a elaboração de um plano de negócios tendo como principal objetivo orientar os atores integrantes do Polo de Excelência em Florestas sobre o futuro empreendimento, tanto em relação às decisões estratégicas de implantação quanto à manutenção e diagnóstico do cenário, e as ações necessárias para garantir a viabilidade financeira, permitindo identificar riscos e potencialidades (E2 e E3; PLENA CONSULTORIA E PROJETOS, 2008).

Dessa forma, o plano de negócios, desenvolvido entre julho e setembro de 2008, seria o instrumento norteador da equipe executora e dos atores parceiros para a implementação do Polo de Excelência em Florestas (E2 e E1).

Assim,

Para cada ação foi elaborado um projeto; cada ação foi planejada em um horizonte de quatro anos, o orçamento foi definido de acordo com o escopo do plano projeto e pesquisa de mercado, foram definidas parceiras, as ações acompanhadas mensalmente, reuniões mensais, monitoramento (E2).

Esse esforço de alinhamento de ações ao planejamento estratégico do Estado reafirma a prática da NPM agora no desdobramento de ações operacionais.

Na fase de instalação, relatou-se que foi um processo tranquilo, uma vez que as partes já haviam assinado o acordo de cooperação para a criação do Polo. Inicialmente o Polo começou com uma estrutura organizacional mínima e no espaço cedido pela UFV. Havia (e ainda há) intenção de construir uma sede própria, vislumbrando uma melhor prestação do serviço. Os recursos para isso já foram conquistados via Financiadora de Estudos e

Projetos (FINEP); no entanto, dados os trâmites burocráticos necessários para sua execução, o projeto ainda não foi implementado.

Para iniciar as atividades, o Polo recebeu recursos de duas fontes: da SECTES por intermédio da FAPEMIG, para manutenção das ações e do Projeto Inova Minas (E2 e E3).

O primeiro, de duração de dois anos, podendo ser prorrogado por mais dois anos, auxilia na manutenção do Polo em termos de contratação de profissionais, material de consumo e ações devidamente planejadas. Assim, o desenvolvimento desse projeto tem impactos consideráveis para as rotinas. E3 relata que esse tipo de financiamento proporciona dois desdobramentos: planejamento de curto prazo e falta de sustentação de um quadro de pessoal, ambos graças à escassez de recursos financeiros.

Embora o projeto tenha duração de dois anos, torna-se difícil o estabelecimento de metas e ações de longo prazo se não forem garantidos os recursos (E3). Da mesma forma, a prorrogação por mais dois anos, não necessariamente é seguida de mais recursos. Além disso, esse planejamento impõe que a contratação de pessoal deve ser feita por meio de bolsas, o que acaba desestimulando a permanência de um profissional na organização (E3).

As limitações acontecem já que os bolsistas não têm vínculos empregatícios. Essa instabilidade pode gerar insatisfação e baixo desempenho, fazendo com que os profissionais aproveitem outras oportunidades do mercado. Esse cenário é agravado nos casos de um atraso entre um projeto e outro, quando os profissionais ficam sem as bolsas. Essa rotatividade causa prejuízos para a organização uma vez que todo o treinamento investido não terá retorno.

Já a segunda fonte de financiamento, o Projeto Inova Minas, financiado pela FINEP, era um projeto compartilhado com outras instituições (E3). Portanto, a parte de recursos que lhe cabia ficaria encarregada de subsidiar a infraestrutura, como a construção da sede, a compra de computadores, e de materiais de escritório e o desenvolvimento dos dois projetos-chave, como a Biblioteca Virtual e o Centro de Inteligência em Florestas. Parte desse recurso foi liberada, embora direcionado às atividades dos dois projetos, e não à construção da sede (E3).

Em relatos de E2, no que se refere à coordenação, a SECTES também contava com recursos financeiros e humanos para gerenciar as ações de cada Polo de Excelência. Assim, todo e qualquer projeto/recurso só era aprovado mediante compatibilidade com a política e o plano de negócios. Essa estratégia foi citada por E2 como favorável, pois a decisão era tomada por um ator racional e distante do proponente, muitas vezes pesquisadores em busca de apoio em pesquisas de interesses particulares, não necessariamente os mesmos do Polo.

5.1.4 Agenda

Em 2010 findou-se o mandato do então governador Aécio Neves, e seu sucessor, Antônio Anastasia, trocou a equipe de gestão (E2). Logo, trocaram-se os gestores, os princípios e os objetivos de mandato, uma prática recorrente da política brasileira confirmada por todos os entrevistados.

Nesse caso, o novo secretário empossado possuía mais familiaridade com a questão do ensino superior do que a Ciência e Tecnologia e Inovação, invertendo a escala de investimentos (E1), conforme descrito a seguir:

Não se deixou de se apoiar os Polos e os clusters, mas diminuiu a ênfase. E isso os Polos eles sentiram porque é necessário ter mais facilidade para emplacar (E1).

Sobretudo o entrevistado E1, da cúpula estratégica, ressalta a importância da sociedade no acompanhamento das políticas e a reivindicação como um feedback para os governantes.

Quando se muda e se deixa de dar tanta prioridade a um determinado aspecto a sociedade, o parâmetro que se tem é a própria sociedade, a própria comunidade, se não há uma reação é porque realmente a prioridade não era tão grande assim (E1).

Nesse sentido, para o entrevistado E1, faltaram cobranças da sociedade no que diz respeito a retomar a abordagem e os princípios estabelecidos anteriormente.

5.1.5 Implementação

Apesar do esforço e organização, obstáculos surgiram a essa implementação. O primeiro deles foi a compreensão sobre a concepção da ideia.

Eu não sei se o governo entendeu o que foi feito aqui. Às vezes eu ia em reuniões (...) e a impressão que eu tinha é que eles não tinham entendido nada (E2).

De acordo com E2, houve dificuldades na compreensão da proposta. Essa falta de entendimento do governo pode ser explicada pelo seu posicionamento perante o Polo. Conforme mencionado, a iniciativa partiu da SECTES e teve o apoio do governo, porém não foi incorporado como projeto de governo.

A gente estava pautando o desenvolvimento econômico do Estado, colocando em outro patamar, então foi um projeto da Secretaria de Ciência e Tecnologia, eu não acho que foi um projeto de governo. O governo, eu acho, que acatou... (E2).

Por meio do relato de E2 é possível compreender que o Polo de Excelência em Florestas, mesmo entrando na agenda governamental, não identificou um engajamento por parte do governo.

Nesse sentido, E1 destaca que é muito importante a influência cultural nos processos de inovação. Se não há reconhecimento dos processos inovativos, de seus impactos e de sua importância, mais difícil será compreender a proposta. Desse modo, ele afirma que na cultura brasileira “não é uma coisa muito fácil de fazer (inovação) porque não vai muito a favor da nossa cultura, porque nós temos um baixo entendimento nas empresas, e na academia e no próprio governo do papel da inovação”. Esse ponto corrobora o pensamento de Castells (1999), de que a influência cultural é determinante para construir o nível de predisposição do Estado e da sociedade para a inovação tecnológica, variando de um país para outro.

Complementando, E1 acrescenta

Então muito da culpa de nós ainda não termos chegado a um bom termo nos Polos, deve-se a esse ambiente, que a gente vê no Brasil, de pouco interesse em cooperar das empresas, nível de informação ainda é muito baixo, não se valoriza muito a informação, não se valoriza muito ciência e tecnologia (E1).

Não obstante, os entrevistados evidenciam outras duas limitações à implementação: a) o Polo não conseguiu atrair novos negócios para Minas Gerais, (inclusive) para a Zona da Mata – local de instalação do Polo; b) Autonomia financeira. Consequentemente, o Polo não conseguiu atingir o terceiro modelo de estrutura organizacional proposto, e que se tornaria uma associação civil.

No que se refere às limitações, segundo E1, isso não aconteceu em razão da dinâmica do setor, uma vez que os atores estavam totalmente desarticulados, não conseguindo manter os alcances dos outros Polos, que já tinham uma estrutura articulada e desenvolveram e atraíram empresas do setor, tornando assim mais promissores os resultados.

O entrevistado E3 exemplifica essa articulação por meio de um exemplo de demanda entre atores.

Esse relacionamento amplia ou arrefece se as ações iniciais conversadas e acertadas têm continuidade. É igual a um jogo de *ping pong*, se alguém faz uma demanda e o polo responde a essa demanda positivamente, o diálogo é crescente e o relacionamento também, seja onde estiver a pessoa, pode estar no exterior. Se não há uma resposta nem do Polo ou indústria para aquilo que um pleiteia ou propõe a bola de *ping pong* cai e para o jogo (E3).

O entrevistado E1 também concorda com E3 destacando a desarticulação dos atores na promoção da inovação.

Quer dizer, a gestão ela tem que passar necessariamente pela organização dos players, dos atores envolvidos, à medida que eles são unitários, indissociados, desarticulados, tem jeito de se fazer muita coisa não (E1).

Outro ponto – o fato de não conseguir atrair novas empresas para a região – também é explicado pelo não reconhecimento do Polo como um agente articulador do processo de inovação. Se os atores, principalmente o setor privado e a sociedade, não veem resultados ou não acreditam na proposta, o Polo perde importância no cenário. Em consequência, não conseguem investimentos externos e continuam com uma dependência forte dos recursos do Estado, conforme elucidado por E1.

Polos se perderam um pouco nessa questão de atração das empresas e autos-sustentabilidade, aí nós passamos a ter uma dificuldade muito grande porque governo entra e sai, e a medida que entra e sai, mudam-se as políticas, as ideias, as iniciativas e se o Polo não se consolida rápido ele passa a ficar deficiente, é o que está acontecendo, não é? Então esses Polos passaram a ficar estritamente dependentes do dinheiro da secretaria, do governo. E isso trouxe uma dependência nefasta, porque, a hora em que faltar, eles acabam (E1).

Essa expectativa de não dependência do Estado era pautada pela autonomia administrativa e financeira, que não se consolidou. Complementando, a ideia de era que o Polo tivesse a autonomia que a Sociedade de Investigações Florestais (SIF)^{iv} tem, sustentada pela iniciativa privada e com forte parceria com a universidade.

À semelhança do que tem hoje a SIF, que hoje é sustentada pela iniciativa privada, na maior parte de suas ações, naturalmente ela negocia recursos para projetos especiais com instituições não governamentais, mas a manutenção da própria SIF é feita pela iniciativa privada, e espera-se chegar lá em um momento futuro (E3).

Sobretudo, o E1 acredita que o Estado fez seu papel, cumprindo com o objetivo de articular o setor, porém observou que não é possível fazer isso sozinho.

Quer dizer, isso (a articulação) não acontecendo fica aquele sentimento de que o governo está certo, ele tentou, a coisa não caminhou muito e não tem muita perspectiva de caminhar porque um dos elos fortes são as empresas não estão presentes convincentemente, então é mais ou menos isso, isso acontece em todas as áreas, todos os governos, municipais, estaduais e federais, e é essa questão da gestão do negócio (E1).

Em relação ao não reconhecimento do Polo como agente articulador, os entrevistados E2 e E3 confirmaram isso ao observarem que as políticas de CTI são projetos de longo prazo, dada a dinâmica do processo de inovação; portanto, criar um projeto de curto prazo com redução de investimentos não seria adequado ao objetivo dos Polos.

O próprio plano de negócio chegou à conclusão de que nós gastaríamos cerca de dez anos para chegar a esse tipo de financiamento do Polo, porque até que ele se mostre útil ao setor, mostre o seu valor, o que ele é capaz de, com suas ações, levar à produção de riqueza do setor industrial, demora um pouco (E3).

Um projeto de ciência, tecnologia e inovação, principalmente nos moldes dos Polos de Excelência, a consolidação disso são 10 anos; o mundo nos diz isso: até que o adensamento de massa crítica realmente se consolide, são 10 anos (E2).

Portanto, os resultados ficaram aquém do esperado e proposto no plano diretor.

5.1.6 Avaliação

A avaliação *ex ante* pode ser identificada como parte do plano de negócios, em que se fez uma avaliação de viabilidade econômica financeira no horizonte de tempo determinado. Em relação à avaliação de monitoramento, os entrevistados alegaram que vem acontecendo de forma contínua, porém era mais intensa quanto a SECTES tinha uma equipe maior.

Hoje o monitoramento está mais frágil, porque eu não tenho equipe. E também as equipes de ponta estão mais maduras, mas o monitoramento durante quatro anos foi feroz, havia uma pessoa para cada dois Polos, acompanhavam tudo que faziam, e também um fluxo de projetos muito grande, precisava de muita gente. Fluxo de reunião de projetos, de comitê gestor e tudo (E2).

O Polo em si, como tem de prestar contas de suas atividades mediante os apoios financeiros concedidos, também realiza um monitoramento das ações. No entanto, observou-se que essa prática não está inserida no cotidiano, principalmente da gestão de projetos, tornando-se mais presente nos últimos meses, quando houve mobilização geral para recolher dados e informações. A ausência dessas práticas acaba por dificultar iniciativas de *accountability* e controle de prestação de contas.

A avaliação *ex post* ainda não aconteceu devido à não finalização da implementação da política.

5.1.7 Agenda

Em julho de 2013, o governador Antonio Anastasia anunciou um conjunto de medidas administrativas para redução de gastos e diminuição da máquina pública, que deverá proporcionar uma economia de R\$1,1 bilhão (Agência Minas, 2013). Neste novo contexto, surgem novas preocupações, conforme relatado por E3.

No momento atual ele (o governo) está restringindo seus gastos, com o objetivo atual de fazer economia de um bilhão de reais em cima de cortes, despesas e pessoal, o que afeta diretamente o Polo e qualquer programa, e a certeza que o próximo secretário e governador terá outras prioridades, devemos estar sempre preparados para esse tipo de acontecimento (E3).

Porque você inicia um projeto e depois ou encerra ou tem que conduzir de uma maneira mais modesta, aí os objetivos deixam de ser alcançados com plenitude e intensidade que deveriam, e passa a ter uma retração no investimento; o que está acontecendo no momento atual, aconteceu com bastante intensidade na mudança do

último governo para esse, e agora é aguardar se ocorre ou não uma reviravolta no setor (E3).

Conseqüentemente, os gestores voltam a se preocupar com fato de que os desdobramentos das trocas de prioridades estratégicas podem afetar a implementação dos Polos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio dos dados e informações coletadas neste estudo, tornou-se possível conhecer o processo de elaboração e implementação do Polo de Excelência em Florestas, descritos através da perspectiva do ciclo de políticas públicas.

Em se tratando de sua estratégia organizacional, o Polo tem como propósito atuar como catalisador de demandas do setor privado e de instituições que por si só não conseguiam interagir para a promoção do desenvolvimento do setor florestal. Para isso, o Polo teria investimentos iniciais e infraestrutura garantida para iniciar suas atividades até alcançar autonomia administrativa e financeira.

Sua criação se fez acontecer graças a um cenário de reorganização pelo qual passava o Estado de Minas Gerais, quando se identificou uma lacuna de investimentos na área de ciência, tecnologia e inovação, e por uma busca de profissionalização da gestão, quando seu processo de formulação foi respaldado em um planejamento estratégico articulado com os objetivos do Estado.

A inserção na agenda de governo aconteceu de forma parcial, foram liberados recursos financeiros e humanos para as atividades, porém ele não conquistou prestígio e prioridade de gestão. Assim, sua implementação acabou sendo fragilizada por falta de continuidade de prioridades na troca de mandatos de governantes.

No tocante a monitoramento e avaliação das ações, identificou-se uma falha na gestão do portfólio de projetos, cujo cenário encontrado foi de desacompanhamento tanto situacional quanto de dados e informações.

Uma importante iniciativa do Estado para aprimoramento do Polo de Excelência em Florestas seria proporcionar maior transparência de seus objetivos e ações desenvolvidas. Com exceção do livro editado pela SECTES e de notícias vinculadas à mídia, todos os outros documentos e relatórios são tratados como documentos internos ou foram poucas as iniciativas de divulgação. A ausência dessas ações reduz os mecanismos de accountability e limita a participação dos cidadãos, bem como de atores não participantes do Polo.

Por fim, o caso do Polo de Excelência em Florestas confirma uma das principais críticas à New Public Management, ao evidenciar um aspecto administrativo e economicista, como a articulação estratégica, desconsiderando o aspecto da dinâmica política, que desarticula prioridades afirmadas, altera a realidade e impõe aos diversos atores novas formas de ações e processos. Não obstante, no anseio por alcançar novas formas de gestão da coisa pública, através de ações de compatibilidade tecnológica e/ou descentralizada, como as ações em rede, o Estado não conseguiu avançar democraticamente ao restringir a participação de outros atores, seja na elaboração da política pública, seja na implementação ao desenvolver ações essencialmente *top down*.

Como limitação da pesquisa tem se o fato de ela ter como objeto o processo de elaboração e implementação do Polo de Excelência em si, como um arranjo organizacional, sem estender para as atividades desenvolvidas e para os atores que dele participam, sejam coordenadores de projetos, sejam participantes do comitê gestor.

Como estudos futuros, sugerem-se pesquisas que compreendam a situação de outros Polos, possibilitando a análise e o entendimento da política dos Polos de Excelência como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agência Minas. (2013). Governador anuncia reestruturação administrativa que proporcionará economia de R\$ 1,1 bilhão a Minas. Belo Horizonte. Recuperado de <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/governador-anuncia-reestruturacao-administrativa-que-proporcionara-economia-de-r-11-bilhao-a-minas/>
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos Ebape BR*, 10(1), 3–19.
- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. (2002). *Minas Gerais do Século XXI* (Vols. 1-10, Vol. 7). Belo Horizonte: Rona Editora.
- Birkland, T. (2011). *An Introduction to the Policy Process: theories, concepts, and models of public policy making* (3º ed). New York: M. E. Sharpe Inc.
- Bresser-Pereira, L. C. (1997). *A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle* (Vol. 1). Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

- Campos, C. M. L., Ladeira, L. C., & Silva, A. F. L. e. (2012). Desafios e Avanços da Utilização da Metodologia de Redes nos Comitês Regionais. Apresentado em VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília: CONSAD.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. (R. V. Majer, Trad.) (4º ed, Vols. 1-3, Vol. 1). São Paulo: Paz e Terra.
- Diniz, E. (2001). Globalização, Reforma do Estado e Teoria Democrática Contemporânea. *São Paulo em Perspectiva*, 15(4), 13–22.
- Fisher, F., Miller, G. J., & Sidney, M. S. (2007). *Handbook of public policy analysis: theory, politics and methods*. Boca Raton: CRC Press.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5º ed). São Paulo: Atlas.
- Gomes, E. G. M. (2009). *Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais* (Tese de Doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas, São Paulo.
- Guimarães, T. B., & Almeida, B. de. (2006). O Duplo Planejamento. In R. Vilhena, H. F. Martins, C. Marini, & T. B. Guimarães (Orgs.), *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Guimarães, T. B., & Campos, E. S. A. (2009). Programa Estado para Resultados: Balanço da Implementação de um Escritório de Apoio à Gestão Estratégica e Gestão por Resultados em Minas Gerais. In *Anais...* Brasília.
- Helal, D. H., & Vargens, V. A. A. F. (2012). Formalismo e Reforma do Estado: um estudo de caso em um Tribunal do Poder Judiciário Federal. In *Anais*. São Paulo: USP.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing Public Policy* (2º ed). London: SAGE Publications.
- Jann, W., & Wegrich, K. (2007). Theories of the policy cycle. In *Handbook of public policy analysis: theory, politics and methods* (p. 43–62). Boca Raton: CRC Press.
- Kettl, D. L. (2006). A revolução global: reforma da administração do setor público. In L. C. Bresser-Pereira & P. Spink (Orgs.), *Reforma do Estado e administração pública gerencial* (p. 75–140). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Knoepfel, P., Larrue, C., & Varone, F. (2007). *Public Policy Analysis*. Bristol: The Policy Press.
- Lopes, B., Amaral, N., & Caldas, R. W. (Orgs.). (2008). *Políticas Públicas: conceitos e práticas* (Vol. 7). Belo Horizonte: Sebrae/MG.
- LUSTOSA DA COSTA, F. (2010). *Reforma do Estado e Contexto Brasileiro: crítica do paradigma gerencialista*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Minas Gerais. (2007). Gestão Estratégica: Plano Diretor 2007-2011. SECTES.
- Minas Gerais. (2010). *Minas Avança na economia do conhecimento. Inovação: uma face do Estado para Resultados*. Belo Horizonte: SECTES.
- Minas Gerais. (2011). Do Choque de Gestão ao Estado para Resultados. Os Marcos Referenciais do Planejamento Estratégico do Governo de Minas Gerais 2003-2010. SEPLAG. Recuperado de http://www.agendamelhorias.org.br/uploads/documentos/registros_de_planejamento_estrategico.pdf
- Oliveira, J. A. P. de. (2006). Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 273–287.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Plena Consultoria e Projetos. (2008). Plano de Negócios Para o Polo de Excelência em Florestas.
- Rosenberg, N. (2004). Innovation and Economic Growth. OCDE. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/55/49/342679.02.pdf>
- Secchi, L. (2010). *Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Serafim, M. P., & Dias, R. de B. (2012). Análise de Política Pública: uma revisão de literatura. *Cadernos Gestão Social*, 3(1), 121–134.
- Sociedade de Investigações Florestais. (2013). Por que se afiliar a SIF? SIF. Recuperado de <http://www.sif.org.br/download/vantagens.pdf>
- Souza, C. (2006). Políticas Públicas: Uma revisão de Literatura. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 8(16), 20–45.
- Souza, C. A. V. de. (2012). O “Estado para Resultados” (EpR) e o “Modelo de Excelência da Gestão” (MEG): perspectiva comparada. Apresentado em V Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília: CONSAD.
- UFV. (2009). Polo de Excelência em Florestas ganha adesão da Embrapa e Epamig. Recuperado de https://www2.dti.ufv.br/ccs_noticias/scripts/exibeNoticia.php?codNot=9599
- Vilhena, R. M. P. de, & Ladeira, L. C. (2012). Gestão para a cidadania: estratégia e prioridades do governo de Minas. Apresentado em XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena: CLAD.

7. Figuras



Figura 1 - Fases do Ciclo de Políticas Públicas
Fonte: SECCHI, 2010

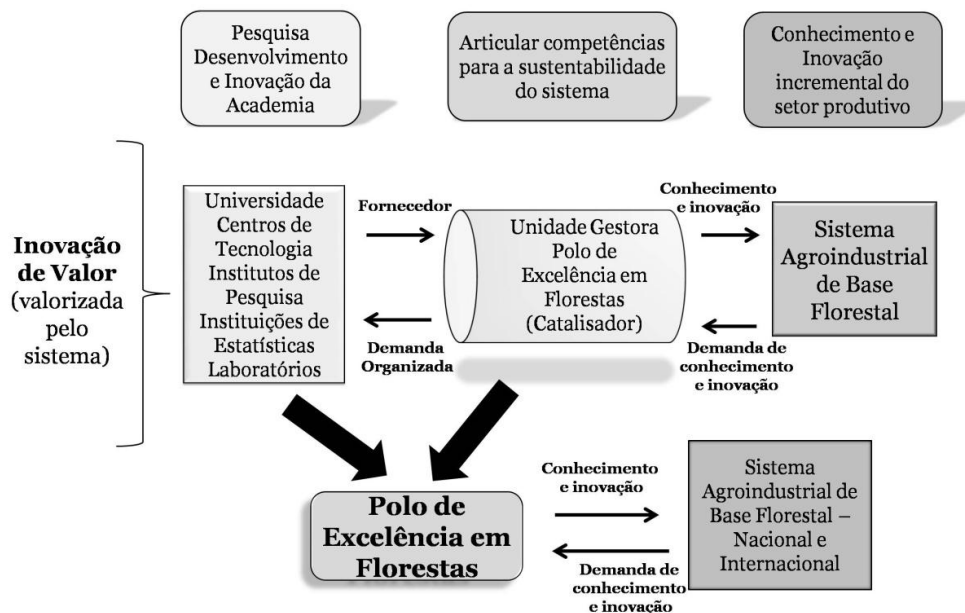


Figura 2 - Fluxograma operacional do Polo de Excelência em Florestas
Fonte: PLENA CONSULTORIA E PROJETOS (2008, p. 78)

ⁱ Este conjunto de medidas de mudança foi permitido através de Leis Delegadas que foram promulgadas graças aos direitos adquiridos pelo governo na Resolução 5210/2002, de 12/12/2002, do Poder Legislativo Estadual (Minas Gerais, 2011).

ⁱⁱ Não há consenso na literatura sobre as fases do ciclo de políticas públicas, sendo que cada autor caracteriza as fases de acordo com sua percepção.

ⁱⁱⁱ Tradução Livre.

^{iv} A Sociedade de Investigações Florestais (SIF) é uma instituição de direito privado, sem fins econômicos, criada em 15 de fevereiro de 1974 pela parceria Universidade-Empresa, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável do setor florestal por meio da pesquisa científica, integrando os recursos físicos e os humanos especializados da UFV às demandas e necessidades do setor, com a geração de benefícios diretos e indiretos para a população em geral (Sociedade de Investigações Florestais, 2013).