

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de
Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Centralização administrativa no sistema estadual de
meio ambiente em Minas Gerais

Maurílio H. Corrêa Engel

Setembro/2012

Sumário

1. Contextualização da experiência	3
2. Descrição das características da unificação da área meio e início de funcionamento.....	5
3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho.....	7
4. Indicação do marco legal e regimento interno.....	13
5. Identificação da efetividade da unificação das atividades-meio e das condições que favoreceram a sua implementação.....	14
6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação...	16
7. Avaliação dos pontos positivos e oportunidades de melhoria da centralização ou compartilhamento dos serviços.....	17
8. Referências Bibliográficas.....	19
Anexo 1. Histórico do Sistema de Meio Ambiente no Estado de Minas Gerais - 1975 a 1997.....	20

Centralização administrativa no sistema estadual de meio ambiente em Minas Gerais

1. Contextualização da experiência

1. A partir da década de 70, a mobilização em torno das questões ambientais e pressões de organismos internacionais, com destaque para o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, motivaram no Brasil a criação da Secretaria Especial de Meio Ambiente (SEMA) e posteriormente do Sistema Nacional de Meio Ambiente (SISNAMA), por meio da Lei nº. 6.938, de 31/08/1981. O SISNAMA estabeleceu responsabilidades descentralizadas entre os níveis de governo - União, estados, municípios e Distrito Federal - para a defesa ambiental. Ao mesmo tempo, alguns estados começaram a constituir suas agências ambientais.

2. A criação do SISNAMA provocou a convergência da política ambiental em diversos estados.

3. No Estado de Minas Gerais, a política de meio ambiente teve sua origem no final dos anos 70 e foi caracterizada pela criação de três agendas - Agenda Marrom (responsável pela qualidade ambiental), Agenda Verde (responsável pela gestão das florestas) e Agenda Azul (responsável pela gestão das águas).

4. Inicialmente, as competências na área ambiental foram atribuídas à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, na Diretoria de Tecnologia e Meio Ambiente do Centro Tecnológico de Minas Gerais (CETEC). Já em 1995, foi criada a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), pela Lei nº 11.903, de 06/09/1995, atuando como órgão seccional coordenador do SISNAMA no âmbito do Estado.

5. As primeiras grandes transformações do Sistema Estadual de Meio Ambiente foram iniciadas em 2003, no bojo do chamado Choque de Gestão, impactando a SEMAD, as entidades vinculadas - Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), Instituto Estadual de Florestas (IEF) e Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM) – e o Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM).

6. As transformações efetuadas foram regulamentadas pelo decreto nº. 43.278, de 22/04/2003, que disciplinou a finalidade, competências, composição e estrutura do COPAM. Os objetivos principais da mudança foram a integração dos procedimentos adotados para a regularização ambiental e a busca de melhores índices de eficiência nas atividades de licenciamento e fiscalização.

7. Novas transformações foram encetadas a partir de 2007. A Lei Delegada nº. 125, de 25/01/2007, além de outras providências, instituiu o Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SISEMA, aportando novas competências, com a finalidade de harmonizar as medidas emanadas do SISNAMA e do Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos.

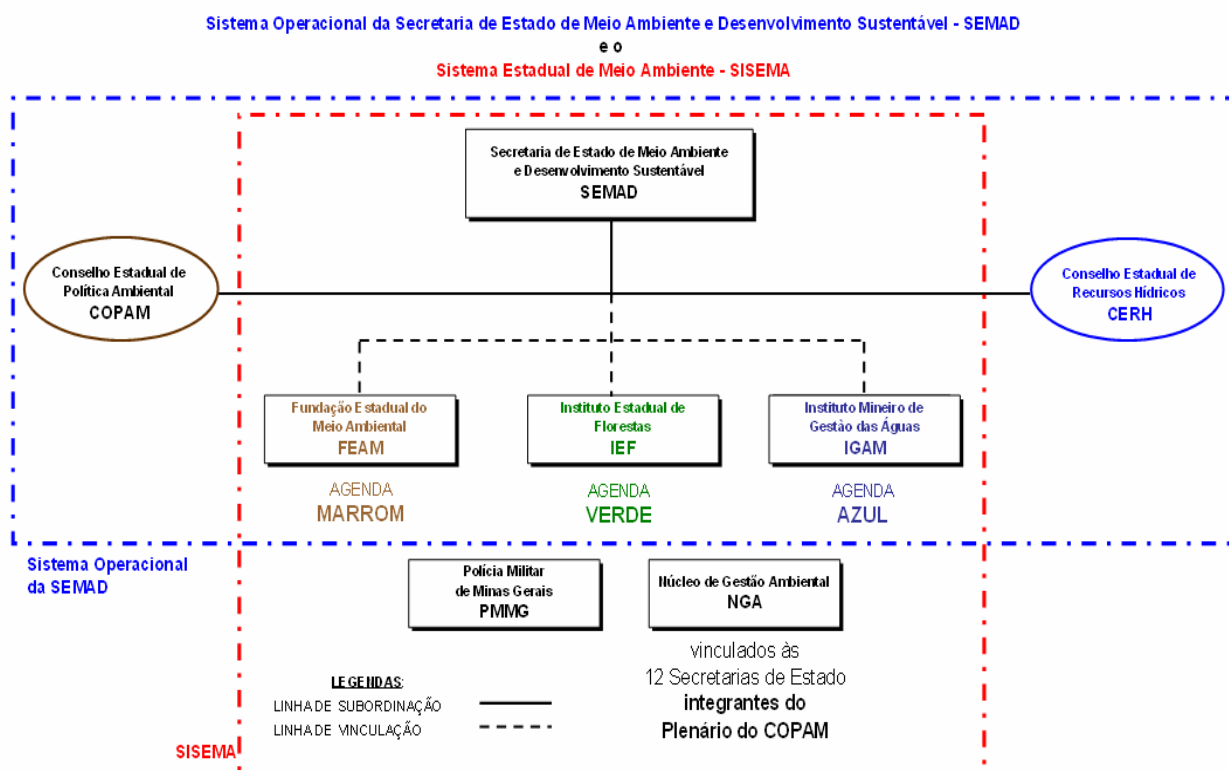
8. A organização preconizada enfatizava a articulação dos órgãos e entidades que integravam o Sistema: a secretaria (SEMAD), as entidades vinculadas (FEAM, IEF e IGAM), os conselhos estaduais (COPAM e CERH), os Núcleos de Gestão Ambiental (NGA) das Secretarias de Estado que integram o COPAM, a Polícia Ambiental da Polícia Militar do Estado, o Comitê de Fiscalização Ambiental Integrada (CGFAI) e os comitês e agências das bacias hidrográficas.

9. A figura 1 a seguir apresenta o organograma simplificado do SISEMA, na oportunidade.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Figura 1 – Organograma simplificado do SISEMA



Fonte: Integração - A concepção do Sistema Estadual de Meio Ambiente em Minas Gerais (Carvalho et al,2009)

10. As entidades que integram o SISEMA tiveram suas estruturas organizacionais alinhadas com os projetos estruturadores da área ambiental, passaram a exercer papéis de referência técnico-científica e jurídica e deixaram de realizar atividades operacionais correlatas ao processo de regularização ambiental, que passaram a ser executadas pela SEMAD.

11. O Governo de Minas já em 2007 reuniu em um único endereço as entidades componentes do SISEMA, de forma a facilitar os processos de licenciamento e estimular os trabalhos de acordo com as normas ambientais, o que representa a integração das ações das três agendas – marrom, verde e azul.

12. **A proximidade conseguida veio então a permitir a unificação e a racionalização das áreas meio e o compartilhamento de recursos materiais, humanos e financeiros entre a SEMAD, a FEAM, o IGAM e o IEF.** A integração visava a compartilhar os recursos, sem descaracterizar as instituições, e promover cultura sistêmica e integrada, sem comprometer a identidade das instituições.

13. Os maiores desafios do SISEMA, nessa nova configuração, foram consolidar a integração das entidades, rompendo as barreiras culturais, e concluir projetos, como a regionalização da política de gestão ambiental e o licenciamento integrado.

14. Em 2011, o Governo de Minas começa nova etapa da modernização administrativa iniciada com o Choque de Gestão (2003), seguido do Estado para Resultados (2007). A partir de 2011, o modelo mineiro de gestão pública introduziu o conceito de Estado em Redes, que pressupõe a participação da sociedade civil, materializado por meio de três Leis Delegadas (n^{os}. 179, 180 e 181/2011).

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

15. Nesse contexto, foram procedidas novas mudanças no SISEMA, iniciadas pela Lei Delegada nº. 180/2011 e regulamentadas pelo decreto nº. 45.536, de 27/01/2011, que deram novo formato à SEMAD, com a criação de uma subsecretaria que assumiu funções antes atribuídas à FEAM, ao IGAM e ao IEF, e outra de Gestão e Regularização Ambiental Integrada.

16. Foi também proposta a criação de um novo órgão com as funções da FEAM, do IGAM e do IEF. A justificativa da Secretaria é que as mudanças objetivavam exclusivamente a maior eficiência e agilidade na gestão, assim como a modernização da estrutura do Estado, sem prejuízo para os servidores ou para as políticas ambientais, e que a definição das equipes teria como critério principal a competência técnica e a origem no próprio SISEMA, que contava com um orçamento previsto em 2011 de R\$ 305 milhões e com um quadro de pessoal da ordem de 1,8 mil funcionários.

17. Essa ideia não foi pra frente, por resistência dos servidores. O Governo recuou na proposta, que necessitaria de lei estadual para a criação do órgão. Hoje, a integração se dá conforme o decreto citado abaixo, com a centralização de funções na SEMAD (Licenciamento, Fiscalização e Área Meio) no conceito de **agenda branca** (integração das agendas verde, azul e marrom) e os órgãos ficaram responsáveis pela cessão de pessoal das agendas e definidores de normas técnicas.

18. A organização da Subsecretaria de Inovação e Logística foi aperfeiçoada, com ajustes na estrutura e competências de suas unidades subordinadas, mas com a continuidade do modelo adotado, de unificação e racionalização das atividades-meio do SISEMA.

2. Descrição das características da unificação da área meio e início de funcionamento

19. A Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD conta na sua estrutura orgânica com a Subsecretaria de Inovação e Logística do SISEMA, unidade administrativa central responsável pelas atividades-meio do sistema.

20. Até 1997, os órgãos ambientais atuavam de forma descoordenada, como pode ser observado no Anexo 1 - Histórico do Sistema de Meio Ambiente no Estado de Minas Gerais - 1975 a 1997. Eram unidades desvinculadas, executando projetos e iniciativas com pequenas interfaces.

21. A opção pela remodelagem do SISEMA para uma estrutura unificada, com início em 2007, deveu-se à imperiosa necessidade de integração, objetivando que os componentes do sistema viessem a trabalhar de forma articulada, em tarefas comuns, e não de forma departamental. Essa necessidade é clara nos principais instrumentos de política pública ambientais, tais como regularização ambiental (com análise interdisciplinar), fiscalizações ambientais, zoneamento ecológico-econômico, monitoramento, sistemas ambientais e informação, tratamento de denúncias, avaliações e estudos ambientais e atuação em órgãos colegiados.

22. O diferencial do modelo, aperfeiçoado em 2011, foi a unificação das atividades-meio da SEMAD e das entidades vinculadas.

23. As áreas de planejamento, orçamento, logística, compras e contratações, contabilidade, infraestrutura, sistema de informações e transportes foram centralizadas.

24. No organograma de cada entidade foi criada uma unidade administrativa, a **Assessoria de Planejamento, Gestão e Finanças**, com a finalidade apoiar o gerenciamento das ações voltadas para a gestão e o planejamento institucional, em consonância com as diretrizes estratégicas da organização, competindo-lhe:

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Articular com as **Superintendências da Subsecretaria de Inovação e Logística**, para planejar e acompanhar as atividades inerentes às suas respectivas áreas de atuação;
- Coordenar, em conjunto com a **Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação** da SEMAD, a elaboração do planejamento global da instituição, com ênfase nos projetos associados e especiais; acompanhar e avaliar sua execução e propor medidas que assegurem a consecução dos objetivos e metas estabelecidos; e
- Acompanhar a elaboração e revisão do **Programa Plurianual de Ação Governamental – PPAG**.

25. Dessa forma, a organização mantém a autonomia das entidades, com essas unidades coordenando internamente a execução de projetos e iniciativas, sem perder de vista o alinhamento com as diretrizes maiores do SISEMA. Esta opção define um desenho de estrutura integrada, mantendo um conjunto de estruturas funcionais com uma unidade central integradora.

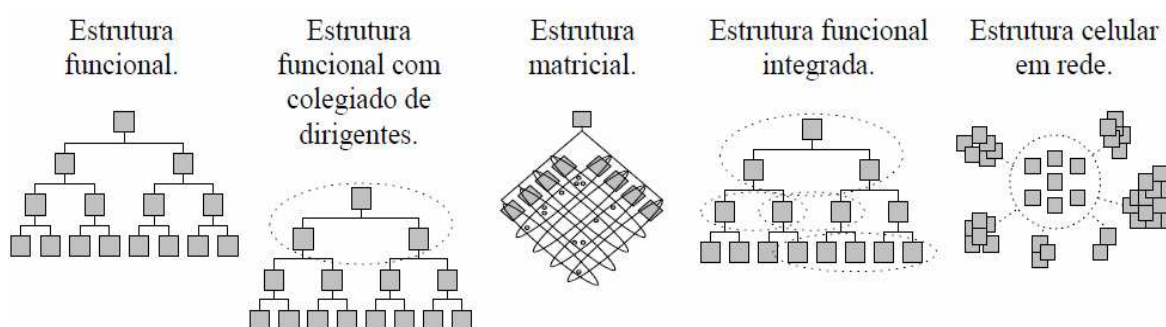
26. O que garante a integração das áreas são os pontos de interseção dos projetos e iniciativas, que são transversais nas unidades administrativas. A coordenação das informações correspondentes é realizada pelo setor central de estratégia (a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação da SEMAD), que trabalha os desvios e avaliações junto à alta e média gerência por meio de reuniões de monitoramento de projetos, iniciativas e metas.

27. As informações são trabalhadas por um Comitê Gestor de planejamento, orçamento e gestão formado pelos dirigentes das entidades, tendo como o presidente do Comitê o titular da SEMAD. Para que o modelo funcione, com a implementação das decisões desse grupo, é necessária a articulação inter-áreas, viabilizando o fluxo de informações, com a coordenação concentrada no setor central de estratégia.

28. A unidade administrativa central, assim como o Comitê Gestor, atua respondendo às demandas das unidades de cada entidade e influenciando estas com suas respostas.

29. A classificação do tipo de desenho institucional com o qual o SISEMA mais se identifica é a **estrutura funcional integrada**, com uma unidade administrativa central, com prerrogativa de tomada de decisão, que realiza as amarras entre as áreas. O modelo também possui as características de **estrutura funcional com colegiado de dirigentes** (Martins, 2004). A figura 2 a seguir apresenta os diversos tipos de desenhos institucionais.

Figura 2 - Tipos de desenhos institucionais



30. Apesar das diversas unidades atuarem em fases do mesmo projeto ou iniciativa, o modelo de organização é considerado funcional, pois as pessoas se reportam ao responsável funcional e não a vários coordenadores, como na estrutura matricial. Os colaboradores também atuam em grupos de trabalho, o que garante o andamento das tarefas e a comunicação entre as áreas envolvidas.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

31. No sentido relacional (consoante a um modelo que define a relação entre metas mobilizadoras e resultados possíveis de programas), as unidades administrativas funcionam em rede, que se define como “um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e interdependente, que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses comuns com relação a uma política e que trocam recursos para satisfazer a estes interesses compartilhados, reconhecendo que a cooperação é a melhor maneira de atingir objetivos comuns”. (Börzel, apud Martins, 2004).

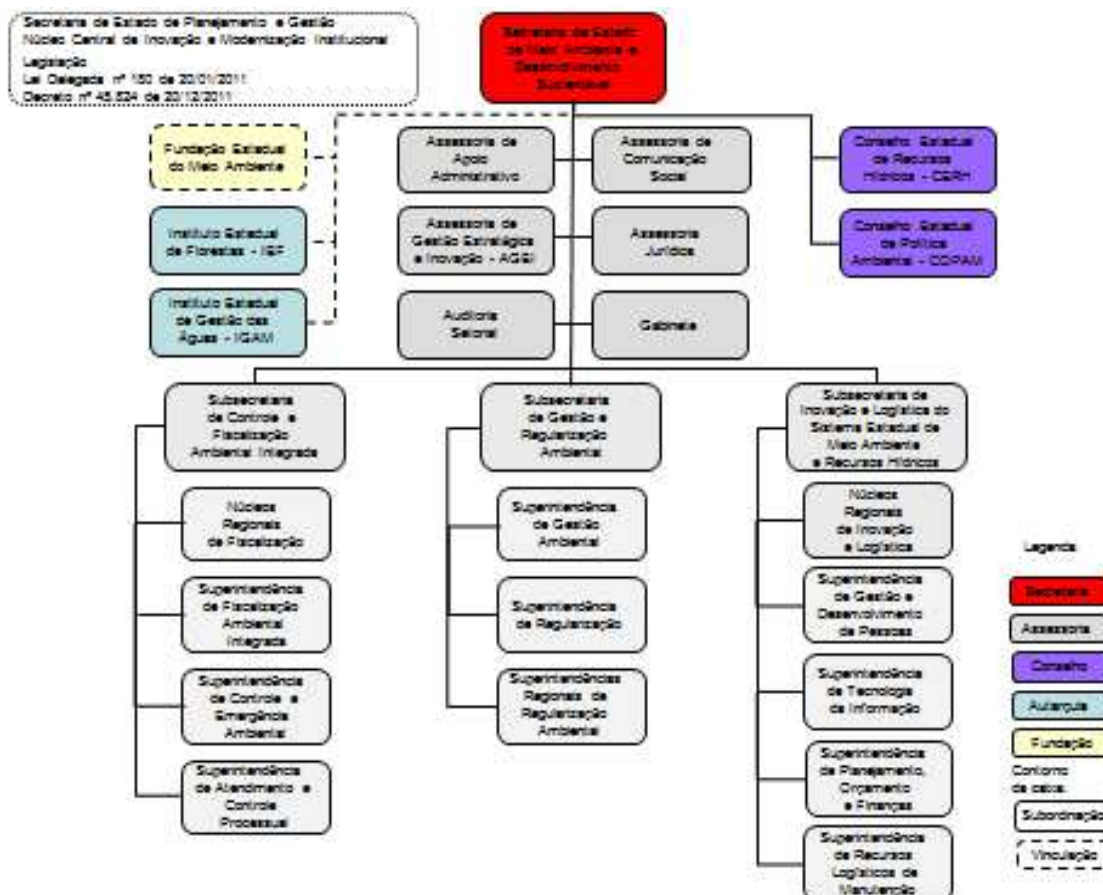
32. A partir de análises e avaliações sistemáticas dos processos e resultados alcançados, o modelo vem sendo aprimorado. As unidades administrativas das entidades que ainda adotam alguns processos e métodos de gestão diferenciados estão convergindo para a sua uniformização. As diferenças, mantidas dentro de limites razoáveis, não chegam a comprometer a estratégia e os resultados do SISEMA.

3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho

33. A Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD) teve sua estrutura organizacional básica redefinida pela Lei Delegada nº. 180, de 20/01/2011, e suas competências estabelecidas pelo decreto nº. 45.824, de 20/12/2011.

34. A estrutura da SEMAD compõe-se das unidades de assessoramento, das subsecretarias finalísticas, da superintendência de inovação e logística do sistema, e articula-se com as entidades vinculadas, de acordo com o organograma apresentado na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Estrutura organizacional da SEMAD



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

35. A **Assessoria de Apoio Administrativo** tem por finalidade garantir o suporte administrativo ao Gabinete - o Secretário e seus assessores diretos-, ao Secretário Adjunto e ao Chefe de Gabinete, preparando documentações e informações, prestando atendimento externo, encaminhando e acompanhando a execução e atendimento de providências, provendo suporte administrativo e organizando questões que afetem diretamente a realização das atividades do Gabinete.

36. A **Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI)** tem por finalidade promover o gerenciamento estratégico setorial de forma alinhada tanto à estratégia quanto à integração governamental, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pelos órgãos: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) e Secretaria de Casa Civil e de Relações Institucionais (SECCRI), respectivamente, e tem as seguintes competências:

- Promover o alinhamento das ações setoriais com a estratégia governamental contida no **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI**;
- Coordenar, em conjunto com a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, a elaboração do planejamento global da SEMAD, com ênfase no portfólio estratégico;
- Orientar a elaboração e a execução das atividades relativas à gestão para resultados da SEMAD e das entidades a ela vinculadas, apoiando a Direção Superior na tomada de decisão;
- Dar suporte à execução do portfólio estratégico da SEMAD e das entidades a ela vinculadas;
- Monitorar e avaliar o desempenho global da SEMAD e das entidades a ela vinculadas, colaborando na identificação de entraves e oportunidades na execução de suas atividades e na proposição de ações que visem a assegurar o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos;
- Coordenar a implantação de processos de modernização administrativa e de melhoria contínua, articulando as funções de racionalização, organização e otimização;
- Instituir, em conjunto com a **SEPLAG**, instrumentos e mecanismos capazes de assegurar a constante inovação da SEMAD e das entidades a ela vinculadas, bem como a modernização e normatização do seu arranjo institucional; e
- Apoiar a SEMAD na relação com a **SECCRI** nas atividades e iniciativas voltadas para a integração institucional da ação governamental, em matéria de competência comum.

37. A AGEI atua, no que couber, de forma integrada à Subsecretaria de Inovação e Logística, e sua criação veio a aprimorar processos de relacionamento do SISEMA, no que concerne ao alinhamento com a estratégia governamental, sob coordenação da SEPLAG, e à integração governamental, sob coordenação da SECCRI.

38. A **Subsecretaria de Inovação e Logística do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SIL)**, responsável pelas atividades administrativas, tem por finalidade estabelecer diretrizes para a gestão e a organização das ações do SISEMA nas áreas de planejamento, orçamento e finanças, gestão e desenvolvimento de pessoas, recursos logísticos e manutenção e tecnologia da informação, bem como promover a integração e a execução destas atividades.

39. As unidades da Subsecretaria subordinam-se tecnicamente às unidades centrais das Secretarias de Estado de Planejamento e Gestão e de Fazenda e têm por competência comum executar as ações de sua área de atuação no tocante ao SISEMA.

40. A SIL obedece às diretrizes de alinhamento das ações setoriais providas pela AGEI, e elabora, em conjunto com essa Assessoria e com as Assessorias das entidades vinculadas, o planejamento global do SISEMA, com ênfase no portfólio estratégico.

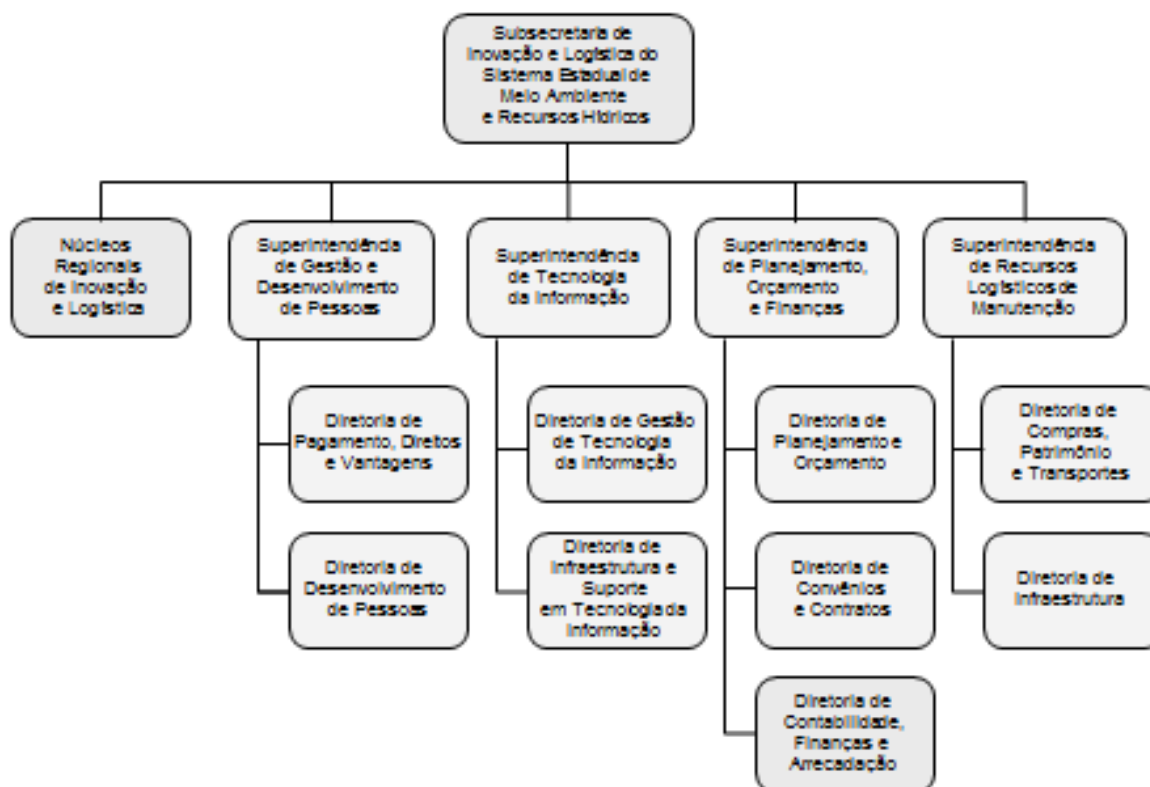
**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública**

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

41. As Assessorias de Planejamento, Gestão e Finanças do IEF, da FEAM e do IGAM estão tecnicamente subordinadas a Subsecretaria de Inovação e Logística do SISEMA.

42. A estrutura da Subsecretaria de Inovação e Logística compõe-se dos núcleos regionais, das superintendências e departamentos subordinados, de acordo com organograma apresentado na figura 4 a seguir.

Figura 4 - Estrutura organizacional da Subsecretaria de Inovação e Logística



43. Com a unificação das atividades-meio na nova configuração estrutural, os processos foram mapeados e redesenhados em todas as áreas, tendo em vista que os procedimentos de cada entidade vinculada diferiam dos procedimentos adotados pela Secretaria. Foram observadas as melhores práticas e construídos novos processos com a participação dos gerentes e servidores envolvidos, além da participação dos usuários finais dos processos.

44. Na mudança iniciada em 2007, com vistas a superar eventuais problemas no atendimento aos órgãos e entidades do SISEMA, a SEMAD nomeou para as unidades administrativas das entidades os próprios titulares das unidades da SIL. Este procedimento deu legitimidade e empoderou os superintendentes, que legalmente também passaram a responder pelas unidades correlatas das entidades, até a consolidação do modelo. Na mudança iniciada em 2011 a unificação se consolidou e o mapeamento dos processos segue sendo feito na medida em que se identificam possíveis aperfeiçoamentos.

45. As unidades administrativas que compõem a Subsecretaria são responsáveis pelos processos descritos no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Unidades organizacionais e processos correspondentes

UNIDADE ADMINISTRATIVA	PROCESSOS
1. Núcleos Regionais de Inovação e Logística	Apoio às atividades da Subsecretaria em âmbito regional
2. Superintendência de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas	Gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento humano e organizacional no âmbito do SISEMA
2.1. Diretoria de Pagamento, Direitos e Vantagens	Coordenação das atividades de pagamento de pessoal Promoção da aplicação da legislação de pessoal referente a direitos, vantagens, concessões, deveres e responsabilidades do servidor
2.2. Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas	Coordenação das atividades de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos
3. Superintendência de Tecnologia da Informação	Formulação e implementação da política de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no âmbito do SISEMA
3.1. Diretoria de Gestão da TI	Coordenação da formulação da política global e de atividades de TIC
3.2. Diretoria de Infraestrutura e suporte em TI	Planejamento, padronização, implantação e gerenciamento de ambiente de rede e sistemas operacionais em uso
4. Superintendência de Planejamento, Orçamento e Finanças	Gerenciamento administrativo e financeiro, em consonância com as diretrizes estratégicas da SEMAD
4.1. Diretoria de Planejamento e Orçamento	Gerenciamento de atividades de planejamento e orçamento
4.2. Diretoria de Convênios e Contratos	Coordenação de atividades de gestão de contratos, convênios e instrumentos congêneres, monitorando sua execução Coordenação e realização de prestações de contas no âmbito do SISEMA
4.3. Diretoria de Contabilidade, Finanças e Arrecadação	Coordenação, controle, orientação e execução de atividades financeiras e contábeis Coordenação de atividades para a manutenção do equilíbrio contábil-financeiro no âmbito do SISEMA
5. Superintendência de Recursos Logísticos e Manutenção	Gestão e orientação de atividades de administração logística e operacional Planejamento e coordenação de atividades relacionadas à execução de obras do SISEMA
5.1. Diretoria de Compras, Patrimônio e Transportes	Coordenação, controle, orientação de atividades de gestão de suprimentos, administração de material de consumo, patrimônio e transporte
5.2. Diretoria de Infraestrutura	Planejamento, coordenação e acompanhamento da execução de obras de engenharia

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

46. No que concerne às entidades vinculadas, as **Assessorias de Planejamento, Gestão e Finanças** atuam de forma articulada com as Superintendências da Subsecretaria de Inovação e Logística - planejando e acompanhando as atividades inerentes às suas respectivas áreas de atuação - e de forma integrada com a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação da SEMAD - coordenando a elaboração do planejamento global da entidade, acompanhando e avaliando sua execução e propondo medidas que assegurem a consecução dos objetivos e metas estabelecidos.

47. As **áreas finalísticas das entidades IEF, IGAM e FEAM, assim como as áreas finalísticas da própria SEMAD**, estabelecem relação direta com as Superintendências da Subsecretaria de Inovação e Logística, haja vista serem estas unidades de prestação de serviços a todo o SISEMA. Quando a solicitação refere-se a alguma demanda de maior relevância, o assunto é então levado para decisão em reunião do Comitê Gestor.

48. Em adição, a legislação estabelece que as entidades vinculadas devam promover o compartilhamento de recursos humanos, materiais e financeiros entre si e com a SEMAD, visando à racionalização de custos, à complementaridade de meios e à otimização das ações integradas de monitoramento, controle e fiscalização ambiental.

49. A **SIL se relaciona com as unidades centrais das secretarias normativas do Estado**, especialmente com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG.

50. A **SEPLAG** tem por finalidade coordenar a formulação, execução e avaliação de políticas públicas, propor e executar políticas públicas de recursos humanos, orçamento, recursos logísticos e Tecnologia da Informação e Comunicação-TIC, modernização administrativa e saúde ocupacional, bem como exercer a coordenação geral das ações de governo e a gestão da estratégia governamental.

51. Com as superintendências da **SIL**, são os seguintes os principais relacionamentos:

- **Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária**, que tem por finalidade coordenar, consolidar e apoiar os órgãos e entidades na elaboração das atividades de planejamento e orçamento, acompanhar e estimar o orçamento global, bem como fomentar a alocação eficiente de recursos orçamentários:

- Conhecer e seguir as orientações e elaborar as peças de planejamento e orçamento de acordo com as diretrizes e critérios estabelecidos; e

- Informar sobre alcance de metas.

- **Superintendência Central de Coordenação Geral**, que tem por finalidade promover a integração, eficiência e eficácia das iniciativas, dos programas e projetos governamentais, especialmente os transversais ou intersetoriais:

- Conhecer e seguir orientações na priorização de iniciativas alinhadas aos objetivos estratégicos governamentais;

- Conhecer e seguir as avaliações prévias, visando a aperfeiçoar a realização dos objetivos expressos nos planos do SISEMA e a racionalização do uso de recursos e otimização do alcance de resultados; e

- Receber diretrizes sobre a celebração, execução e prestação de contas de convênios e instrumentos congêneres que envolvam a entrada de recursos no Estado.

- **Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio**, que tem por finalidade propor políticas e diretrizes para a implementação de ações estratégicas na gestão logística e

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão **Secretaria de Gestão Pública**

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF patrimonial, no âmbito dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica, fundacional e de empresas estatais dependentes:

- Conhecer e seguir as políticas de aquisição, de gestão de bens, serviços e obras e de gestão de imóveis de propriedade do Estado ou por ele locados;
- Informar sobre os resultados e o desempenho das ações de gestão de suprimentos e patrimônio referentes ao SISEMA;
- Executar licitações e contratações sustentáveis e que estabeleçam tratamento simplificado e diferenciado para as micro e pequenas empresas, de acordo com as políticas e programas estabelecidos;
- Conhecer e seguir as diretrizes para aquisições de itens de famílias de compras estratégicas; e
- Conhecer e seguir as orientações relacionadas despesas de viagens a serviço e concessão de diária aos servidores.

52. Com a **Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental**, que tem por finalidade promover a gestão estratégica das ações governamentais, os principais relacionamentos correspondem a:

- Prestar as informações para o acompanhamento e gestão de planos, programas estruturadores, projetos e processos estratégicos do SISEMA;
- Conhecer e seguir as diretrizes estabelecidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI; e
- Alimentar o sistema de gestão da estratégia governamental.

53. Com a **Subsecretaria de Gestão de Pessoas**, que tem por finalidade coordenar a formulação, execução, avaliação, orientação técnica e controle, em nível central, de políticas públicas voltadas para a gestão de recursos humanos de órgãos e entidades da administração pública direta, autárquica e fundacional, o principal relacionamento corresponde a:

- Conhecer e seguir as políticas e diretrizes relativas à gestão de recursos humanos e à saúde ocupacional, bem como os mecanismos que garantam a valorização do servidor.

54. Com a **centralização dos órgãos e entidades do Governo em um mesmo ambiente físico - a Cidade Administrativa (CA)** -, cabe a Subsecretaria e unidades subordinadas observar as competências da Intendência daquele complexo. Os principais serviços alterados foram o de transportes e de suporte de informática, estes restritos ao âmbito da CA. Nas unidades regionais do SISEMA, no entanto, não houve alterações significativas, o que levou a manter o controle destes serviços na SIL. Serviços essenciais aos órgãos como compras e recursos humanos não foram afetados, com a mudança para a CA.

55. Em **relação aos procedimentos concernentes ao âmbito do SISEMA**, a centralização das atividades na SIL permitiu alguns avanços, destacados a seguir:

- No que diz respeito à **execução orçamentário-financeira**, os órgãos e entidades realizam suas propostas orçamentárias, suas previsões de receita e previsões de metas. A diferença é que a validação final é realizada na reunião de dirigentes. Ou seja, é incentivado o compartilhamento de recursos e o alinhamento das propostas ao planejamento estratégico do SISEMA. Neste item específico, a participação das AGEI e das Assessorias é fundamental.
- Em relação a **compras e contratações**, os pedidos são realizados pelos órgãos e entidades no planejamento anual de compras. Durante a elaboração orçamentária, os órgãos realizam suas estimativas, que depois de validadas e aprovadas na reunião de dirigentes, começam a ser

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF tratadas na SIL, unidade responsável por esses procedimentos. São realizadas propostas de compra conjuntas (através de Registro de Preços), ou utilizados procedimentos específicos, quando o item não atende a mais de uma unidade.

- Outro item a ser destacado diz respeito aos **ordenadores de despesas**. Após a sanção do orçamento, é publicada uma portaria de delegação de competências de ordenação. Como o orçamento é dividido em programas e atividades, os gerentes de programa, de projetos ou de atividades (dependendo de sua abrangência), são nomeados para ordenar as despesas de seus projetos. Este procedimento facilitou o processo de conferência pelos ordenadores, uma vez que a responsabilidade administrativa passou a recair sobre eles, e não mais centralizada apenas em um único ordenador, muitas vezes desconectado da ação.
- A adoção de **ferramentas de planejamento estratégico**, como BSC e Gerenciamento de Projetos, permitiu uma série de avanços na execução orçamentária das unidades. Além dos fatos acima destacados (orçamento, compras e ordenação de despesas), a adoção de métricas de avaliação de resultados, permitiu interligar a estratégia das unidades, ao planejamento estratégico institucional. A adoção de indicadores de desempenho e resultado passou a ser realidade nas unidades, que passaram a ser avaliadas pelo alcance de suas metas.
- Outro fato, e talvez o mais importante, é que se consolidou o **modelo de contratualização proposto na 1ª geração do Choque de Gestão**. Este modelo fortaleceu os Acordos de Resultado, uma vez que as equipes passaram a ser avaliadas por indicadores definidos no planejamento estratégico e desdobrados até o nível individual. Quanto a este último item, a conexão entre a estratégia e a avaliação individual tornou-se possível na medida em que a centralização do SISEMA deu-se também com a unificação das carreiras e com a implantação de uma gratificação (GEDAMA) incorporada ao salário, parte fixa e parte variável. A parte variável ponderada pelo Acordo de resultados e pela Avaliação individual.
- Os **sistemas informatizados**, antes descentralizados nas entidades, passaram a ter um tratamento estratégico. Vistos como ferramentas fundamentais para o exercício dos trabalhos em campo e nos processos de regularização ambiental, a centralização das atividades permitiu a interligação de procedimentos. Antes desconhecidos entre as entidades, os sistemas passaram a fazer parte de uma base unificada. Em 2003, este projeto iniciou-se com o SIAM - Sistema Integrado de Informação Ambiental, que pretendia unificar os procedimentos de regularização ambiental. Focado nas atividades realizadas pela FEAM, o sistema mostrou-se carente de funções desempenhadas pelo IEF e pelo IGAM.
- A partir de 2008, iniciou-se uma segunda fase de informatização, com a **criação da Superintendência de Tecnologia da Informação**, centralizando o controle e o desenvolvimento de novos módulos aos sistemas existentes nas entidades. A este novo passo, deu-se o nome de SISEMANet. A partir deste projeto, as bases de dados e os procedimentos passaram a ser unificados sob um mesmo conceito, o de que o usuário deveria ver o Sistema de Meio Ambiente como um único. Os sistemas das unidades passaram a ser incorporados sob o guarda-chuva do SISEMANet, permitindo a todos os servidores enxergarem os usuários dos serviços do SISEMA sob a mesma ótica, e não mais separadamente como acontecia.

4. Indicação do marco legal e regimento interno

56. Com a introdução do conceito de Estado em Redes, o marco legal do SISEMA foi novamente regulamentado, a partir dos diplomas legais:

- Lei Delegada nº. 180, de 20/01/2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo estadual:

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- A lei define que o Estado adotará um modelo de gestão transversal de desenvolvimento com ênfase nas prioridades estratégicas do Governo. Nesse modelo, os órgãos e entidades da administração estadual poderão se integrar em redes, criadas por decreto, e se articular com a sociedade civil e com órgãos e entidades de outras esferas federativas, nos termos do regulamento.

- Na sequência, define a estrutura básica das Secretarias, dos órgãos autônomos, autarquias e fundações públicas, suas respectivas finalidades e competências gerais, e que a estrutura complementar e a descrição das competências das unidades subordinadas serão estabelecidas em decreto.

- A lei estabelece a finalidade do SISEMA, os órgãos e entidades que o integram, bem como, a finalidade, competências gerais e estrutura básica da SEMAD e entidades vinculadas.

- Decreto nº. 45.536, de 27/01/2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Estado de Minas Gerais:

- O decreto estabelece, em complemento às Leis Delegadas nº 179, de 01/01/2011, nº 180 e nº 181, de 20/01/2011, as estruturas orgânicas básica e complementar das Secretarias de Estado, dos órgãos autônomos, das autarquias e das fundações públicas.

- Decreto nº. 45.794, de 02/12/2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão:

- O decreto estabelece, em complemento às Leis Delegadas nº 179, de 01/01/2011, nº 180 e nº 181, de 20/01/2011, a estrutura orgânica da SEPLAG, sua finalidade e competências, assim como a finalidade e competências de suas unidades administrativas.

- Decreto nº. 45.824, de 20/12/2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD, suas funções, finalidade e competências:

- O decreto define que a SEMAD atua no âmbito do Estado como órgão seccional coordenador do SISNAMA, exerce função de coordenação do Sistema Estadual de Meio Ambiente - SISEMA, instituído pela Lei Delegada nº 125, de 25/01/2007, e integra o Sistema Nacional de Gerenciamento dos Recursos Hídricos. Define a finalidade e as competências da SEMAD, assim como as finalidades e competências regimentais (Regimento Interno) das unidades administrativas subordinadas.

- Estabelece, também, que a SEMAD, igualmente às entidades vinculadas, "promoverá, observada a legislação em vigor, o compartilhamento de recursos humanos, materiais e financeiros com o IEF, a FEAM e o IGAM, objetivando a racionalização de custos, a complementaridade de meios e a otimização das ações integradas de monitoramento, licenciamento e fiscalização ambiental", em linha com a estrutura de unificação e racionalização de serviços promovida pelo modelo.

57. As leis e decretos anteriores sobre o assunto foram revogados, a partir da vigência destes.

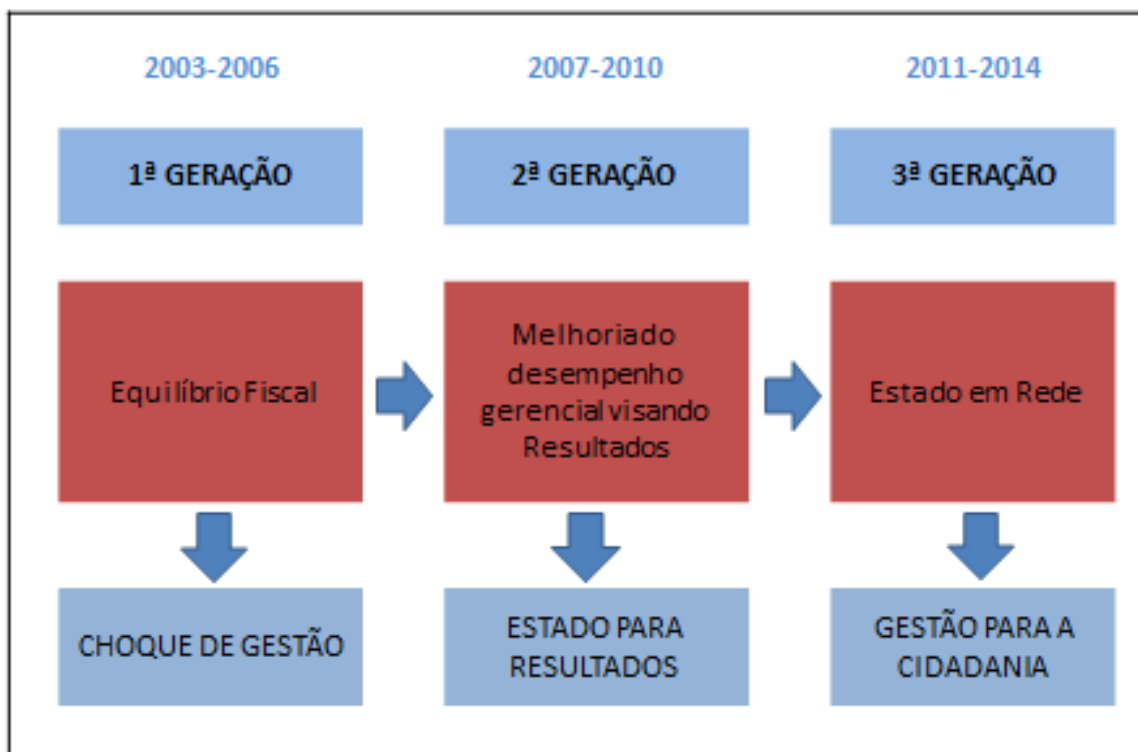
5. Identificação da efetividade da unificação das atividades-meio e das condições que favoreceram a sua implementação

58. O Governo de Minas Gerais implementou ciclos de reforma e modernização da gestão pública, conhecidos como primeira e segunda gerações do Choque de Gestão, visando ao alcance do equilíbrio das contas públicas e à retomada do potencial de investimento do Estado no período, consolidando um Estado para Resultados.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF 59. A terceira geração do Choque de Gestão, iniciada em 2011, trouxe um desafio mais ousado, partindo dos compromissos com a manutenção das conquistas alcançadas e com a continuidade do desenvolvimento do Estado, onde os cidadãos passam a ocupar também a posição de protagonistas na definição das estratégias governamentais (Vilhena, 2009).

Figura 1 - A evolução da gestão no Governo de Minas Gerais



Fonte: Terceira Geração do Choque de Gestão em Minas Gerais (Vilhena, 2009)

60. A unificação das atividades-meio dos órgãos e entidades do SISEMA faz parte da evolução da gestão no governo do Estado, apresentada na figura 1.

61. O modelo adotado pretende superar as falhas de **implementação** e **fragmentação**, observadas em outras formas de organização. A literatura e as práticas gerenciais recaíram, durante muito tempo, sobre a formulação de estratégias como forma objetiva de lidar com as incertezas e complexidades e de gerar resultados. Entretanto, a formulação de um plano não assegura a sua implementação (Marini, 2005).

62. A **implementação** tem sido uma categoria sobre a qual se atribui crescente perda de controle, constituindo uma dimensão por muito tempo renegada da gestão de políticas públicas, que enfatiza a formulação e avaliação (Rua & Carvalho, apud Marini, 2005). Estratégias governamentais falham mais por problemas de implementação que de concepção. Isto significa que uma nova questão vem sendo destacada: como “fazer acontecer” as estratégias de Governo?

63. No que se refere à **fragmentação**, falhas de coerência (políticas, programas e projetos que não convergem com objetivos comuns), coordenação (dificuldades de articular e convergir ações) e consistência (ações que se anulam reciprocamente) têm tornado a fragmentação uma condição crítica (OCDE, 2002) contra a qual é necessário uma atuação integradora, no sentido de se estabelecer uma liderança estratégica (que mobilize para um projeto) e estruturas, processos e grupos de pessoas integradores (Martins, 2003).

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

64. A coerência nas políticas tem uma dimensão horizontal, uma vertical e uma temporal. A coerência horizontal busca assegurar que os objetivos individuais e as políticas desenvolvidas por várias entidades se reforcem mutuamente. A coerência vertical busca assegurar que as práticas dos órgãos e instituições intra e extragovernamentais se reforcem mutuamente com os compromissos políticos mais amplos. A coerência temporal busca assegurar que as políticas continuem sendo efetivas ao longo do tempo e que as decisões de curto prazo não se oponham aos compromissos de longo prazo.

64. Há também a coerência transversal e setorial. A primeira aplica-se às questões transversais ou intersetoriais e intergeracionais, dificilmente tratadas de forma coerente devido ao tratamento especializado na legislação e em diferentes áreas de governo. (OECD, 2002) Já a coerência setorial está associada ao grau de consistência lógica e operacional entre ações desempenhadas por diversos atores envolvidos numa mesma arena de políticas públicas. (IADB, 2003).

65. No caso do SISEMA, particularmente no que diz respeito à organização de suas atividades-meio, as falhas de implementação e de fragmentação vem sendo resolvidas ao longo do tempo.

66. As condições que favoreceram a unificação das atividades-meio no âmbito do Sistema tiveram origem no primeiro ciclo do Choque de Gestão. No segundo e terceiro ciclos, as mudanças tiveram como objetivo a melhoria do desempenho gerencial, com ajustes no modelo de liderança estratégica, nas estruturas organizacionais e nos processos, assim como no que tange à conscientização e capacitação das pessoas para trabalharem no novo formato estabelecido.

67. A unificação está sendo efetiva na medida em que a experiência se aproxima do 10º ano, incorporando modernas e inovadoras práticas de gestão. Nesse período de funcionamento, ficou claro o acerto do modelo, que foi sendo aprofundado e fortalecido, respeitando e não agredindo a história das instituições.

6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação

68. Uma lição aprendida no processo de implementação da unificação refere-se ao impacto na cultura das organizações do SISEMA. Esse processo afetou todas as instituições e unidades administrativas, sejam elas responsáveis por atividades finalísticas ou atividades-meio. A natureza humana em princípio rejeita mudanças e as pessoas adotam comportamentos de apoio ou resistência de acordo com seus interesses pessoais, provocando reações de defesa ou antagonismo.

69. O maior **problema**, sem dúvida, foi a reação de alguns gerentes e servidores, que, por desconhecimento ou comodismo, não se comprometiam com a mudança. A identificação e enfrentamento das resistências emergentes assumiram um papel relevante para o sucesso da iniciativa, com o patrocínio da alta administração do Governo do Estado, dos órgãos e instituições de Meio Ambiente e a realização de um competente plano de comunicação.

70. Cabe registrar também os seguintes problemas por sua relevância:

- Dificuldades na implementação das decisões administrativas nas regionais, uma vez que sua subordinação hierárquica continuava nas autarquias e fundação; a partir de 2007, a solução foi nomear para cargos gerenciais das áreas-meio dessas entidades titulares das unidades correspondentes da Subsecretaria de Inovação e Logística; na reforma de 2011, as unidades-meio das entidades foram extintas e suas atribuições passaram para a SEMAD;
- Baixa integração das agendas nas regionais. Apesar do esforço de alinhamento, a integração era mais formal do que prática; muitos servidores e mesmo usuários do SISEMA não possuíam a

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF real dimensão do que era o Sistema Integrado; apesar do patrocínio e forte liderança dos secretários, o comando não chegava às pontas;

- Desgaste nas relações entre os presidentes e diretores das instituições com a Secretaria; a sensação de perda de poder desgastou as relações internas e exigiu um longo esforço do Secretário para contornar conflitos emergentes; e
- O poder ficou concentrado no órgão central (SEMAD); essa situação pode comprometer o funcionamento de Sistema, dependendo das pessoas que vierem a assumir posições de comando nas diversas instituições.

71. O maior **desafio** foi mobilizar as pessoas para a iniciativa. A coordenação e desenvolvimento das ações para que unificação se tornasse realidade necessitaram da mobilização de um razoável contingente de pessoas, distribuídas nos órgãos e entidades do SISEMA. Dirigentes da SEMAD percorreram a partir de 2007 todas as regionais do SISEMA, explicitando o modelo e esclarecendo dúvidas.

72. Dentre os desafios que merecem destaque estão os seguintes:

- Desenvolver ações permanentes de comunicação e *endomarketing*, divulgando o modelo de gestão adotado;
- Alinhar as políticas de pessoal das quatro instituições, corrigindo erros históricos entre as carreiras; esse esforço visava mostrar que existia a partir da implantação do novo modelo de governança uma única carreira no meio ambiente de Minas Gerais;
- Promover alinhamentos semanais entre os dirigentes das instituições, a fim de minimizar conflitos iminentes, assim como promover a integração das agendas;
- Estabelecer uma diretriz clara da política ambiental, definido papéis para cada uma das instituições, equilibrando poderes entre elas e permitindo o aprofundamento do modelo de integração; e
- Alinhar os canais de comunicação com os públicos internos e externos, de forma a demonstrar coerência e unidade na definição das políticas ambientais.

7. Avaliação dos pontos positivos e oportunidades de melhoria da centralização ou compartilhamento dos serviços

73. Os Governos estão acostumados apenas a formular as políticas públicas finalísticas, voltadas para a prestação de serviços, e não aquelas voltadas para aprimorar a sua capacidade de prestação de serviços.

74. Desde a primeira geração do Choque de Gestão, essa questão tem sido compreendida e enfrentada com vigor. As políticas de gestão (e em especial a sua execução) têm a capacidade de influir nas demais políticas setoriais, elevando assim a sua qualidade e produtividade. Por essa razão, é fundamental que estejam articuladas com estas últimas. Devem ser entendidas como importantes instrumentos para o alcance dos resultados de governo e não apenas como políticas isoladas que cuidam dos processos administrativos. Na realidade, são instrumentos fundamentais para o alcance dos resultados de desenvolvimento e inclusão social.

75. O modelo de governança implantado no SISEMA criou a estrutura de integração com um ponto estratégico de orientação - a liderança da Secretaria de Estado de Meio Ambiente - devido a necessidade de articular uma política pública que se fragmentava entre diversos órgãos e unidades administrativas do estado. A Secretaria (SEMAD) possui legitimidade para integrar de

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF maneira colegiada as agendas ambientais e de recursos hídricos. Ademais, o modelo apresenta uma efetiva inserção em um Estado em Rede, pois realiza diversas parcerias estratégicas em suas políticas públicas.

76. A unificação das atividades-meio constituiu uma visão inovadora na gestão das políticas de gestão e tem servido de aprendizado para toda a equipe envolvida na consolidação do modelo de Governança em Rede no SISEMA, incorporando as evoluções necessárias para o melhor funcionamento do Sistema.

77. As ações realizadas e outras em curso para atendimento aos pressupostos da unificação apresentam os seguintes principais **pontos positivos**:

- As políticas de recursos humanos foram alinhadas, que permitiram a correção de distorções entre as carreiras existentes;
- Os critérios de alocação de recursos foram definidos, que permitiram a tomada de decisão colegiada entre as instituições;
- O controle das receitas das instituições foi centralizado, permitindo a efficientização de processos de arrecadação e de utilização dos recursos;
- O sistema único para análise de processos na área ambiental foi implantado, facilitando para o público externo o encaminhamento de informações ao SISEMA; e
- As políticas públicas executadas pelos órgãos do SISEMA foram alinhadas, permitindo o compartilhamento e otimização dos recursos.

78. Como **oportunidades de melhoria**, foram identificados os seguintes pontos para análise:

- Aprimoramento dos processos de comunicação organizacional e *endomarketing*, abordando o papel da unificação;
- Aprimoramento do processo decisório para efetivar o modelo colegiado na gestão administrativa;
- Integração efetiva das unidades regionais, com a desconcentração da ação governamental e o aprimoramento da agenda branca. Permitindo ao público externo reconhecer o SISEMA como uma instituição integrada;
- Agilidade das unidades administrativas para darem as respostas de acordo com as expectativas das unidades clientes;
- Capacidade das áreas se comunicarem efetivamente, contribuindo para o alcance dos resultados estratégicos (Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), Superintendências da Subsecretaria de Inovação e Logística, Assessorias de Planejamento, Gestão e Finanças das entidades vinculadas e unidades clientes);
- Restrições apresentadas pelas barreiras culturais; e
- Custo-efetividade das políticas públicas oferecidas pelo SISEMA no novo modelo, comparado ao modelo anterior e a outras instituições com a mesma finalidade.

79. Concluindo, é importante ressaltar que um balizador para a avaliação de uma organização pode ser a inferência:

80. “O erro elementar da administração é substituir agilidade e adaptabilidade pela eficiência interna. [...] Um cliente não paga a administração, ele paga os bens e serviços que a organização lhe fornece. Uma organização não deve perguntar quantos administradores precisa ter, mas qual

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública**

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF o mínimo de administradores que a organização aguenta, ou seja, máximo de resultado com um mínimo de gerentes” (Lodi, 1976, apud Carvalho et al, 2009).

8. Referências Bibliográficas

CARVALHO, José; LOTT, Vinícius; GREGO, Thiago. Integração: A concepção do Sistema Estadual de Meio Ambiente em Minas Gerais: In: II Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília. 4-8 Mai 2009.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE, FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. A questão ambiental em Minas Gerais: discurso e política. Belo Horizonte, 1998.

IADB. Inter-American Development Bank (2003). Political Institutions, Policymaking Processes, and Policy Outcomes – a Guide to Theoretical Modules and Possible Empirics. IADB. 2003.

LODI, João. Anti-administração. São Paulo: Editora Pioneira. 1976.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto et al. Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública. 1ª Edição. Ícone Gráfica e Editora. Brasília. 2010.

MARINI, Caio; MARTINS; Humberto. Um Governo matricial® - estruturas em rede para gerar resultados de desenvolvimento. FUNDAP. São Paulo. 2005.

MARTINS, Humberto. Introdução ao governo matricial: o problema da fragmentação. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, 2–5 Nov. 2004.

MARTINS, Humberto; DANTAS, Valmir. A modelagem matricial da estrutura organizacional: o caso da Secretaria do Trabalho da Prefeitura de São Paulo. In: X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, 18-21 Oct. 2005.

OCDE. Improving Policy Coherence and Integration for Sustainable Development: a checklist. Policy Brief, October. 2002.

OLIVEIRA, Djalma. Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial. 13. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

RIBEIRO, J. C. Junqueira. Indicadores ambientais: avaliando a política de meio ambiente no Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Semad, 2006.

RUA, M. das Graças; CARVALHO, M. I. Valladão. O Estudo da Política: tópicos selecionados. Brasília. Paralelo 15. 1998.

VILHENA, Renata. Terceira Geração do Choque de Gestão em Minas Gerais: Gestão para a Cidadania - O Fortalecimento da Cidadania através de um Estado em Rede. CONSAD. 2009.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Anexo 1. Histórico do Sistema de Meio Ambiente no Estado de Minas Gerais - 1975 a 1997

1975 - Criação da Diretoria de Tecnologia e Meio Ambiente (DTMA) da Fundação João Pinheiro, com a principal competência de coordenar a formulação de programas estaduais de pesquisa tecnológica e de proteção do meio ambiente.

1976 – Transferência das atribuições da DTMA/FJP para a competência do Centro Tecnológico de Minas Gerais (CETEC), órgão que orienta o Sistema Operacional de Ciência e Tecnologia.

1977 – Criação da Comissão de Política Ambiental, como órgão colegiado integrante do Sistema Operacional de Ciência e Tecnologia.

1983 – Transformação da Comissão de Política Ambiental em Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM), deliberativo, paritário e normativo .

1988 – Criação da Fundação Estadual de Meio Ambiente (FEAM), estruturada a partir da antiga SMA, originando a Diretoria de Pesquisa e Desenvolvimento Ambiental e a Diretoria de Fiscalização e Controle Ambiental.

1988/1990 – Identificação clara da necessidade de integração entre os órgãos que lidavam com a temática ambiental -o COPAM, a FEAM, o Instituto Estadual de Florestas (IEF) e o Departamento de Recursos Hídricos (DRH), inicialmente na estrutura do CETEC e depois na Secretaria Estadual de Recursos Minerais, Hídricos e Energéticos.

1991 – Início de ações tipicamente ambientalistas, com a aprovação da lei florestal. O IEF, vinculado à Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA), até então tinha como atividade principal o fomento, via incentivos fiscais, ao reflorestamento industrial.

1995 – Realização do Fórum Mineiro de Política Ambiental, por iniciativa da Comissão de Meio Ambiente da Assembleia Legislativa. Fortalecimento da ideia da criação de um sistema ambiental integrado; projeto de lei nº 285/95 que previa a criação da Secretaria Estadual de Meio Ambiente (SEMAD), com a vinculação do IEF, da FEAM e do DRH.

1996 – Integração do DRH à SEMAD, juntamente com o Conselho Estadual de Recursos Hídrico (CERH).

1997 – Alteração da denominação do DRH, que passa a se chamar Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM); IEF fica responsável pela agenda verde (proteção e recuperação da cobertura vegetal e biodiversidade), FEAM pela agenda marrom (estudo, controle e prevenção da degradação ambiental decorrente de atividades poluidoras) e IGAM pela agenda azul (gestão dos recursos hídricos); as competências do COPAM são ampliadas, incluindo a municipalização da política ambiental.

Fonte: FUNDAÇÃO ESTADUAL DE MEIO AMBIENTE; FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. A questão ambiental em Minas Gerais: discurso e política. Belo Horizonte, 1998.