

DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DAS POLÍTICAS DE FOMENTO À ECONOMIA SOLIDÁRIA

Viviani Renata Anze¹
Guilherme Passarela²
Diogo de Carvalho Antunes Silva³
Vinicius Lobo⁴

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo apresentamos os resultados da pesquisa diagnóstica aplicada a prefeituras conveniadas com o Ministério do Trabalho (MTb), por intermédio da Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), no âmbito do Plano Brasil Sem Miséria (PBSM), na medida em que esta pesquisa ilustra os desafios para a execução e a implementação de políticas públicas em parcerias com entes públicos governamentais, na esfera municipal e, por extensão, do acompanhamento destes convênios.

Parte-se, neste exercício de reflexão, da experiência conduzida pela Seção de Economia Solidária da Superintendência Regional do Trabalho no estado de São Paulo (SRT-SP), em ações associadas ao acompanhamento descentralizado de convênios e congêneres firmados entre a Senaes e as instituições do estado de São Paulo.

Desde a sua criação, em 2003, a Senaes busca instituir condições para a realização do acompanhamento local das políticas de fomento à economia solidária, entendendo que unidades descentralizadas possibilitariam a condução do acompanhamento das políticas públicas de modo mais efetivo, em função da proximidade, tanto com as entidades executoras quanto com os beneficiários.

Neste sentido, em 2008, conforme redação dada pelo Decreto nº 5.063, as antigas Delegacias Regionais do Trabalho (DRTs) passaram a denominar-se Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego (SRTEs), passando a ter, entre as suas atribuições:

1. Analista técnica de políticas sociais e chefe da Seção de Economia Solidária da Superintendência Regional do Trabalho no estado de São Paulo (SRT-SP). *E-mail*: <viviani.anze@mte.gov.br>.

2. Agente administrativo da Seção de Economia Solidária da SRT-SP. *E-mail*: <guilherme.passarela@mte.gov.br>.

3. Analista técnico de políticas sociais e chefe da Seção de Economia Solidária da Superintendência Regional do Trabalho no estado do Rio de Janeiro (SRT-RJ). *E-mail*: <diogo.a.silva@mte.gov.br>.

4. Analista técnico de políticas sociais e chefe da Seção de Economia Solidária da Superintendência Regional do Trabalho no estado de Pernambuco (SRT-PE). *E-mail*: <vinicius.lobo@mte.gov.br>.

a execução, a supervisão, o monitoramento de ações relacionadas a políticas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego na sua área de jurisdição, especialmente as de fomento ao trabalho, emprego e renda, execução do Sistema Público de Emprego, as de fiscalização do Trabalho, mediação e arbitragem em negociação coletiva, melhoria contínua nas relações de trabalho, e de orientação e apoio ao cidadão, observando as diretrizes e procedimentos emanados do Ministério (Brasil, 2008).

Por meio deste decreto, foram instituídas as Seções ou Núcleos de Economia Solidárias junto às SRTes, que atuam, em parceria com a Senaes, no acompanhamento de convênios. Em 2017, por meio da Portaria GM/MTb nº 1.151, de 30 de outubro de 2017, as atribuições e as competências das Seções de Economia Solidária foram fixadas da seguinte forma:

Art. 33. À Seção de Economia Solidária, observando as diretrizes e orientações emanadas da Subsecretaria de Economia Solidária, compete:

- I – acompanhar a execução das políticas e programas de economia solidária e subsidiar sua avaliação;
- II – fornecer informações e orientações referentes às políticas e programas de economia solidária;
- III – acompanhar e orientar os trabalhos da Comissão Estadual de Cadastro de Empreendimentos Econômicos Solidários;
- IV – subsidiar a Subsecretaria de Economia Solidária com informações relacionadas à execução das políticas de economia solidária no âmbito da jurisdição da Superintendência;
- V – auxiliar a Subsecretaria de Economia Solidária no planejamento e na execução de ações de capacitação dos agentes envolvidos na área de economia solidária;
- VI – promover e apoiar eventos, seminários e atividades de divulgação e articulação da economia solidária; e
- VII – acompanhar e auxiliar a Subsecretaria de Economia Solidária na execução das atividades de acompanhamento e fiscalização de convênios e congêneres (Brasil, 2017).

O MTb, no sentido de conferir unidade organizacional às ações desenvolvidas por suas unidades descentralizadas e seus órgãos singulares, publica as metas relativas tanto ao planejamento estratégico quanto ao desempenho institucional. Em ambos os instrumentos de planejamento e coordenação institucional, as Seções e os Núcleos de Economia Solidária possuem metas para realização no período de referência, relativas tanto ao acompanhamento de convênios quanto às demais ações mencionadas.

A previsão do exercício descentralizado é relevante, sobretudo no caso dos ministérios que não dispõem de sistema de transferência de recursos públicos do tipo “fundo a fundo”, como é o caso do Sistema Único de Saúde (SUS) e do Sistema Único de Assistência Social (Suas), cujos repasses dão-se entre o fundo nacional a fundos estaduais e/ou municipais. Nesta modalidade de transferência de recursos, as exigências legais, no que se refere ao controle de legalidade dos atos praticados por governos subnacionais exercido pela União, são incomensuravelmente mais simples do que aquelas impostas a convênios e congêneres, na medida em que, no primeiro caso, havendo o cumprimento das metas pactuadas entre o ente federativo (estado ou município) e a União, o repasse é realizado, sem que, com isso, a União tenha que acompanhar e gerir cada despesa efetuada pelos demais entes federados.

No caso de convênios, além do monitoramento e da avaliação de políticas públicas *stricto sensu*, a União é responsável pelo acompanhamento de toda a execução física e financeira dos convênios, o que quer dizer que todas as despesas realizadas, bem como as metas pactuadas e os processos mobilizados para sua execução financeira, são objeto de acompanhamento, análise e aprovação pelo governo federal.

Assim, a União torna-se responsável por cada ato de compra ou contratação realizado pelos demais entes federados. Isto resulta em sobrecarga da força de trabalho federal com atividades relativas ao controle patrimonial, operacional e contábil, a análise de conformidade dos atos administrativos de governo locais e de sua documentação, com prejuízo de atividades tipicamente esperadas da União, tais como o redesenho de políticas, a avaliação e o monitoramento de ações, políticas e programas, o fortalecimento da articulação intersetorial e interinstitucional e a coordenação federativa, no âmbito das políticas públicas.

Neste modelo de financiamento do gasto social,⁵ a gestão de políticas públicas no sentido forte do termo é, do ponto de vista da legislação aplicável, reduzida aos imperativos legais impostos à modalidade de repasse de tipo convênio: aprovação do plano de trabalho e seus ajustes, análise da compatibilidade de preços em relação ao mercado local e da conformidade legal dos atos administrativos relacionados à execução financeira e física, e sua documentação junto ao sistema federal, voltado ao acompanhamento de convênios – Sistema de Convênios (Siconv) –, assim como o controle patrimonial e a avaliação do cumprimento de metas estabelecidas nos planos de trabalho e a sua prestação de contas.

É imperioso reconhecer que, para cumprir com os imperativos legais associados à modalidade de repasse e, ao mesmo tempo, conduzir processos qualificados de gestão de políticas sociais, é necessário, de um lado, o fortalecimento da força de trabalho à disposição do MTb, e, de outro, a profissionalização da gestão pública, por meio da incorporação de profissionais com atribuições compatíveis com a gestão de políticas sociais.

Uma das estratégias passíveis de serem mobilizadas com este intuito é o acompanhamento descentralizado das políticas públicas, que, no caso daquelas sob a responsabilidade do MTb, poderiam valer-se não apenas *de juri*, mas *de fato*, da estrutura descentralizada do órgão, que conta com unidades e subunidades em todos os estados da Federação, por meio, respectivamente, de SRTs e de gerências regionais.

Dito isto, é preciso reconhecer o esforço realizado pela Senaes, no sentido do aperfeiçoamento da execução e do acompanhamento das ações, dos programas e das políticas de fomento à economia solidária, por meio da análise da legislação pertinente e da jurisprudência na matéria. Ressalta-se também a regulamentação da execução e do

5. A legislação aplicada a esta modalidade de repasse é: *i*) Lei Federal nº 8.249, de 2 de junho de 1992; *ii*) Decreto Federal nº 6.170, de 25 de julho de 2007, alterado pelo Decreto nº 8.943, de 27 de dezembro de 2016; *iii*) Lei Federal nº 8.666, de 21 de junho de 1993; *iv*) Portaria Interministerial nº 424, de 30 de dezembro de 2016, para convênios celebrados a partir de 2017; *v*) Portaria Interministerial nº 507, de 24 de novembro de 2011, para convênios celebrados a partir de 2012; *vi*) Portaria Interministerial nº 127, de 29 de maio de 2008, para convênios celebrados da publicação até 31/12/2011; *vii*) Portaria MTE nº 812, de 18 de junho de 2015; *viii*) Instrução Normativa Senaes nº 01, de 4 de junho de 2012; *ix*) Instrução Normativa Senaes nº 02, de 5 de junho de 2012; *x*) Lei de Diretrizes Orçamentárias para cada ano de vigência do convênio, no caso de ajustes de plano de trabalho.

acompanhamento de convênios e congêneres, sobretudo por intermédio da implantação de instrumentos, procedimentos e processos de trabalho em conformidade com a legislação vigente.

Embora estas ações sejam decorrentes de imperativos legais, a operacionalização de uma estrutura capacitada para a gestão de convênios, no âmbito do governo federal, não é um passo trivial, como qualquer análise dos acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) pode facilmente apontar, o que denota o enorme esforço empenhado para a construção de capacidades estatais para a gestão de transferências voluntárias, em uma das secretarias nacionais mais novas, no âmbito federal, sobretudo se levarmos em conta a inexistência de passivos, no que se refere à prestação de contas de convênios e congêneres sem a devida análise e emissão de parecer conclusivo.

Como se reconheceu neste artigo, um campo ainda carente de ações refere-se exatamente às competências tipicamente associadas à União, no sentido da avaliação, do monitoramento, da análise e do redesenho de políticas e programas. Ainda que esforços tenham sido lançados neste sentido, estes não se constituíram em ações sistemáticas e estruturalmente alicerçadas, o que demandaria, a nosso ver, inclusive a ampliação da estrutura e da força de trabalho da Senaes, de forma a estabelecer um lócus institucional dedicado prioritariamente a tais ações, dotado de corpo técnico compatível a estas atribuições.

A experiência apresentada neste artigo foi conduzida pela equipe da SRT-SP, que conta com servidores dos cargos de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, administrador, analista técnico de Políticas Sociais e agente administrativo.

A disponibilidade de força de trabalho e a sua profissionalização permitiram a condução das experiências apresentadas nesta pesquisa, que refletem, assim, um processo virtuoso de desenvolvimento de capacidades estatais para a gestão de políticas sociais e o consequente aprimoramento da implementação das políticas públicas de fomento à economia solidária, a partir da realização do acompanhamento, do monitoramento e da avaliação das iniciativas, dos projetos e dos programas vinculados às transferências voluntárias realizadas pela União, por meio de convênios e congêneres celebrados com a Subsecretaria Nacional de Economia Solidária.

2 ESTRATÉGIAS PARA O ACOMPANHAMENTO DESCENTRALIZADO DE POLÍTICAS DE FOMENTO À ECONOMIA SOLIDÁRIA

No estado de São Paulo, entre 2011 e 2016, foram celebrados 34 convênios ou congêneres entre a Senaes e instituições com sede no estado. Segundo Anze (2017),

no Estado de São Paulo, no período analisado, foram investidos em políticas de fomento à Economia Solidária pelo Governo Federal, aproximadamente, R\$78,5 milhões de Reais, ou seja, neste período, o investimento médio anual com estas políticas no estado foi da ordem de R\$15,75 milhões de Reais: o Estado de São Paulo representou, em termos comparativos, mais de 30% do volume total de recursos aportados nestas políticas, considerando-se tanto os gastos diretos do Governo Federal, quanto as transferências de recursos, que, juntos, totalizaram, aproximadamente, R\$260 milhões de Reais (Anze, 2017, p. 62-63).

Destes convênios ou congêneres, vinte foram celebrados com governos locais (dezenove com governos na esfera municipal e um na esfera estadual) e quatorze com entidades de apoio e fomento, incluindo entre estas entidades universidades e organizações públicas não estatais. Atualmente, encontram-se em prestação de contas onze convênios, e, em fase final de execução, com encerramento previsto em 2017, outros dez convênios.

3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A pesquisa de campo foi conduzida no primeiro trimestre de 2017, junto a gestores públicos de programas e políticas de fomento à economia solidária de governos municipais conveniados com a Senaes, por meio dos Editais de Chamada Pública MTE/Senaes nºs 003 e 004, de 2011, lançados no contexto do PBSM.

A aplicação do questionário foi realizada presencialmente, por ocasião de reunião de orientação aos convenientes, promovida pela Seção de Economia Solidária da SRT-SP, do MTb.

O questionário de múltipla escolha foi distribuído no início da reunião a todas as prefeituras presentes, sendo garantido aos gestores públicos o anonimato nas respostas, mediante participação voluntária. Este questionário, composto de doze questões, foi, assim, aplicado a oito dos onze municípios conveniados, uma vez que três destes não compareceram à referida reunião.

O objetivo da pesquisa era avaliar o grau de apropriação dos gestores municipais de programas e políticas de fomento à economia solidária, nas etapas finais da execução de convênios, no que tange: *i)* ao objeto; *ii)* ao plano de trabalho; *iii)* à execução; *iv)* aos resultados alcançados no convênio; *v)* à gestão e à operacionalização de convênios; *vi)* ao Siconv; *vii)* à economia solidária; e *viii)* às políticas públicas de fomento à economia solidária.

Outras questões abordadas foram: *ix)* o processo de troca de equipes na gestão municipal, se parcial ou total; *x)* a existência de instrumentos ou processos de transição entre as equipes de governo; *xi)* a experiência anterior dos gestores na administração pública e em que nível de governo (estadual ou municipal).

A pesquisa visou, assim, orientar as ações a serem promovidas pela Seção de Economia Solidária da SRT-SP e, por extensão, pela Senaes, no âmbito do acompanhamento da implementação e do encerramento destes convênios.

Fazia-se, assim, necessário, à luz das eleições municipais realizadas em 2016 e de eventuais trocas na administração pública local, compreender o estágio de apropriação dos gestores públicos de municípios conveniados com a Senaes nos temas abordados na pesquisa, de forma a estabelecer estratégias de acompanhamento coerentes com as realidades encontradas naqueles municípios.

Considerando-se que o estado de São Paulo possui número relativamente elevado de convênios em relação aos demais estados da Federação, o estabelecimento da estratégia de acompanhamento descentralizado dependia, assim, do diagnóstico do perfil do conveniente municipal e das suas necessidades, em termos de orientação e supervisão.

Os convênios abordados nesta pesquisa foram originados dos Editais de Chamada Pública MTE/Senaes nºs 003 e 004, lançados em 2011, tendo por objeto, respectivamente:

- ações de Apoio à Implantação de Ações Integradas de Economia Solidária como Estratégia de Promoção do Desenvolvimento Territorial Sustentável visando à Superação da Extrema Pobreza (Ações Integradas);
- ações de Fomento aos Empreendimentos Econômicos Solidários e Redes de Cooperação constituídas por Catadores e Catadoras de Materiais Reutilizáveis e Recicláveis (Catadores).

No apêndice deste artigo são apresentadas as questões presentes no questionário aplicado e a tabulação dos resultados.

4 PERIODIZAÇÃO DAS AÇÕES PESQUISADAS E DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO

A celebração dos convênios tratados na pesquisa foi realizada ao longo do período 2011-2013, sendo a maioria dos instrumentos celebrada entre 2011 e 2012.

A maior parte destes instrumentos encontra-se, assim, em fase final de execução, tendo sua previsão original de execução, de 24 meses, prorrogada por meio de aditamento de prazo, alcançado a vigência regular máxima de sessenta meses. Em alguns casos, as prefeituras solicitaram prorrogação excepcional da vigência.

Assim, destaca-se que o prazo original previsto no edital, de 24 meses, no caso dos convênios celebrados com entes públicos, não foi suficiente para execução do objeto dos convênios. Neste sentido, é importante compreender as razões da necessidade da ampliação do prazo previsto, à luz da dinâmica e das especificidades da administração pública municipal.

Para compreender este descompasso entre a vigência prevista e a empiricamente observada, importa, assim, considerar a dinâmica política ao nível dos municípios: os projetos submetidos e aprovados aos editais mencionados, foram elaborados pela gestão municipal eleita para o período 2008-2012, que tinha as políticas, as ações de fomento à economia solidária em sua plataforma de governo, dado este inferido a partir da submissão voluntária do projeto ao edital de chamada pública.

Considerando-se, contudo, que a maior parte dos convênios foi celebrada em 2012, já ao final do primeiro semestre, e que neste mesmo ano foram realizadas as eleições municipais, pontua-se que a vedação imposta pela Lei nº 9.504, de 1997, referente ao repasse de recursos de transferências voluntárias da União a estados e municípios nos três meses que antecedem o pleito eleitoral, realizado em 2 de outubro de 2012, significou, na prática, que os recursos da primeira parcela para a maior parte destes convênios só puderam ser descentralizados após o pleito, que, nos casos em que houve segundo turno, somente pôde ser realizada ao final do exercício, no contexto mais amplo de fim de mandato destas prefeituras.

Assim, a efetiva implementação das ações previstas nos convênios associados a estes editais foi realizada por uma nova administração municipal, em relação à qual os

desafios trazidos pela dinâmica eleitoral para a gestão de políticas públicas de fomento à economia solidária perpassam pelas variáveis presentes no questionário aplicado na presente pesquisa e que fazem referência à:

- troca de equipes;
- realização ou não de processos de transição de governo;
- qualificação e preparo dos gestores ingressantes no que se refere às políticas de fomento à economia solidária, à economia solidária *per se*, à gestão e operacionalização de convênios, ao manuseio do Sistema de Convênios do Governo Federal, às rotinas e procedimentos da Administração Pública.

Estes desafios, de caráter eminentemente procedimentais, associam-se, em última análise, a outro desafio, de caráter estruturante, referente à prioridade dada às políticas de fomento à economia solidária nos programas e planos da administração eleita em 2012.

Esta pesquisa, entretanto, centrou a caracterização do impacto da mudança de gestão municipal em variáveis de corte instrumentais em relação às quais o acompanhamento descentralizado pode vir a contribuir com as administrações locais, no sentido do treinamento e da qualificação, em contextos específicos e gerenciáveis relativos a trocas de equipe.

Contudo, a baixa adesão das administrações eleitas, no que concerne aos programas, às políticas e às ações de fomento à economia solidária, dizem respeito a dimensões abrangentes, alçadas na plataforma de governo e na orientação política conferida pela dinâmica eleitoral. Embora constituam dimensões estruturantes ao êxito de projetos implementados de forma descentralizada pelo governo federal em parceria com os demais entes da Federação, estas questões envolvem dinâmicas complexas, ancoradas em processos mais amplos de articulação política e de coordenação federativa em políticas públicas que ultrapassam os limites das ações envolvidas no acompanhamento de convênios *stricto sensu*.

A presente pesquisa tratou, assim, da dimensão ao nível de gerência envolvida no acompanhamento da implementação de programas e ações estabelecidos em parceria com o governo federal, considerando que esta dimensão apresenta-se como crítica, mesmo quando existe consenso federativo e setorial acerca da relevância destas políticas.

Neste sentido, o presente trabalho alinha-se metodologicamente à perspectiva da análise de políticas públicas orientada ao aprimoramento da implementação (Elmore, 1979), que desempenhou até a ascensão do paradigma gerencialista, papel relevante no âmbito da produção acadêmica na área de políticas públicas (Barret, 2004), dotadas de metodologias e abordagens passíveis de incorporação pela administração pública na gestão de políticas e programas.

Considera-se que a pesquisa fornece elementos substantivos para a reflexão sobre os desafios para a implementação de políticas públicas executadas pela União em parceria com os demais entes da Federação. A análise das variáveis intervenientes, no campo da ação estatal, sobretudo no nível de gerência, é uma fonte rica para a reflexão dos desafios para a implementação, na medida em que representam um campo passível de atuação no âmbito do acompanhamento da execução de convênios e congêneres.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados mostram que, no caso de parcerias estabelecidas com governos subnacionais, deve ser levada em conta, no cronograma envolvido na seleção de projetos, na execução e na prestação de contas, a dinâmica política eleitoral ao nível local.

Nas eleições de 2016, que conduziram os atuais gestores que atuam nas fases finais da execução dos convênios celebrados com a Senaes, destacamos que, em sua maioria, as equipes foram substituídas, sendo o percentual de substituição destas relativamente elevado, na medida em que trocas parciais ou totais conduziram a alterações de pessoal em 59% dos casos observados.

Das equipes atuais, apenas 50% possuíam experiência anterior na administração pública, neste caso, sobretudo municipal. Assim, o conhecimento declarado destas equipes acerca da gestão de convênios, para 17% dos casos, é baixo, sendo que, em 34% dos casos, as prefeituras possuem pouco ou muito pouco domínio do Siconv, instrumento fundamental para a gestão e a implementação de políticas públicas viabilizadas por meio de transferências voluntárias da União e operacionalizadas por intermédio de convênios.

Estes achados podem estar associados à não existência de processos ou procedimentos de transição de governo: na maioria das prefeituras entrevistadas (42%), estes processos e procedimentos não foram realizados, levando, assim, a que 17% das prefeituras reportassem ter pouco domínio sobre o objeto do convênio, 16% reportassem ter pouco ou muito pouco domínio sobre o plano de trabalho e a execução do convênio, e 33% não tivessem propriedade sobre os resultados alcançados até aquele momento, por meio da execução dos convênios.

No caso específico das políticas de fomento à economia solidária, um quarto das prefeituras que responderam ao questionário possuía pouco ou muito conhecimento sobre estas políticas: apenas 34% das prefeituras presentes no universo de pesquisa declararam ter conhecimento suficiente. Há, também, para 17% delas, desconhecimento sobre a economia solidária *per se*.

Estes achados trazem, assim, em primeiro lugar, a necessidade de, no caso de políticas públicas cuja implementação ultrapassem o mandato municipal, a necessidade imperiosa do treinamento e da qualificação destes gestores, seja em matéria de economia solidária e das políticas de fomento, seja em termos de elementos envolvidos na gestão e na operacionalização de convênios, como é o caso do Siconv.

Ressalta-se que estas equipes, que irão conduzir o processo de prestação de contas destes convênios, possuem baixo domínio sobre os resultados alcançados pelos convênios, o que demandará ações visando à sistematização da execução destes instrumentos, de forma a auxiliar estas equipes a documentar e consolidar os resultados alcançados por meio da implementação destas políticas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar elementos para a análise e a reflexão dos desafios para a implementação e o acompanhamento descentralizados das políticas de fomento à economia solidária realizadas por meio de transferências voluntárias da União e operacionalizadas por intermédio de convênios celebrados pela Senaes.

Os resultados mostram que, no caso de convênios e congêneres estabelecidos com governos subnacionais, deve ser levada em conta, no cronograma envolvido na seleção de projetos, na execução e na prestação de contas, a dinâmica política eleitoral ao nível local.

A dinâmica eleitoral, conforme se observou na pesquisa, conduz a troca de equipes nas administrações públicas municipais, no contexto da ausência de processos e procedimentos de transição de governo, o que compromete a apropriação das equipes ingressantes acerca dos convênios vigentes e dos instrumentos necessários à sua implementação (plano de trabalho, objeto, resultados alcançados).

O ingresso, em percentual relativamente elevado de equipes sem experiência na gestão pública, imprime a necessidade de treinamento acerca da gestão, da documentação e da operacionalização de convênios. No caso específico das políticas de fomento à economia solidária, observa-se, a partir dos casos analisados, a necessidade imperiosa do treinamento nesta modalidade de políticas, de forma a fornecer ao gestor subsídios para a sua atuação à frente de convênios associados a estas políticas.

REFERÊNCIAS

ANZE, V. R. Políticas de fomento à economia solidária no estado de São Paulo no período recente (2011-2016): simulação de possíveis paybacks para o investimento público e considerações para a expansão do fluxo de benefícios associados. **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**, Brasília, n. 62, p. 152-165, 2017.

BARRET, S. Implementation studies: time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies. **Public Administration**, v. 82, n. 2, p. 249-262, 2004.

BRASIL. Decreto nº 5.063, de 3 de maio de 2004. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004.

_____. Ministério do Trabalho. Portaria GM/MTb nº 1.151, de 30 de outubro de 2017. Aprova o Regimento Interno dos órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado do Trabalho e específicos singulares do Ministério do Trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2017.

ELMORE, R. F. Backward mapping: implementation research and policy decisions. **Political Science Quarterly**, v. 94, n. 4, p. 601-616, 1979.

APÊNDICE

TABELA A.1

Questionário aplicado e tabulação dos dados

A.1.A – Houve troca de equipe?

Respostas	Observações (n)	(%)
Sim	7	87,5
Não	1	12,5
Total	8	100,0

A.1.B – Se sim, a troca foi...

Respostas	Observações (n)	(%)
Parcial	5	62,5
Total	2	25,0
Em branco	1	12,5
Total	8	100,0

A.1.C – Houve equipe, processo ou procedimentos de transição entre a gestão anterior e a atual?

Respostas	Observações (n)	(%)
Não	5	62,5
Sim	2	25,0
Não se aplica	1	12,5
Total	8	100,0

A.1.D – Avalie o grau de apropriação da equipe (atual) sobre o objeto do convênio

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	2	25,0
Suficiente	5	62,5
Pleno	1	12,5
Total	8	100,0

A.1.E – Avalie o grau de apropriação da equipe atual sobre o plano de trabalho do convênio

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	1	12,5
Suficiente	6	75,0
Pouco	1	12,5
Total	8	100,0

A.1.F – Avalie o grau de apropriação da equipe atual sobre a execução do convênio até o presente momento

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	1	12,5
Suficiente	6	75,0
Pouco	1	12,5
Total	8	100,0

A.1.G – Avalie o grau de apropriação da equipe atual sobre os resultados alcançados do convênio

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	1	12,5
Suficiente	4	50,0
Pouco	3	37,5
Total	8	100,0

A.1.H – Avalie o grau de apropriação da equipe (atual) sobre economia solidária

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	2	12,5
Suficiente	5	50,0
Pleno	1	37,5
Total	8	100,0

A.1.I – Avalie o grau de apropriação da equipe (atual) sobre políticas públicas de fomento à economia solidária

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	2	12,5
Pouco	1	50,0
Suficiente	4	37,5
Pleno	1	100,0
Total	8	100,0

A.1.J – Avalie o grau de apropriação da equipe (atual) sobre a gestão e a operacionalização de convênios

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	2	25,0
Suficiente	6	75,0
Total	8	100,0

A.1.K – Avalie o grau de apropriação da equipe atual sobre o Siconv

Respostas	Observações (n)	(%)
Muito pouco	2	25,0
Pouco	2	25,0
Suficiente	4	50,0
Total	8	100,0

A.1.L – A equipe atual possui experiência na gestão pública?

Respostas	Observações (n)	(%)
Sim	6	75,0
Não	2	25,0
Total	8	100,0

A.1.M – Se sim, assinale

Respostas	Observações (n)	(%)
Municipal	5	62,5
Municipal e estadual	1	12,5
Não responderam	2	25,0
Total	8	100,0

Elaboração dos autores.

