

**EM BUSCA DE UMA TERCEIRA GERAÇÃO DE
REFORMAS GERENCIAIS: O MODELO DE GESTÃO
PARA RESULTADOS DA CIDADE DE CURITIBA**

Carlos Homero Giacomini
Caio Marini
Alexandre Afonso

EM BUSCA DE UMA TERCEIRA GERAÇÃO DE REFORMAS GERENCIAIS: O MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS DA CIDADE DE CURITIBA

Carlos Homero Giacomini
Caio Marini
Alexandre Afonso

RESUMO

Este artigo apresenta a iniciativa de implementação de um modelo de gestão para resultados realizada pela Prefeitura de Curitiba. Esta iniciativa constitui um marco para a gestão pública brasileira por ser um movimento pioneiro de avanço das reformas gerenciais de 2ª geração na gestão municipal. Este artigo está dividido em quatro partes: a 1ª parte faz uma breve introdução sobre as reformas gerenciais na gestão pública, suas características e evolução; a 2ª parte trata dos conceitos e metodologias utilizados para a estruturação do modelo de gestão para resultados da Prefeitura de Curitiba e discorre, principalmente, sobre as metodologias do Governo Matricial e Balanced ScoreCard. Esta 2ª parte cita os objetivos de cada uma destas duas metodologias, suas características e casos de aplicação na administração pública brasileira, além de fazer um comparativo destas metodologias com outras metodologias tradicionais de gestão; a 3ª parte do artigo apresenta especificamente o caso da estruturação do modelo de gestão para resultados da Prefeitura de Curitiba. Se aborda o plano de governo, fundamento de todo o modelo de gestão desenvolvido. O mapa estratégico da prefeitura é apresentado, com suas perspectivas, objetivos estratégicos e eixos, assim como os demais elementos da agenda estratégica: os programas e projetos estratégicos, suas metas, indicadores e marcos de acompanhamento. O Programa Bom Governo, com os seus objetivos e resultados são detalhados e também é explicado o modelo de contratualização adotado, com as responsabilidades do Contratante (prefeito) e Contratados (dirigentes de órgãos e entidades da Prefeitura). Ainda nesta parte, a sistemática de monitoramento e avaliação da agenda estratégica é explicada, com ênfase nas diferentes etapas do monitoramento: mensal, quadrimestral, anual e quadrienal, além de se abordar a estrutura da unidade de gestão do plano de governo, grupo responsável pelo monitoramento e avaliação dos contratos de gestão, composto pelos dirigentes da Secretaria do Governo Municipal, Secretaria de Planejamento e Coordenação, Instituto Municipal de Administração Pública, Secretaria de Finanças e Gabinete do Prefeito e uma equipe executiva de assessoramento, formada por técnicos dos mesmos órgãos; e, por fim, a 4ª e última parte do artigo cita alguns dos resultados alcançados e esperados, em que se destaca os benefícios obtidos com a adoção dos contratos de gestão, com a definição clara de objetivos, marcos e responsáveis, medidas compensatórias e punitivas baseadas no desempenho da organização e seus dirigentes, monitoramento e avaliação das ações de governo e controle social dos compromissos pactuados.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1 AS REFORMAS GERENCIAIS NA GESTÃO PÚBLICA..... | 3 |
| 2 A GESTÃO PARA RESULTADOS NA PREFEITURA DE CURITIBA: CONCEITOS E METODOLOGIAS..... | 4 |
| 3 A 3ª ONDA DE REFORMAS GERENCIAS E SUAS CARACTERÍSTICAS EM CURITIBA..... | 8 |
| 4 RESULTADOS..... | 19 |
| 5 REFERÊNCIAS..... | 20 |

1 AS REFORMAS GERENCIAIS NA GESTÃO PÚBLICA

Desde a década de 80 as reformas gerenciais surgiram na pauta de governos de países como Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia. As reformas gerenciais, oriundas do contexto da Nova Gestão Pública, propõem, de maneira geral, uma gestão pública dotada das seguintes características (Holmes; Shand, 1995; Hood; Jackson, 1991):

- caráter estratégico ou orientado por resultado do processo decisório;
- descentralização;
- flexibilidade;
- desempenho crescente e pagamento por desempenho/produtividade;
- competitividade interna e externa;
- direcionamento estratégico;
- transparência e cobrança de resultados (accountability);
- padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória;
- separação da política de sua gestão;
- desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- terceirização;
- limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e,
- estruturas diferenciadas.

A partir das iniciativas pioneiras dos países citados, reformas gerenciais na gestão pública ocorreram em muitos outros lugares. No Brasil, o Governo Federal, por intermédio do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, foi precursor neste campo, em 1995, com o Plano Diretor de Reforma do Estado e outras ações desenvolvidas. Em 2003, uma 2ª onda de reformas gerenciais se iniciou no âmbito dos estados brasileiros, com o projeto Choque de Gestão em Minas Gerais. Alguns anos depois, a cidade de Curitiba estabelece um modelo de gestão para resultados que se pode caracterizar como o início da 3ª onda de reformas gerenciais no Brasil, a ocorrer nos municípios brasileiros.

Ressalta-se que a ênfase na gestão para resultados é própria das chamadas reformas de segunda geração da administração pública. As reformas de segunda geração enfatizam o bem estar da população de forma integrada à responsabilidade fiscal e aos ganhos de eficiência, tendo como alicerces transformações estruturais e não a mera redução de despesas, foco das reformas de primeira geração. (Marini; Martins, 2004)

2 A GESTÃO PARA RESULTADOS NA PREFEITURA DE CURITIBA: CONCEITOS E METODOLOGIAS

O modelo de gestão para resultados da cidade de Curitiba se fundamentou em duas metodologias de gestão já adotadas com sucesso em diversas ocasiões na administração pública brasileira e internacional: o Governo Matricial e o *Balanced Scorecard*.

O Governo Matricial é uma metodologia desenvolvida por Marini e Martins, que tem como objetivo equacionar duas falhas enfrentadas pelos governos na busca por resultados de desenvolvimento: a baixa capacidade de implementação e a fragmentação das políticas públicas.

No que tange à capacidade de implementação das estratégias governamentais, pode-se afirmar que por muito tempo esta foi uma dimensão renegada da gestão de políticas públicas, a qual enfatizou a formulação e a avaliação (Rua e Carvalho, 1998). No entanto, a formulação de uma política não assegura a sua implementação, o que pode ser exemplificado por um estudo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, citado por Marini e Martins, que demonstra que 70% dos programas do Plano Plurianual do governo brasileiro apresentaram desalinhamento entre resultados esperados e as respectivas ações e metas físicas e financeiras para sua consecução (MPOG, 2003 apud Marini; Martins, 2004).

Em relação à fragmentação das políticas, problemas de coerência (políticas e programas com objetivos não convergentes) e coordenação (dificuldade de articulação e convergência de ações) têm sido questões críticas para a gestão pública (OCDE, 2002).

A metodologia do Governo Matricial busca sanar os problemas expostos acima por meio de três elementos principais:

- i) Elaboração de uma agenda estratégica, que deve expressar os principais resultados desejados pela organização e as iniciativas que necessitam ser realizadas para o alcance destes resultados;
- ii) Alinhamento da arquitetura governamental, cujo objetivo é a integração entre as iniciativas contidas na agenda estratégica e as organizações e unidades responsáveis por implementá-las, incluindo os seus processos, quadro de pessoal, recursos financeiros e informacionais.

iii) Criação de uma central de resultados, responsável pelo monitoramento intensivo dos resultados e iniciativas previstos na agenda estratégica, bem como das responsabilidades das organizações incumbidas da implementação da agenda. As informações geradas pela central de resultados têm como objetivo subsidiar a tomada de decisões em um ciclo curto de tempo, possibilitando a correção de rumos em tempo hábil, de forma que a organização seja capaz de atingir os resultados desejados.

A nova arquitetura governamental voltada para resultados proposta pelo Governo Matricial prevê três formas de promover o alinhamento das organizações à agenda estratégica, usadas muitas vezes de forma combinada:

- i) a pactuação de compromissos entre as organizações responsáveis pela implementação da agenda;
- ii) o redesenho de processos, estruturas e competências regimentais; e,
- iii) a implementação de modelos de gestão de projetos para projetos e programas transversais.

Desta forma, a metodologia do Governo Matricial busca superar as limitações das lógicas predominantes na gestão pública atualmente: a lógica funcional, que tende a fragmentar processos de agregação de valor por áreas temáticas, dificultando o tratamento de questões transversais e o foco em resultados sistêmicos; e a lógica programática, que, por si só, não assegura a coerência e a coordenação entre as ações necessárias à implementação dos programas.

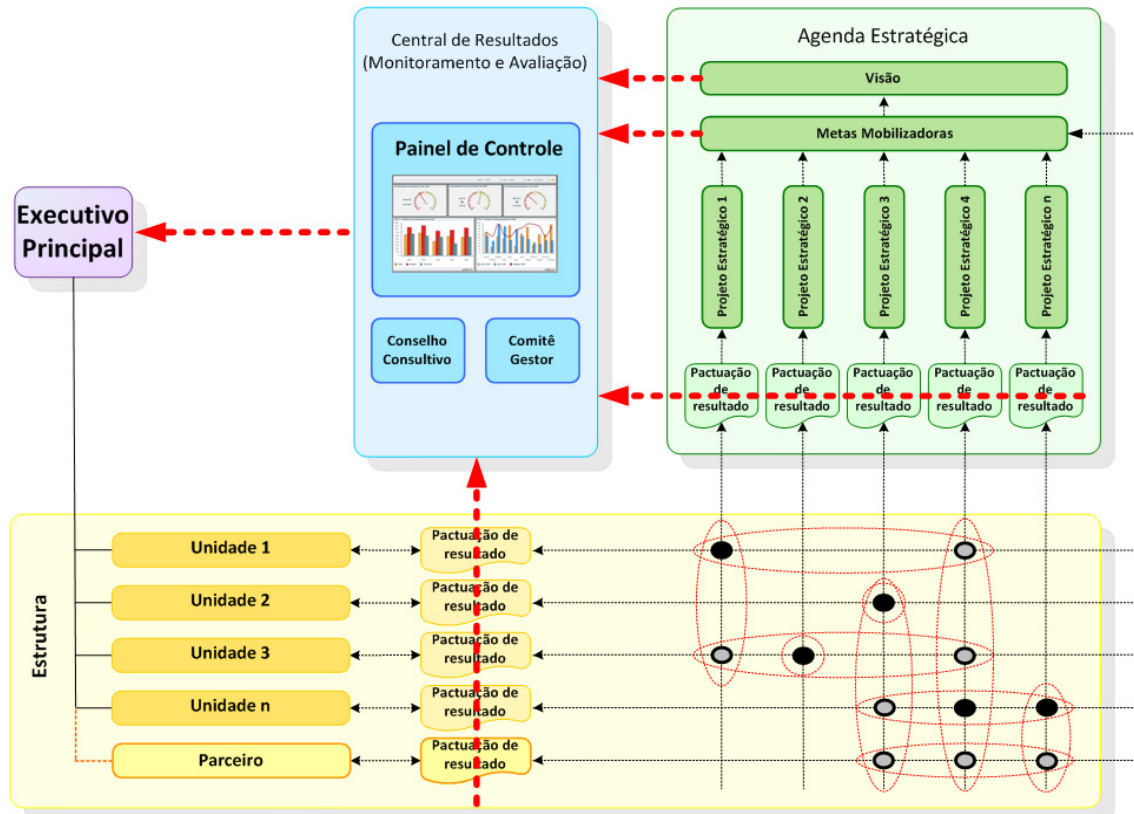


Figura 1 – Modelo lógico da metodologia do Governo Matricial

Dentre as experiências de aplicação do Governo Matricial em organizações públicas brasileiras, pode-se citar os projetos: Choque de Gestão no Governo do estado de Minas Gerais, Modelo de Gestão para Resultados no Governo do Distrito Federal, Gestão Pública para o Desenvolvimento no Governo do Estado de Sergipe, projeto Mais Gestão é Mais Saúde no Ministério da Saúde e Gestão Matricial de Resultados na Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Município de São Paulo. Diversos casos de utilização da metodologia do Governo Matricial foram documentados em livros e artigos e apresentados em congressos nacionais e internacionais de gestão pública.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan, um professor da Harvard University e Norton, um consultor organizacional. O BSC foi rapidamente adotado por inúmeras organizações privadas e públicas em todo mundo e eleito pela Harvard Business Review uma das setenta e cinco idéias mais influentes do século XX (NIVEN, P. R, 2003). O BSC pode ser definido, simplificado, como:

- i) uma ferramenta para traduzir a estratégia de uma organização de forma clara e estruturada; e,

- ii) um método para a gestão da estratégia, por meio do acompanhamento sistemático de um conjunto de indicadores, que subsidie a realização de iniciativas de alinhamento entre a organização e a sua estratégia.

O Balanced Scorecard também já é utilizado com sucesso em muitas organizações públicas brasileiras. Como exemplo, pode-se citar os projetos desenvolvidos na Prefeitura de Porto Alegre, no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e no Ministério da Saúde. O Balanced Scorecard está amplamente documentado nos livros e artigos de seus criadores, Kaplan e Norton, e muitos outros autores.

Em síntese, as grandes vantagens apresentadas por estas duas metodologias frente à métodos tradicionais de gestão é a capacidade de alinharem às organizações a uma estratégia clara, sistemática e acessível, definida a partir de uma visão transformadora de futuro, não restrita a problemas atuais. Ambas as metodologias, também propõem uma sistemática de intensivo monitoramento e avaliação que contemple também a mensuração de resultados e não somente a evolução da execução física-financeira das ações previstas no plano estratégico, de forma a subsidiar a retro-alimentação da estratégia e a tomada de decisão do gestor.

3 A 3ª ONDA DE REFORMAS GERENCIAIS E SUAS CARACTERÍSTICAS EM CURITIBA

O modelo de gestão para resultados da cidade de Curitiba tem como fundamento o Plano de Governo do Prefeito Beto Richa para a gestão 2009-2012, registrado em cartório. Para representar a estratégia da Prefeitura de Curitiba, foi elaborado um mapa síntese, instrumento integrante da metodologia do BSC, também conhecido como mapa estratégico, cuja função é comunicar a estratégia das organizações de forma acessível aos seus públicos de interesse. O mapa síntese é dividido em perspectivas, dimensões de análise, que buscam responder a três perguntas fundamentais:

- Para que o Plano de Governo tenha sucesso, que impactos devem resultar de sua implementação para Curitiba e sua população?
- Para gerar estes impactos o que a Prefeitura deve produzir para Curitiba e sua população?
- Para ser capaz de prover o que Curitiba e seus cidadãos necessitam, quais devem ser as bases de um bom governo?

Dentro de cada uma das perspectivas do mapa síntese da Prefeitura – impacto social, produção social e bom governo, há objetivos estratégicos que representam um conjunto correlacionado de prioridades, as quais esclarecem o que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso. Este plano tem como grande desafio a meta mobilizadora “Curitiba: a melhor qualidade de vida das capitais brasileiras”. A meta mobilizadora da Prefeitura de Curitiba, enunciada acima, foi desdobrada em seis eixos. Os eixos são grandes temas da estratégia presente no Plano de Governo. Eles fornecem um meio de segmentar a estratégia em “categorias” e auxiliam no estabelecimento de foco. Estes eixos são:

- Morar em Curitiba;
- Aprender em Curitiba;
- Trabalhar em Curitiba;
- Cuidar em Curitiba;
- Viver em Curitiba; e,
- Bom Governo.

O mapa estratégico da Prefeitura pode ser visualizado abaixo:

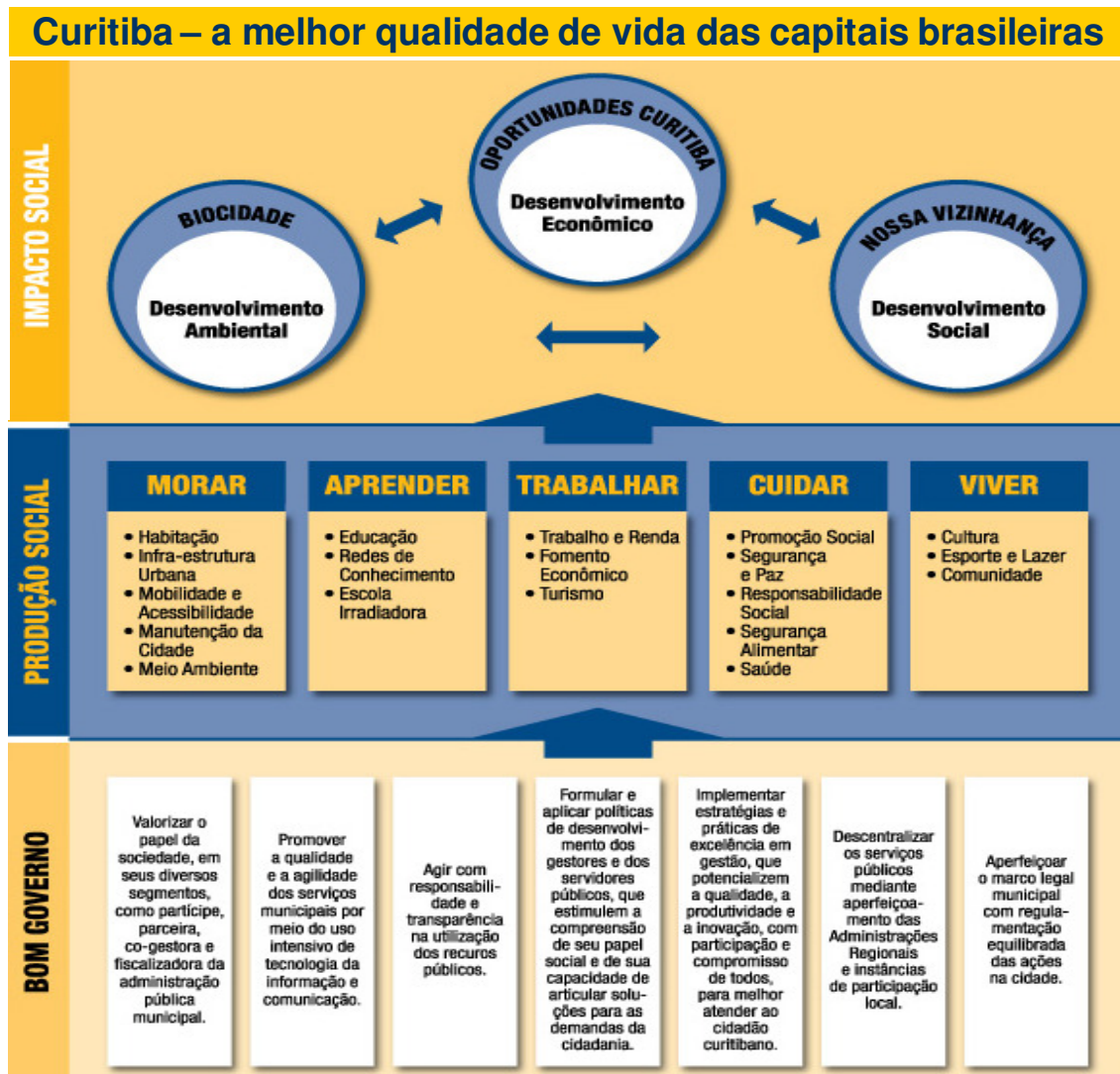


Figura 2 – Mapa síntese da Prefeitura de Curitiba

Os eixos do modelo de gestão da Prefeitura citados acima são compostos por um conjunto de programas estratégicos que, por sua vez, são desdobrados em projetos. Tanto para os programas quanto para os projetos de cada eixo foram detalhados objetivos, indicadores e metas bem como a sua dotação orçamentária. Adicionalmente, os projetos foram detalhados em produtos e marcos de acompanhamento. O modelo utilizado pode ser visto na figura abaixo:

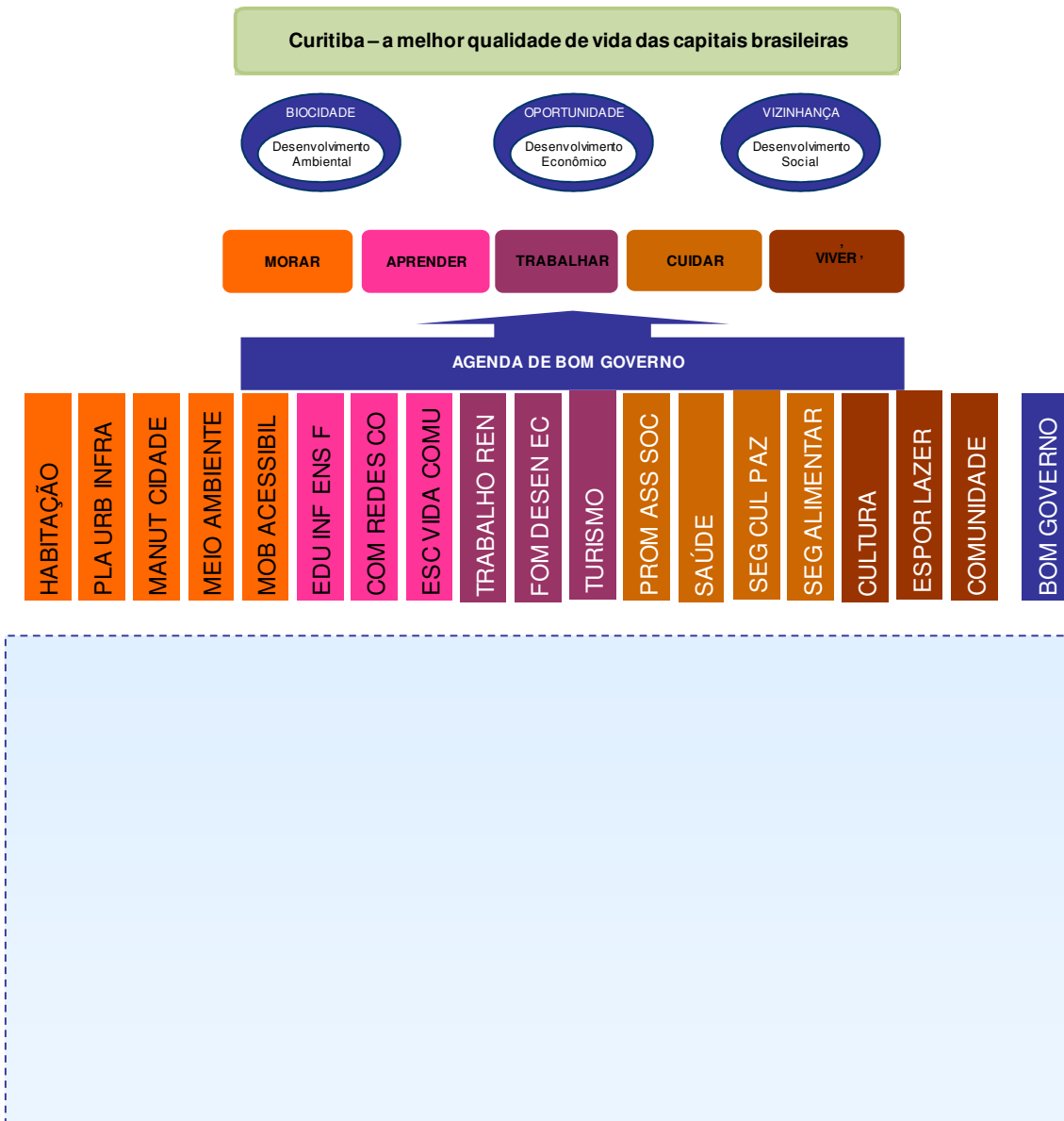


Figura 3 – Agenda Estratégica da Prefeitura de Curitiba

O eixo “Morar em Curitiba” se relaciona à qualidade do espaço urbano. Busca viabilizar um território organizado e integrado, que propicie uma boa mobilidade urbana (circulação e sistema de trânsito eficiente, transporte seguro e acessibilidade), acesso à moradia, infra-estrutura de qualidade e um meio ambiente preservado, com sustentabilidade.

O eixo “Aprender em Curitiba” busca o desenvolvimento do capital humano e intelectual no município, condição essencial para o seu desenvolvimento. Para além da escolaridade formal, “Aprender em Curitiba”, contempla a dinâmica da sociedade do conhecimento, na qual as pessoas necessitam aprender para iniciar-se na vida em sociedade; para habilitar-se ao sustento autônomo; para continuar

inserido no mundo economicamente produtivo; e, para desenvolver potencialidades e talentos.

O eixo “Trabalhar em Curitiba” envolve a criação de oportunidades e ambientes favoráveis ao desenvolvimento, num enfoque multidimensional. O modelo de fomento ao desenvolvimento municipal proposto neste eixo supera uma visão unicamente economicista, que contabiliza o aumento de renda per capita, buscando também a qualidade de vida da população, a prática de modos-de-vida sustentáveis, a capacitação dos agentes econômicos e, principalmente, a harmonia entre crescimento econômico, equidade social e conservação do patrimônio natural.

O eixo “Cuidar em Curitiba” tem como objetivo fornecer a todo curitibano segurança, saúde e boa alimentação, auxiliando a todos a alcançar uma condição de autonomia, o que implica a superação de estratégias meramente assistencialistas e a substituição destas por outras que reconheçam a força de transformação da sociedade e sua capacidade de emancipação.

Por fim, o eixo “Viver em Curitiba” almeja dinamizar a cidade, espaço tradicional e privilegiado de grandes eventos, a partir da cultura, do esporte e do lazer, com a finalidade de agregar valor à vida do cidadão na cidade e oportunizar convivência.

Um sexto eixo estratégico, Bom Governo, perpassa todos os setores e órgãos do governo e é responsável por viabilizar e dar sustentabilidade a todos os outros eixos. A agenda do “Bom Governo” se expressa no conjunto de objetivos e resultados a seguir:

- Promover a qualidade e a agilidade dos serviços municipais por meio do uso intensivo de tecnologia da informação e comunicação.
 - ✓ Aumentar os procedimentos via rede de computadores
 - ✓ Diminuir o tempo de atendimento às demandas
 - ✓ Diminuir o tempo de concessão de licenças e alvarás
- Agir com responsabilidade e transparência na utilização dos recursos públicos.
 - ✓ Otimizar a relação custeio/investimento
 - ✓ Continuar obtendo as Certidões de Órgãos reguladores
 - ✓ Facilitar o acesso às informações

- Implementar estratégias e práticas de excelência em gestão, que potencializem a qualidade, a produtividade e a inovação, com participação e compromisso de todos, para melhor atender ao cidadão curitibano.
 - ✓ Manter adequado o número de servidores por habitante
 - ✓ Aumentar a eficiência econômica na manutenção da cidade
 - ✓ Aumentar a eficiência econômica na implantação de obras
 - ✓ Aumentar a eficácia na execução de projetos
 - ✓ Melhorar o Índice de Desenvolvimento da Gestão Pública – IDGP Curitiba
- Formular e aplicar políticas de desenvolvimento dos gestores e dos servidores públicos (inclusive dos aposentados), que estimulem a compreensão de seu papel social e de sua capacidade de articular soluções para as demandas da cidadania.
 - ✓ Ampliar a escolaridade dos servidores
 - ✓ Adequar o nível de competências dos servidores e gestores
 - ✓ Estabelecer Contratos de Gestão
- Descentralizar os serviços públicos mediante o aperfeiçoamento das Administrações Regionais e instâncias de participação local.
 - ✓ Ampliar o poder de resolução das instâncias descentralizadas
 - ✓ Melhorar a qualidade dos serviços
 - ✓ Aumentar a satisfação dos usuários com os serviços
- Valorizar o papel da sociedade, em seus diversos segmentos, como partícipe, parceira, co-gestora e fiscalizadora da administração pública municipal.
 - ✓ Aumentar o número de ações compartilhadas
 - ✓ Ampliar os investimentos através de Parcerias Público Privadas (PPPs)
 - ✓ Ampliar a participação cidadã nos Conselhos Municipais
- Aperfeiçoar o marco legal municipal com regulamentação equilibrada das ações na cidade.
 - ✓ Consolidar áreas de legislação
 - ✓ Elaborar leis inovadoras

Como mecanismo para promover o alinhamento da Prefeitura à sua estratégia, foi adotado um modelo de contratualização em que os dirigentes dos órgãos e entidades da Prefeitura firmaram com o Prefeito contratos de gestão em que se comprometeram a cumprir as metas acordadas. “Contrato de gestão” é o nome genérico para instrumentos de pactuação de resultados, essenciais para melhorar o desempenho de organizações públicas e ao mesmo tempo proporcionar formas de controle (de resultados) mais apropriadas.

Qualquer modelo contratual deve comportar cinco elementos básicos:

- metas ou resultados;
- meios, em sentido amplo, regras, recursos e obrigações;
- controles ou formas de verificação do alcance dos resultados pactuados;
- incentivos, positivos e negativos, materiais e simbólicos; e,
- variáveis intervenientes, que devem ser identificadas caso a caso.

Em síntese, uma experiência contratual é satisfatória quando:

- é capaz de gerar resultados efetivos, claros, bem definidos e alinhados com os resultados de Governo;
- é capaz de assegurar ao contratado os meios suficientes para o alcance dos resultados pactuados;
- possui mecanismos de controle e verificação para se saber se os recursos estão sendo empregados na geração dos resultados pactuados e se estes serão efetivamente alcançados e se mantêm relevantes;
- possui mecanismos de reconhecimento e premiação em caso de acerto, e punição e restrição em caso de erro; e,
- possibilita a ativa liderança executiva de contratantes e contratados, a gestão do modelo pela Unidade de monitoramento, o posicionamento central do Governo, e um clima de participação interna nas organizações contratadas.

A figura abaixo demonstra um modelo de contratualização com estas características:

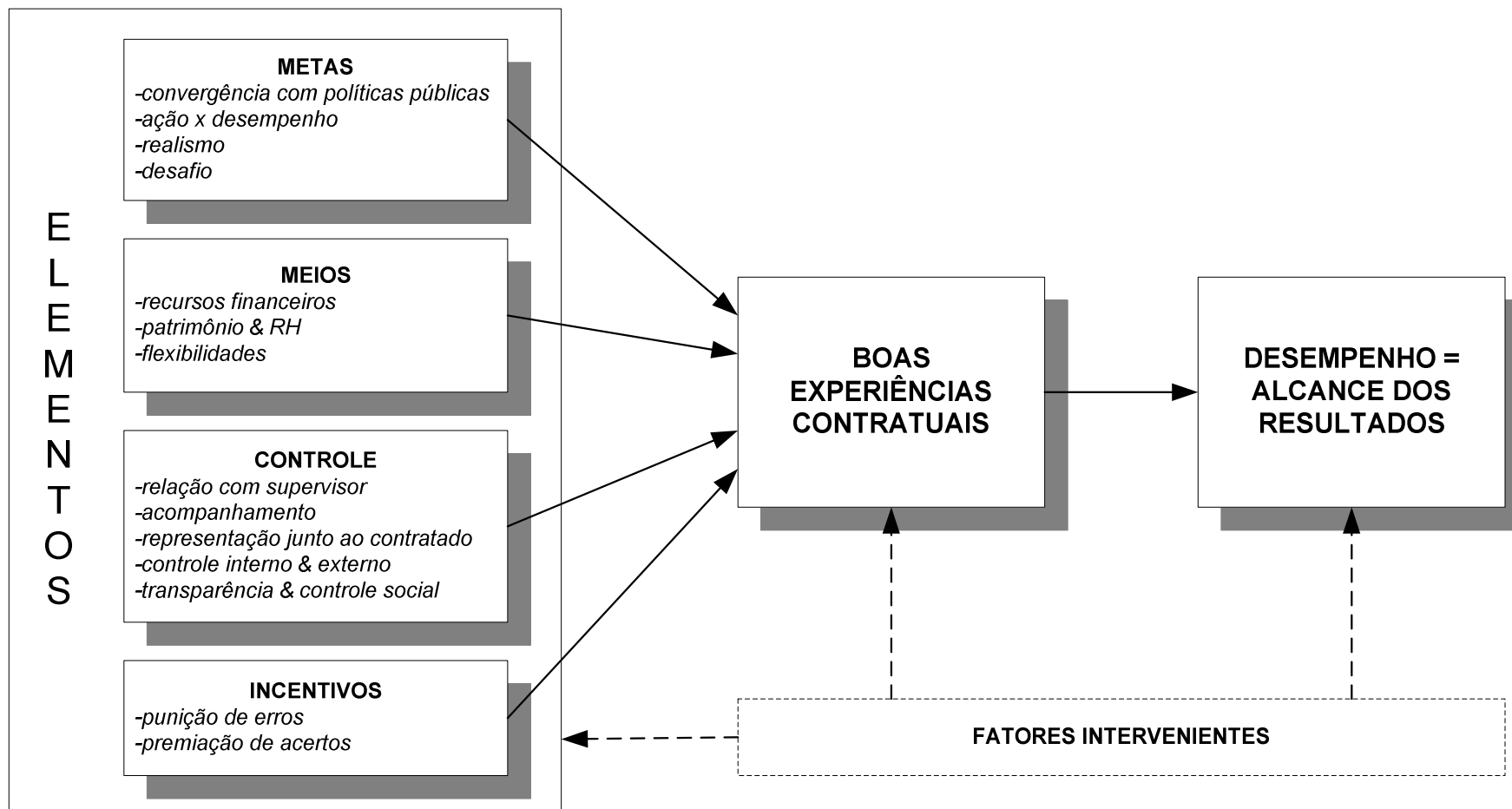


Figura 4 – Modelo de contratualização

Os contratos de gestão firmados na prefeitura de Curitiba têm a duração de um ano e podem ser renovados até o final da atual gestão. Em conformidade com a metodologia do Governo Matricial, o modelo de gestão para resultados em Curitiba conta com um grupo responsável por monitorar e avaliar o andamento dos contratos de gestão: a unidade de gestão do plano de governo. Este grupo é composto pelos dirigentes da Secretaria do Governo Municipal, Secretaria de Planejamento e Coordenação, Instituto Municipal de Administração Pública, Secretaria de Finanças e Gabinete do Prefeito, os quais são assessorados por uma equipe executiva formada por técnicos dos mesmos órgãos.

No contrato firmado são obrigações do contratante (Prefeito):

- Zelar pela pertinência e viabilidade dos resultados contratados;
- Supervisionar e avaliar a execução dos contratos;
- Apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados pactuados, provendo os meios e os recursos financeiros necessários;
- Dar publicidade aos contratos de gestão e aos seus resultados;
- Promover a capacitação, o suporte metodológico e o apoio para identificação de dados referenciais, informações comparativas e avaliação de resultados.

Similarmente, as obrigações dos contratados (órgãos e entidades signatários) são:

- Considerar todo o conteúdo elaborado após a assinatura das Diretrizes e Bases e no processo preparatório do documento;
- Assumir as responsabilidades pelos produtos e marcos de acompanhamento de projetos coordenados por outros órgãos que necessitem de ações de sua pasta para alcançar os respectivos resultados;
- Participar da agenda de trabalho junto à unidade de gestão do plano de governo;
- Submeter, periodicamente, os relatórios de execução deste Contrato à apreciação da unidade de gestão do plano de governo;
- Preencher e manter atualizado o sistema de acompanhamento do plano de governo;

- Zelar pelo cumprimento do prazo, precisão e veracidade das informações apresentadas;
- Prestar as informações adicionais solicitadas pela unidade de gestão do plano de governo e disponibilizar documentos que comprovem as mesmas;
- Coordenar os programas intersetoriais sob sua responsabilidade, o que implica em articulação, acompanhamento de projetos e produtos alocados em outros órgãos e entidades da Administração Pública Municipal, promovendo a gestão para resultados;
- Quando gerente de projeto e/ou responsável por produto ou marcos de acompanhamento de programa intersetorial, respeitar diretrizes do órgão coordenador do programa.

A sistemática de monitoramento e avaliação dos contratos de gestão foi definida em um ciclo com diferentes etapas:

Etapa Mensal:

- Monitoramento de marcos;
- Há um papel essencial da liderança e corpo gerencial: comunicação e cobrança;
- A unidade de gestão participa em casos seletos (gerenciamento intensivo);
- Ocorre a divulgação de Relatório de Execução

Etapa Quadrimestral:

- A Unidade Setorial elabora o Relatório Quadrimestral, contendo:
 - ✓ Cálculo da execução (marcos programados x realizados) e geração da nota correspondente;
 - ✓ Análises indicativas do alcance dos resultados (do programa e dos projetos) programados no ponto de avaliação futuro (anual);
 - ✓ Justificativas sobre eventuais descumprimentos (real ou indicativo) ou superações.
- A Unidade de Gestão elabora seu relatório de Avaliação:
 - ✓ Aceita ou não as justificativas sobre eventuais descumprimentos (real ou indicativo) ou superações e avalia se:
 - ✓ Não cumpriu porque houve negligência;

- ✓ Não cumpriu porque mudaram condições do contexto (crises, falta de recursos etc.);
- ✓ Não cumpriu porque as metas eram inconsistentes;
- ✓ se for o caso, faz auditoria de dados para checar a geração dos indicadores;
- ✓ faz recomendações e propõe ajustes;
- ✓ Realiza reunião quadrimestral coletiva com todas as unidades setoriais e o Prefeito para apresentação dos resultados, execuções e avaliações;
- ✓ divulga ambos relatórios (do contratado e da Unidade de Gestão).

Etapa Anual:

- A Unidade Setorial elabora o Relatório Anual, contendo:
 - ✓ Cálculo do alcance de resultados (indicadores e metas programados x alcançados) e execução (marcos programados x realizados) e geração da nota correspondente;
 - ✓ Análises indicativas do alcance dos resultados (do programa e dos projetos) programados;
 - ✓ Justificativas sobre eventuais descumprimentos (real ou indicativo) ou superações.
- A Unidade de Gestão elabora seu relatório de Avaliação:
 - ✓ Aceita ou não as justificativas sobre eventuais descumprimentos (real ou indicativo) ou superações e avalia se:
 - ✓ Não cumpriu porque houve negligência;
 - ✓ Não cumpriu porque mudaram condições do contexto (crises, falta de recursos etc.);
 - ✓ Não cumpriu porque as metas eram inconsistentes;
 - ✓ se for o caso, faz auditoria de dados para checar a geração dos indicadores;
 - ✓ faz recomendações e propõe ajustes;
 - ✓ Realiza reunião anual coletiva com todas as unidades setoriais e o Prefeito para apresentação dos resultados, execuções e avaliações;
 - ✓ divulga ambos relatórios (do contratado e da Unidade de Gestão).

Etapa Quadrienal:

- A Unidade Setorial elabora o Relatório Quadrienal, contendo:
 - ✓ Cálculo do alcance de resultados (indicadores e metas programados x alcançados) e geração da nota correspondente;
 - ✓ Análises sobre a pertinência e coerência dos resultados programados e alcançados;
 - ✓ Justificativas sobre eventuais descumprimentos (real ou indicativo) ou superações.
- A Unidade de Gestão elabora seu relatório de Avaliação:
 - ✓ Aceita ou não as análises e justificativas sobre eventuais descumprimentos (real ou indicativo) ou superações e avalia se:
 - ✓ Não cumpriu porque houve negligência;
 - ✓ Não cumpriu porque mudaram condições do contexto (crises, falta de recursos etc.);
 - ✓ Não cumpriu porque as metas eram inconsistentes;
 - ✓ se for o caso, faz auditoria de dados para checar a geração dos indicadores;
 - ✓ faz recomendações e propõe ajustes;
 - ✓ Define objetos a serem avaliados externamente e contrata as avaliações externas (identificação de avaliadores e elaboração de termos de referência);
 - ✓ Organiza seminário de avaliação com todas as unidades setoriais, o Prefeito e segmentos da sociedade para apresentação dos resultados e avaliações;
 - ✓ Divulga relatórios (do contratado e da Unidade de Gestão) e resultados do seminário.

4 RESULTADOS

Apesar do projeto de implementação do modelo de gestão para resultados ser uma iniciativa recente na Prefeitura de Curitiba, já é possível identificar resultados obtidos. O Plano de Governo, base programática legitimada nas urnas pela população, tem sido o principal direcionador das ações dos órgãos e entidades da Prefeitura e foi o principal insumo para a elaboração dos contratos de gestão. Espera-se que a contratualização auxilie a reforçar ainda mais este papel estratégico do plano de governo, mediante o monitoramento e avaliação intensivos dos resultados e marcos pactuados. A elaboração dos contratos de gestão também foi uma oportunidade única de integração entre gestores e técnicos da Prefeitura, que definiram juntos as metas a serem estabelecidas e as responsabilidades de cada um para a obtenção dos resultados previstos. Por fim, uma agenda clara ajudará a organização a focar seus esforços, possibilitando o alinhamento dos diferentes órgãos e entidades e de seus colaboradores à estratégia traçada.

O monitoramento e avaliação da agenda estratégica auxiliará as equipes da Prefeitura a antever dificuldades e identificar problemas rapidamente, o que possibilitará a correção de rumos em tempo hábil. Também facilitará a Prefeitura a perceber novas oportunidades, condizentes com os objetivos do Plano de Governo e com as necessidades da população. Uma outra vantagem do monitoramento e avaliação é o aprendizado que ele pode trazer para a organização, o que melhora a sua capacidade de planejamento e a auxilia a superar suas dificuldades, direcionando suas ações de desenvolvimento institucional e qualificação de pessoal.

A divulgação dos contratos de gestão e do andamento das ações de governo à população é um outro aspecto de grande importância no modelo de gestão para resultados adotado em Curitiba. A participação e o controle social, unidos às medidas recompensatórias e punitivas previstas nos documentos, certamente são um estímulo ao bom desempenho da Prefeitura e um avanço importante para um governo democrático.

Em síntese, se espera que esta iniciativa contribua para o crescimento de uma cultura de gestão para resultados na Prefeitura de Curitiba e também para o fortalecimento da capacidade do governo municipal gerar resultados de desenvolvimento com e para a sua população.

5 REFERÊNCIAS

HOLMES, M.; SHAND, D. **Management reform**: some practitioner perspectives on the past ten years. *Governance*, v.18, 4. 1995.

HOOD, C.; JACKSON, M. **Administrative argument**. Aldershot: Dartmouth. 1991

MARINI, C., MARTINS, H. **Um governo matricial**: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. Madri, 2004. Trabalho apresentado no Congresso Interamericano do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública, 9. Madri, Novembro de 2004.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Improving policy coherence and integration for sustainable development**: a checklist. Paris, 2002.

RICHA, B. **Plano de governo**. Curitiba, 2008.

RUA, M. G., CARVALHO, M. I. V. **O estudo da política**: tópicos selecionados. Brasília: Paralelo 15, 1998.

AUTORIA

Carlos Homero Giacomini – presidente do Instituto Municipal de Administração Pública da Prefeitura de Curitiba. Mestre em saúde coletiva, especialista em planejamento e gestão estratégica do conhecimento. Foi presidente do Instituto de Previdência dos Servidores do Município de Curitiba e secretário municipal de recursos humanos. Professor de pós-graduação em Gestão Pública em diversas instituições de ensino superior.

Endereço eletrônico: @imap.curitiba.pr.gov.br

Caio Marini – especialista em engenharia industrial pela PUC/RJ e administrador público pela EBAPE/FGV. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado, na Secretaria de Estado do Patrimônio e Administração e no Serviço Federal de Processamento de Dados do Ministério da Fazenda, onde foi Diretor de Negócios. É consultor junto a organismos internacionais (BID, Banco Mundial e Nações Unidas) em projetos de cooperação técnica internacional nas áreas de Reforma do Estado e modernização da gestão pública. No país atua como consultor junto a diversas organizações federais, estaduais, municipais e do terceiro setor. É professor-colaborador da Fundação Dom Cabral, da Fundação Getúlio Vargas e de escolas de governo no Brasil e no exterior. Tem diversas publicações no país e no exterior sobre gestão estratégica, transformação do Estado e desenvolvimento gerencial. É diretor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: caiomarini@institutopublix.com.br

Alexandre Afonso – mestrando em administração e políticas públicas pelo ISCTE de Lisboa, pós-graduado em Marketing pela FGV e graduado em administração pela UnB. Já ocupou posições executivas em empresas privadas e na administração pública, em especial no Ministério da Administração e Reforma do Estado e no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. É palestrante na área de gestão pública em eventos acadêmicos e profissionais no Brasil e no exterior e consultor junto a organismos internacionais. É diretor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: alexandre.afonso@institutopublix.com.br

Instituto Municipal de Administração Pública da Prefeitura de Curitiba – www.impap.curitiba.pr.gov.br

Instituto Publix – www.institutopublix.com.br