

**LIMITES E DESAFIOS DO USO DO BSC EM  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA  
PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Priscilla Perdicaris  
Aurelio Formoso Junior  
José Marcelo Maia Nogueira

**II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil**

**LIMITES E DESAFIOS DO USO DO BSC EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Priscilla Perdicaris  
Aurelio Formoso Junior  
José Marcelo Maia Nogueira

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	3
O PONTO DE INFLEXÃO NO BRASIL: O PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO.....	6
O BSC EM GOVERNOS.....	9
A GESTÃO DA ESTRATÉGIA NA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE.....	13
Traduzir a estratégia em termos operacionais.....	16
Alinhar a organização para criar sinergia.....	18
Transformar a estratégia em tarefa de todos.....	19
Transformar a estratégia em processo contínuo.....	20
Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.....	21
BALANÇO CRÍTICO DA EXPERIÊNCIA NA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE...	23
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	26

## INTRODUÇÃO

O uso de ferramentas de gestão empresariais no setor público é um fenômeno que teve início no cenário mundial há algumas décadas, principalmente com o advento dos processos de reforma dos Estados ao longo dos anos 80, com o surgimento de um novo paradigma para a administração do Estado: a Nova Gestão Pública (NGP). No Brasil, logo na década posterior, grande parte das experiências de modernização da máquina administrativa estatal tem início, especialmente após a criação do MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado), no Governo Federal. Parte destas experiências inclui a difusão e uso de ferramentas administrativas próprias da administração privada, como o planejamento estratégico, a orientação para resultados e gestão por projetos. Uma destas ferramentas, que passa a ser utilizada na gestão pública brasileira em organizações de suas três esferas federativas (nacional, estadual e municipal), é o *Balanced Scorecard* (BSC).

O objetivo principal deste trabalho é, portanto, analisar a implementação desta técnica na Prefeitura Municipal de Porto Alegre, a partir de janeiro de 2004. Para tanto, será apresentada literatura que versa sobre reformas administrativas e a ascensão da Nova Gestão Pública no mundo e no Brasil. Após, serão apresentados conceitos pertinentes à ferramenta BSC, assim como será discutida sua aplicabilidade em administrações públicas. Por fim, será discutida a experiência de sua aplicação em governos, bem como a respectiva experimentação do BSC na referida Prefeitura.

Como metodologia, a parte teórica é composta por uma revisão bibliográfica. Já a parte empírica é composta por análise documental (apresentações institucionais, reportagens, leis orçamentárias e trabalhos acadêmicos) e entrevistas semi-estruturadas feitas com lideranças da Prefeitura Municipal de Porto Alegre e do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).

### **O histórico da reforma: a classificação de Pollitt e Bouckaert**

Em geral, o histórico da Reforma do estado nos países desenvolvidos apresenta casos de significativa heterogeneidade e de variada intensidade entre os países, dada as suas particularidades. De certo, sistemas político-administrativos, culturas administrativas, entre outras características, fizeram com que a trajetória de reformas fosse diferente a depender do local.

Isto considerado, Pollitt e Bouckaert (2004) desenvolveram uma classificação que objetiva agrupar países detentores de diversos perfis de reformas com relação às suas similaridades e diferenças. O primeiro grupo é composto por países que avançaram com maior ímpeto nas reformas: são os casos da Nova Zelândia, Austrália, Grã-Bretanha e Estados Unidos. O segundo é formado por países que apresentaram também alguns avanços, mas de forma mais comedida. Este grupo é considerado como modernizador e menos doutrinário: são exemplos a França, Canadá, países nórdicos e Países Baixos. O terceiro grupo tem a característica de ser mais cuidadoso na implementação de mudanças significativas: Japão e Alemanha o compõem. O último grupo abarca os países que tentaram implementar um ou outro elemento da reforma, apresentando variados níveis de sucesso e fracasso: os países em desenvolvimento e Estados em transição da Europa Central e Oriental são os casos.

Ainda segundo Pollitt e Bouckaert (2004), os esforços de reformas podem ser pensados por meio de quatro principais estratégias uma vez que seja considerada a “nova configuração” do Estado ao qual se almeja chegar pelo exercício da reforma. As referidas estratégias são as que seguem:

- a) manter o *status quo* da máquina administrativa;
- b) modernizar realizando mudanças mais fundamentais nas estruturas e processos;
- c) mercantilizar introduzindo mecanismos de mercado no setor público (*Market-Type Mechanisms*), com a crença de geração de eficiência e melhor desempenho, e;
- d) minimizar, promovendo redução do setor estatal tanto quanto possível.

Analisando os países estudados, à luz das estratégias citadas, aqueles de origem anglo-saxônica vivenciaram reformas que seguiram por caminhos de “mercantilização” e “minimização”, que são, notadamente, mais radicais e conflituosos do que os “mantenedores” e “modernizantes”. Já os países da Europa Ocidental Continental preferiram um caminho mais central, rumo à modernização, com algumas “investidas ocasionais” em mecanismos de mercantilização e privatização.

Note-se, por fim, que, de acordo com o grau de “mercantilização” que uma reforma de estado assume, mais comum torna-se a adoção, por parte da administração pública em questão, de ferramentas administrativas características de

organizações privadas. Como exemplo desta adaptação, após uma breve contextualização de recentes processos de reforma da administração pública observados no Brasil, será tomado um caso de uso (com devidas adequações) do BSC em organizações públicas.

## O PONTO DE INFLEXÃO NO BRASIL: O PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO

Diversos processos de reformas do Estado começaram a ser implementados na década de 1980 em países desenvolvidos. No Brasil, um maior ímpeto reformista ganha força a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, momento em que é criado um ministério dedicado à reforma da gestão pública: o MARE. O passo seguinte veio com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, que, dentre outros aspectos, procurou estabelecer um alinhamento da administração pública brasileira com o plano internacional e uma reordenação da burocracia estatal, como forma de se adequar ao contexto em que o país estava inserido (Abrucio, 2007).

Gaetani (2003) e Abrucio (2007) afirmam que Bresser-Pereira detinha uma visão da administração pública que se aproximava do paradigma gerencial. Dentro deste contexto, o Plano Diretor foi encarado inicialmente como um plano com bases neoliberais e contrário aos interesses dos servidores públicos. Foram necessários três anos de debates para o Plano fosse aprovado no Congresso Federal (Bresser-Pereira e Pacheco, 2005).

A proposta do Plano Diretor englobava três dimensões: institucional-legal<sup>1</sup>, novos instrumentos de gestão<sup>2</sup>, e cultural. Ficou claro, portanto, que os princípios do Plano seguiam os mesmos da Nova Gestão Pública, ou seja: flexibilidade, orientação para resultados, foco no cliente e *accountability* / controle social (Martins, 2002). No entanto, seu resultado não foi o esperado. Segundo Abrucio (2007), questões políticas e erros de diagnóstico foram as principais causas que fizeram com que o MARE não conseguisse levar a cabo o processo de reforma do Estado. Em compensação, aponta os avanços obtidos:

- a) a continuação e o aperfeiçoamento da reforma gerencial;
- b) as mudanças de ordem legal que culminaram no estabelecimento de teto para gasto com o funcionalismo público e na introdução do

---

<sup>1</sup> Englobando a reforma do quadro jurídico-normativo e criação de novos formatos organizacionais, como agências autônomas, organizações sociais (OS) e organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

<sup>2</sup> Como contabilidade gerencial, contabilidade de custos, planejamento estratégico, gestão da estratégia, contratos / acordos de gestão, redesenho de processos, gestão da qualidade, entre outros.

- princípio da eficiência no direito administrativo (entre outras);
- c) a disseminação de um amplo debate sobre o tema, sendo enfocadas novas formas de gestão para a administração pública nos três níveis de governo, o que certamente fomentou de forma indireta experiências em todos os níveis da federação.

Atualmente, com a ascensão do Governo Lula também é possível notar alguns avanços, “particularmente no reforço de algumas carreiras, no campo do governo eletrônico e na nova moldagem que deu à CGU, hoje um importante instrumento no combate à ineficiência e à corrupção. Além disso, aproveitou sua inspiração na democracia participativa para discutir mais e melhor o PPA com a sociedade, em várias partes do Brasil<sup>3</sup>, realizando um avanço no campo do planejamento” (Abrucio, 2007).

Porém, são nos âmbitos estadual e municipal que a reforma da gestão cresce e se desenvolve atualmente (Bresser-Pereira & Pacheco, 2005). Abrucio e Gaetani (2006) reforçam o papel desempenhado pelo Consad (Conselho de Secretários Estaduais de Administração) que, desde sua criação em 2000, atua especialmente na discussão e na disseminação de inovações e modelos de modernização para a administração pública subnacional. No entanto, ressaltam que na esfera estadual há um quadro dual: governos com alta capacidade reformista e outros com baixa. Tal cenário não difere do que é visto nos municípios: os que conseguem conjugar fonte de financiamento e momento político para a reforma têm saído na frente.

De forma gradual, experiências que objetivam a melhoria da gestão pública têm se proliferado nos estados e municípios do Brasil, muito em consequência de um processo de difusão das idéias iniciadas no Governo Federal. Nos estados brasileiros, sobressai-se o caso de Minas Gerais, com o Choque de Gestão, onde há um claro projeto de modernização da máquina estatal que envolve todas as áreas do governo. Já, em São Paulo, sobressaem-se experiências pontuais, como na Fazenda estadual, com a modernização e a informatização de processos e, na Saúde, com o firmamento de contrato de resultados com Organizações Sociais. Em Pernambuco, no Espírito Santo e no Rio Grande do Sul, por exemplo, projetos congregando planejamento e gestão estratégica foram

---

<sup>3</sup> O PPA 2004-2007 instaurado pelo Projeto de Lei nº 30, 2003 e revisado pela Lei nº 10.933, de 11/08/2004, utilizou o mesmo modelo de gestão adotado pelo PPA antecessor (Avança Brasil).

recentemente, ou estão sendo, implementados.

Em grande parte destes projetos, há a adoção (com devidas adaptações) de técnicas de gestão provenientes da administração privada, destacando-se, dentre estas o *Balanced Scorecard*, ou sistemas de gerenciamento por objetivos, como uma ferramenta para desdobrar a estratégia de governo nos programas e ações da administração, vinculando-se ao orçamento, por meio do PPA.

## O BSC EM GOVERNOS

O *Balanced Scorecard* é um sistema de medição de desempenho e implementação de estratégias administrativas de uma organização. Esta metodologia nasce da necessidade de se avaliar o desempenho de empresas para além do aspecto financeiro, em uma era de competição baseada no conhecimento e na “criação de valor<sup>4</sup>”. Neste contexto, “a capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis” (Kaplan & Norton, 1997:03).

Segundo os autores, os indicadores financeiros se mostravam limitados para mensurar ativos intangíveis. Baseados nesta premissa, Kaplan & Norton propõem uma metodologia de mensuração de desempenho que atuasse em diferentes perspectivas, sendo elas: financeira, mercado ou *stakeholders*, processos internos e aprendizado e crescimento. Com o tempo, os autores começam a observar que algumas organizações passam a adotá-lo como forma de orientar a implementação de novas estratégias, o que amplia seu foco para uma ferramenta de gestão da estratégia. Nas palavras dos autores:

[...] constatamos que as empresas adeptas estavam usando o BSC para a solução de um problema muito mais importante do que a mensuração do desempenho na era da informação. A questão, da qual francamente não estávamos conscientes quando concebemos o *Balanced Scorecard*, consistia em como implementar novas estratégias (Kaplan & Norton, 2000:08).

O modelo passa, então, a ser desenhado a partir dos objetivos estratégicos de uma organização, distribuídos em diferentes perspectivas. Uma vez definidos os objetivos, são estabelecidos os indicadores para acompanhamento do desempenho e as metas desejadas a médio e longo prazo. Os projetos são então constituídos, visando atingir a estratégia traçada no tempo delimitado. Estratégias traçadas para as quatro perspectivas (financeira, mercado, procedimento interno e aprendizagem e crescimento), indicadores, metas e projetos, são os quatro elementos necessários para a formatação do BSC. No entanto, não basta a

---

<sup>4</sup> Mark Moore traz o conceito de valor público para o governo, como principal objetivo a ser perseguido pelos dirigentes públicos em sua atuação, “Sob esse prisma, os gerentes públicos são vistos como exploradores que, com outros, tratam de descobrir, definir e produzir valor público. Em vez de simplesmente inventar meios para alcançar os objetivos estabelecidos, (...) os gerentes públicos se tornam importantes inovadores, mudando o que fazem, as organizações públicas e a forma como o fazem.” (Moore, 2002:45).

existência de tais elementos para que uma organização chegue a implementar suas estratégias. Kaplan & Norton (2001) identificaram cinco princípios comuns em organizações que implementaram suas estratégias com sucesso:

- a) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- b) traduzir a estratégia em termos operacionais, através de mapas estratégicos, indicadores, metas e projetos;
- c) alinhar a organização à estratégia, por meio do desdobramento nas áreas e unidades de negócio e alinhamento dos principais processos da organização;
- d) transformar a estratégia-tarefa de todos, através de processos de comunicação, capacitação e remuneração por desempenho e, finalmente;
- e) converter a estratégia em processo contínuo, onde a estratégia é continuamente revisitada a partir da análise de desempenho.

Apesar deste modelo de gestão da estratégia ter sido inicialmente desenvolvido em organizações privadas, a implementação do BSC vem ganhando grande aceitação nas organizações sem fins lucrativos e no setor público. O uso do BSC em organizações públicas se difunde com a experiência da cidade de Charlotte (Carolina do Norte, EUA), no início da década de 1990, que adota uma estratégia de criação de valor ao “cidadão-cliente”, característica da primeira onda de reformas. Desde então, a ferramenta tem sido crescentemente adotada como um meio para estabelecer foco, prioridade, racionalização e eficiência dos programas estratégicos de governo. Deste modo, o BSC apresenta-se como um modelo de gestão útil para a realidade pública, particularmente, por construir uma ponte entre a declaração de missão e estratégia (geralmente “vagas”) e as medidas de desempenho da operação da organização, além de contribuir com uma mudança de foco da organização de programas e projetos para os resultados que se almeja a partir destas ações e permitir que as organizações alinhem iniciativas, departamentos e indivíduos de forma a reforçar o desempenho uns dos outros, e assim, alcançarem um melhor desempenho conjunto (Kaplan & Norton, 2001).

Em uma organização pública, a arquitetura do BSC é adaptada para dar conta de suas estratégias. Portanto, a perspectiva financeira que usualmente é colocada no topo da hierarquia é substituída pelas perspectivas de clientes ou *stakeholders*, e por objetivos de eficiência operacional. Kaplan & Norton afirmam que

as “organizações do setor público precisam atender a alguns objetivos de alto nível para cumprir sua missão, dentre os quais destacam-se: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento” (Kaplan & Norton, 2001:149).

Apesar de não explicitado pelos autores, outras adaptações são necessárias, como o envolvimento de outros atores na definição das estratégias e a adequação da ferramenta ao fluxo político, sob o risco de empreender-se em um processo puramente tecnocrático, distante do cidadão e com resultados pouco significativos politicamente.

No entanto, “o problema do gerenciamento por objetivos é um dos mais difíceis da gestão atual, porque ele expressa todas as contradições de fundo entre o papel do governo e dos funcionários, especialmente o da capacidade de esclarecer os objetivos *a priori* e de uma delegação de responsabilidade, que tem sido mais retórica do que real”, (Trosa, 2001:87). Cesena (2006) aponta quatro aspectos inibidores do aprendizado, especificamente para a implementação do BSC em organizações públicas, sendo eles: a descontinuidade e difusão da liderança, a visão da organização centrada em si mesma e a predominância da cultura de comando e controle. Além disto, os resultados das políticas de governo não são facilmente mensuráveis, e nem a um curto espaço de tempo (Hood e Peters, 2004).

Outro problema corrente é que as informações geradas nem sempre são utilizadas para tomada de decisão – em pesquisa entre os países membros da OCDE, por exemplo, não há evidência de que o resultado de desempenho tenha orientado a alocação de recursos (OCDE, 2005).

Este mesmo estudo também expõe os principais desafios em orientar organizações públicas a resultados. Alguns podem ser elencados:

- falta de clareza da visão estratégica e definição de objetivos, inclusive consenso sobre missão e principais objetivos estratégicos das organizações, já que as partes interessadas disputam diferentes agendas;
- dificuldade em estabelecer relação causal entre as ações tomadas e os resultados alcançados, já que o tempo entre a implantação de uma política e a coleta de seus respectivos resultados pode ser longo;
- questionamentos quanto ao custo-benefício dos indicadores, pela complexidade em se estabelecer uma sistemática de coleta de dados;

- dificuldade em encontrar um equilíbrio na utilização de metas, o que pode gerar comportamento inadequado dos servidores, relacionado ao alcance da meta a qualquer custo;
- necessidade de mudança na atitude dos atores-chave, tais quais: políticos, burocratas e sociedade, que, normalmente, não praticam uma cultura de utilização de informações geradas para tomada de decisão e para monitoramento e avaliação do governo.

Ademais, a orientação de uma organização pública a resultados pode gerar uma série de efeitos não-intencionais, como explicitam Hood e Peters (2004): a comparação entre diversas organizações pode levar ao isomorfismo; o custo da mensuração pode ser mais alto do que o custo da ineficiência; a tentativa de se mensurar todos os processos e resultados pode criar mais *paperwork*, entre outros. Tais paradoxos apontados pela literatura podem ser vistos como uma falha no modelo, como um mimetismo inadequado para a realidade de organizações públicas, ou então como uma oportunidade de adotá-lo de forma mais criteriosa, principalmente no que diz respeito à qualificação e uso dos resultados a serem mensurados.

Considerando-se as implicações apresentadas, a próxima seção discutirá alguns desafios presentes no uso do BSC na Prefeitura de Porto Alegre e as soluções adotadas para dar conta de alguns dos paradoxos mencionados, por meio da percepção de alguns participantes do sistema e de análise documental (material institucional, *website* e trabalhos acadêmicos). Foram também realizadas entrevistas semi-estruturadas, com o atual Secretário de Gestão e Acompanhamento Estratégico, a Coordenadora de Gestão e Acompanhamento Estratégico, o Presidente do PGQP, o Gerente do Programa “Gestão Total” e o Secretário da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio (SMIC).

## A GESTÃO DA ESTRATÉGIA NA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE

A Prefeitura de Porto Alegre é amplamente reconhecida por sua constante inovação em gestão pública. Possui diversas iniciativas bem sucedidas, principalmente no que diz respeito à discussão, planejamento e execução de políticas e soluções junto à sociedade. Sem dúvida, este é um dos fatores que a coloca como capital brasileira de melhor índice de desenvolvimento humano (IDH) atualmente. Não obstante, a Prefeitura de Porto Alegre apresenta o típico contexto do setor público de países em desenvolvimento, que incluem a necessidade de ajuste fiscal, recursos limitados para execução de suas políticas públicas, demandas crescentes por serviços públicos de qualidade e aumento da demanda por *accountability* por parte da sociedade.

Segundo Matte<sup>5</sup>, outros obstáculos à obtenção de melhores resultados nas políticas públicas na Prefeitura de Porto Alegre incluem a cultura setorial<sup>6</sup>, com visão segmentada, sem um foco definido, além da descontinuidade administrativa. Matte (2008:8) também aponta que o “gerenciamento efetivo dos resultados é outra prática não desenvolvida na organização, bem como a falta de identificação dos diferentes territórios com suas respectivas necessidades”.

Frente a este cenário a Prefeitura resolveu adotar um modelo de gestão orientado a resultados, de forma a complementar os modelos participativos praticados até então, na busca de maior efetividade dos recursos disponíveis e na melhoria das políticas públicas implementadas pelo município. Esta iniciativa, liderada pelo prefeito recém-eleito, José Fogaça, sob orientação do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade), teve início em 2004 e adotou diversas ferramentas gerenciais da iniciativa privada, entre elas o BSC e a Gestão Matricial de Receitas e Despesas (GMR e GMD).

Tais modelos já vinham sendo adotados em outras organizações públicas, mas ainda sem tempo suficiente de maturação para análise de resultados concretos. Muitas destas tentativas foram inclusive descontinuadas nos últimos quatro anos, como a experiência no Governo do RS, na CONAB e no Ministério da Agricultura

---

<sup>5</sup> Izabel Matte – Coordenadora de Gestão e Acompanhamento Estratégico na SMGAE (Secretaria Municipal de Gestão e Acompanhamento Estratégico).

<sup>6</sup> A Prefeitura de Porto Alegre tem sua estrutura administrativa configurada de maneira vertical, onde se distribuem 28 secretarias, órgãos e autarquias, além de contar com quadro funcional de 20 mil funcionários.

(MAPA), o que demonstra o desafio colocado às organizações públicas que optam por estas soluções. Mesmo na Prefeitura de Porto Alegre, após quatro anos de implementação do modelo e apesar de ser considerado flexível e adaptável a outras estratégias de governo, houve receio de descontinuidade caso o Prefeito não se reelegesse: “O modelo não está maduro o suficiente para garantir sua continuidade. Três anos<sup>7</sup> é muito pouco para modificar a cultura de uma organização tão complexa como a Prefeitura” (Coordenadora de Gestão).

Mas até que ponto a descontinuidade nos sistemas de gestão tem a ver com o fato de serem trazidos da gestão empresarial? Será que estes modelos são realmente adequados ao setor público? Tais perguntas foram exploradas junto aos entrevistados, e todos foram unânimes em considerar que o modelo voltado ao alcance de resultados não somente é adequado para setor público, mas desejável. Entende-se que para orientar os recursos de forma a implementar políticas públicas efetivas, em uma organização tão complexa quanto a de uma Prefeitura, são necessárias metodologias de gestão ou, nas palavras do Secretário de Gestão, “método, métricas e metas”.

Houve um tempo que a organização pública existia para corresponder à possibilidade democrática. Hoje as demandas são muito maiores, o que exige do setor público uma capacidade muito maior de gestão. Em organizações complexas, com o nível de informações que nós lidamos e com a crescente demanda, é necessário cada vez mais buscar outras ferramentas, metodologias, virtualizar processos, de forma a entregarmos à sociedade aquilo que se espera de uma Prefeitura (Secretário de Gestão).

No entanto, reconhece-se que tais metodologias devem ser adaptadas à realidade do setor público:

Ninguém está sugerindo que as metodologias de gestão adotadas nas empresas sejam mimetizadas em uma Prefeitura ou em qualquer outra organização pública sem sofrer nenhuma adaptação. Muitas adaptações precisam ser realizadas, como a adequação dos resultados mensurados aos resultados que tenham impacto político, e até mesmo a adaptação ao tempo político, que é diferente do tempo técnico. Muitas ações levam anos para dar resultado e, por mais que seja necessário monitorar estes resultados, é necessário pensar formas de comunicar os resultados intermediários para fins políticos. Mas sempre que me perguntam sobre o uso de modelos de gestão empresarial no setor público, questiono ao interlocutor quais seriam as formas de gestão que ele julgaria mais adequadas. Estamos abertos a novos modelos, mas até o momento este é o melhor que temos (Presidente do PGQP).

Muito por influência das reformas empreendidas no Governo Federal,

---

<sup>7</sup> O modelo começa a ser adotado em 2004, mas o primeiro ano foi dedicado quase que exclusivamente ao planejamento. Portanto, são três anos de implementação, a partir do momento em que se inicia a difusão e uso do modelo pela organização.

existe, ainda, a percepção de que iniciativas de gestão são neoliberais por definição. Ao questionarmos nossos entrevistados a este respeito, estes foram unânimes em afirmar que existe uma ideologia no uso de ferramentas de gestão.

É claro que existe uma ideologia por trás do uso de ferramentas de gestão privada no setor público, mas não é uma ideologia partidária, neoliberal. Vem da idéia de que o Estado pode ser gerido como uma organização e deve produzir resultados aos cidadãos, como contrapartida aos impostos pagos. Mas, hoje existem governos das mais diferentes correntes ideológicas utilizando tais modelos, como por exemplo, em Sergipe, governado por Marcelo Deda do Partido dos Trabalhadores, que vem fazendo um dos trabalhos mais significativos em termos de gestão (Presidente do PGQP).

Ou ainda, segundo a Coordenadora de Gestão, “esses modelos podem até trazer algumas questões neoliberais, como trabalhar com eficiência e privatizar o que for necessário. Mas o que não podemos é continuar com os ‘elefantes brancos’, com a sociedade pagando a conta” (Coordenadora de Gestão).

Embora a escolha do modelo de gestão tenha sido fortemente influenciada pelo PGQP, que patrocinou e orientou desde início a escolha da metodologia, entende-se que houve muita flexibilidade para ajustar o modelo à realidade da Prefeitura. O acompanhamento do PGQP também é visto pelos entrevistados como fundamental, por trazer credibilidade e ritmo ao processo, além de fornecer todo o suporte metodológico e apoio financeiro para a contratação de consultorias. No entanto, existe a percepção de que as consultorias contratadas ainda apresentam dificuldade em entender a realidade do setor público, inclusive nas diferenças existentes entre as esferas de governo:

Apesar de trazerem aporte metodológico, as consultorias devem sempre ser acompanhadas por servidores capazes de apoiar a formatação da solução, para manter a coerência com o funcionamento da organização e fazer as adaptações necessárias, inclusive na linguagem. Muitas consultorias ainda são resistentes à aprendizagem, querem apenas ‘cumprir tabela’ e empurrar suas metodologias sem as adaptações necessárias (Coordenadora de Gestão).

No caso específico da metodologia de BSC aplicada à Prefeitura de Porto Alegre, as adaptações foram inúmeras. Desde questões mais simples, como a adequação das perspectivas da organização, tendo a visão como objetivo hierarquicamente superior, até a adaptação da peça orçamentária, de maneira a suportar a implementação da estratégia definida. No entanto, a coordenadora de gestão avalia que existem pontos que precisam ser melhorados para esta segunda gestão:

Sob o ponto de vista técnico, acredito que o modelo atenda as necessidades da organização, mas há alguns aspectos políticos que não foram considerados. O modelo foi desenhado no início do governo, sem ainda que tivessem total conhecimento da dimensão do funcionamento da Prefeitura. Para a fase atual de governo, é necessário fazer alguns ajustes, mas não é nada que mude radicalmente o seu funcionamento. Hoje, por exemplo, há um desgaste muito grande nas estruturas coletivas de tomada de decisão, muito devido à falta de alinhamento político. Temos também um problema sério na relação entre as prioridades estratégicas e as decisões orçamentárias. O orçamento muitas vezes é decidido unicamente por critérios políticos, sem levar em consideração aspectos estratégicos que estavam sendo trabalhados pela organização. O núcleo político não está exercendo a liderança como poderia (Coordenadora de Gestão).

A seguir analisaremos as adaptações realizadas, assim como os principais obstáculos e desafios no uso de um modelo de gestão privada em uma organização pública. Por adotar o BSC como ferramenta, a análise do modelo de Porto Alegre será baseada nos cinco princípios de uma organização orientada à estratégia, sendo estes: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização para criar sinergia, transformar a estratégia em tarefa de todos, transformar a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

### **Traduzir a estratégia em termos operacionais**

A construção de um mapa estratégico, ou seja, o detalhamento dos objetivos da organização é o primeiro passo para traduzi-la de maneira que haja ampla compreensão. Alcançar a clareza da estratégia é um aspecto essencial para testá-la na prática e direcionar a organização no alcance da visão de futuro. A identificação de temas e objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas devem tornar a estratégia explícita o suficiente de modo que todas as pessoas envolvidas com o processo possam compreendê-la. Todos os indicadores de desempenho devem possuir metas definidas, as iniciativas estratégicas devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos e provisionadas com recursos. Finalmente, um processo que proporcione sua implementação deve ser posto em prática para assegurar que a organização gerencie a estratégia continuamente.

No caso da Prefeitura de Porto Alegre, o mapa estratégico foi montado a partir do Plano de Governo, utilizado para campanha eleitoral e, então, foi debatido

internamente junto à equipe de líderes que participaram da concepção do plano<sup>8</sup>. Em um primeiro momento, apenas os objetivos estratégicos foram definidos, os quais foram sendo refinados à medida que os Secretários das pastas as assumiram. Optou-se, à época, por não se estabelecer indicadores de impacto e metas para estes objetivos, “pois não se tinha conhecimento prévio do funcionamento da prefeitura, não se tinha essas informações” (Secretário de Gestão<sup>9</sup>). Portanto, partiu-se para uma estratégia *bottom-up* para a construção de programas de governo e indicadores operacionais, mas ainda sem uma definição de metas.

Os programas de governo e seus respectivos indicadores foram construídos a partir de visitas técnicas em cada uma das secretarias, autarquias e órgãos municipais, após a posse do prefeito, que tinham como objetivo prospectar novas propostas, assim como mapear as principais ações que estavam em andamento na prefeitura. Tais ações foram reunidas por afinidade e assim formataram-se os programas, sempre de forma multisetorial, procurando-se integrar as atividades do município e assim tornar os programas mais eficientes. A partir deste mapeamento constituiu-se o PPA (Plano Plurianual), que serviu de base para as leis orçamentárias subseqüentes. Nesta fase, também foram alocadas as responsabilidades nos servidores de carreira, para que estes assumissem a função de gerentes de programa. “Estabelecer responsabilidades foi muito difícil, pois as pessoas não tinham a cultura de se responsabilizar por resultados” (Secretário de Gestão). O estabelecimento de indicadores operacionais se mostrou igualmente complexo, pelo mesmo motivo.

Quanto aos indicadores estratégicos, até hoje seguem sem serem estabelecidos ou mensurados.

A estratégia é muito aberta, cabe tudo ali dentro e as promessas de campanha são muito operacionais, por isso a dificuldade em se estabelecer os grandes indicadores. Os indicadores mensurados atualmente ainda são operacionais, e não houve ainda uma avaliação técnica para produzir indicadores de impacto que possam ser utilizados politicamente. Porto Alegre está em uma situação onde precisa definir, estruturar e mensurar melhor seus indicadores, pois não há como sustentar um modelo de gestão para resultados que não apresenta resultados, sob o risco de se transformar em um processo sem finalidade (Coordenadora de Gestão).

---

<sup>8</sup> É importante comentar que a qualidade do diagnóstico é um aspecto fundamental para o sucesso da definição dos objetivos estratégicos a serem alcançados pela organização em questão. O que se verificou no caso de Porto Alegre não foi o processo ideal de diagnóstico, mas o possível para o momento.

<sup>9</sup> O Secretário de Gestão fez parte da Equipe de Transição e participa, desde o início, da concepção do modelo de gestão da Prefeitura.

Como exemplo, alguns indicadores mensurados incluem o número de unidades habitacionais entregues, o número de vagas em escolas ou o número de alvarás concedidos a empresas<sup>10</sup>. Estes são claramente indicadores operacionais, mas sem dúvida é um avanço, quando se considera as dificuldades colocadas para mensurar resultados em organizações públicas.

### **Alinhar a organização para criar sinergia**

Uma vez que a estratégia da organização tenha sido traduzida em termos operacionais, ela deve ser desdobrada para as diferentes áreas, processos e pessoas, a fim de que as estratégias locais e individuais possam estar alinhadas ao Plano Estratégico. Cada área formula uma estratégia apropriada para seus objetivos à luz das circunstâncias específicas – oportunidades, processos críticos e recursos de investimento. Entretanto, as estratégias locais devem estar ligadas aos temas e às prioridades estratégicas da organização.

A Prefeitura aqui estudada utiliza os Programas de Governo como forma de desdobramento da estratégia nas diversas unidades. Apesar de grandes avanços neste princípio, entende-se que existam dois grandes desafios a serem cumpridos – um que diz respeito ao alinhamento político e outro ao alinhamento administrativo. Para atingir os resultados desejados, os compromissos políticos devem estar alinhados aos compromissos da organização. Para tanto, o grande desafio é transformar a cultura da organização:

Contamos para este segundo governo com a estratégia de contratualização, que é uma das maneiras mais efetivas de alinhamento técnico-político. Hoje, alguns processos apresentam tal grau de externalidade política que ainda não é possível constituir-los em um processo. Isso não é desejável, pois abre muito espaço para barganha e denigre a imagem da Prefeitura junto à sociedade (Secretário de Gestão).

Outro ponto recorrente nas entrevistas é o descompasso existente entre o modelo estratégico, matricial, ainda virtual, e o modelo administrativo, onde se materializa a estratégia. O modelo de gestão não altera a estrutura administrativa da Prefeitura, trabalha em um sistema paralelo, onde os diversos órgãos passam a atuar pelos eixos: ambiental, social e econômico. “A estrutura da prefeitura ainda é verticalizada, não segue a estratégia, que é transversal. Mas este é um ponto que,

<sup>10</sup> Tais indicadores foram apresentados como indicadores estratégicos, em reunião trimestral de avaliação do modelo de gestão junto ao PGQP, realizada em 12 de dezembro/2008.

fora mudanças pontuais como a criação do cargo de gerente, dificilmente será alterado a curto e médio prazos” (Coordenadora de Gestão).

### **Transformar a estratégia em tarefa de todos**

Uma única pessoa (ou apenas um pequeno grupo) não consegue executar uma dada estratégia, a menos que as pessoas que detenham o conhecimento também a compreendam. É correto afirmar que os dirigentes – aqueles que se prestam à tomada de decisão estratégica ou que estejam a serviço de determinar os rumos da organização – detêm o papel de formular a estratégia e mobilizem os funcionários para que estes se motivem em alcançá-la. Sendo assim, cada pessoa pode identificar sua contribuição para a execução da estratégia, tornando-a parte do seu trabalho cotidiano. Comunicação e capacitação contínuas são formas de atingir este objetivo, assim como a remuneração variável por desempenho.

A comunicação é uma das ferramentas que se tem utilizado para dar conta deste princípio. O portal de gestão utilizado para gerenciamento dos programas e monitoramento dos indicadores é sem dúvida uma ferramenta poderosa para comunicação e compartilhamento de conhecimento, mesmo com certa resistência entre os servidores para atualizar dados no portal. Entre os entrevistados, existe o entendimento de que os servidores da organização têm respondido positivamente ao processo. Já entre os agentes políticos, apesar da resistência inicial, “há uma crescente adesão, principalmente quando os resultados começam a aparecer” (Secretário da SMIC). No entanto, a comunicação interna e externa ainda é falha, com pouca divulgação dos resultados obtidos:

Existem programas com ótimos resultados, mas não são comunicados aos demais servidores, às lideranças e à sociedade. Mesmo assim é possível afirmar que a comunicação entre as secretarias melhorou consideravelmente, graças à articulação transversal existente nos programas, traduzida no portal de gestão (Coordenadora de Gestão).

Em relação à capacitação, entende-se que ainda há muito investimento a ser feito. Apesar de já ter atingido cerca de três mil servidores nos últimos três anos, através de cursos continuados em parceria com a Escola de Gestão do município, os servidores ativos da prefeitura chegam a quase 17 mil pessoas, o que requer um esforço de mobilização ainda muito grande. No entanto, mesmo com capacitação

continuada, o modelo é pouco de difícil compreensão, dado seu linguajar extremamente técnico.

O modelo de gestão é muito técnico em sua linguagem, por isso a dificuldade de compreensão inclusive por parte das lideranças políticas. Temos muita dificuldade de fazer com que as pessoas compreendam, mas muito tem a ver com a forma que abordamos o assunto. Talvez este formato precise ser revisto. Quando chegamos aos servidores da ponta, ou até mesma à sociedade, eles não estão interessados em entender o modelo de gestão, simplesmente querem saber que a prefeitura parou de gastar dinheiro em ineficiências no processo e com isso pode construir mais um posto de saúde (Coordenadora de Gestão).

A remuneração variável, por sua vez, não vem sendo aplicada pela prefeitura, pois esta entende que ainda é necessária uma maturidade muito maior ao processo. No entanto, vem se adotando ciclos de premiação para os gerentes de programa com melhor desempenho, que vão desde o reconhecimento público, até cursos em Universidades fora do país. Segundo um dos gerentes entrevistados, “a premiação estimula a competição entre os gerentes, mas é uma competição saudável. Na verdade, um estímulo que nos tira da zona de conforto e nos faz buscar melhores resultados” (Gerente do Programa Gestão Total).

### **Transformar a estratégia em processo contínuo**

A estratégia é o meio pelo qual uma organização alcança seus objetivos. No entanto, as necessidades sociais não deixam de evoluir com o tempo e as expectativas dos cidadãos alteram-se continuamente. A revisão da estratégia deve ser, portanto, um processo contínuo. A gestão eficaz da estratégica depende da capacidade da organização em revisar e ajustar a hipótese estratégica e os processos que suportam sua execução. O orçamento deve estar vinculado ao sistema de gestão da estratégia de modo a suportar as decisões cotidianas e manter a organização focada nos objetivos estratégicos.

No caso da Prefeitura, a tomada de decisão é feita em comitês de gestão, formada por diferentes grupos, conforme o nível estratégico de decisão. No entanto, este sistema é muito complexo para ser gerido e controlado, por serem sete níveis decisórios: “Estamos analisando se esta estrutura paralela criada é pertinente para a tomada de decisão. Talvez este seja um modelo muito complexo para nossa realidade e precisaremos adaptar para esta segunda fase” (Coordenadora de Gestão).

Além disso, um tema recorrente nas entrevistas, diz respeito ao uso das informações existentes, o que vai ao encontro da literatura da OCDE sobre o tema. Segundo o secretário de Gestão, há um crescimento no uso dessas informações para tomada de decisão, mas ainda poderiam ser muito melhor utilizadas:

Hoje, todas essas informações geradas pelo sistema de gestão são pouco utilizadas para tomada de decisão. Poderiam ser muito mais utilizadas, caso as lideranças olhassem com mais atenção a riqueza de dados existentes. Mas, por mais que tenhamos dificuldades em fazer com que a alta liderança utilize essas informações, vemos uma evolução no uso entre os gerentes e líderes de ação. Entre estas lideranças intermediárias, que na verdade são os servidores, já se nota um maior acultramento em relação ao uso das informações de desempenho (Secretário de Gestão).

Outro ponto crítico, o alinhamento entre estratégia e a execução orçamentária, ainda está longe do desejável. “O alinhamento da estratégia com o orçamento ainda é muito difícil, pois o fluxo orçamentário ainda segue muitas vezes critérios políticos. Ainda estamos longe de atingirmos a plenitude neste quesito” (Secretário de Gestão). Para este segundo governo, pretende-se trabalhar com contratualização, o que inclusive será uma estratégia para orientar melhor a alocação de recursos. “Neste momento, já temos maior conhecimento das informações geradas pela Prefeitura e será possível trabalhar esses indicadores e metas de forma mais assertiva” (Secretário de Gestão).

A permeabilidade do modelo às demandas do cidadão é outra questão a ser aprimorada. Apesar de possibilitar a incorporação de novas estratégias,

atualmente não estamos gerenciando bem as ‘entradas’, ou as demandas da sociedade. Hoje em dia trabalhamos apenas com incorporação das demandas do Orçamento Participativo, mas não com as demais, como a do 156 [número de telefone destinado ao atendimento do cidadão], a do Legislativo e dos Conselhos. Com o Legislativo a relação é a mesma de sempre, não se faz a negociação de metas e orçamento para se atingir determinados objetivos. (Coordenadora de Gestão).

### **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**

A condição mais importante para se obter sucesso na orientação de uma organização para a estratégia é a participação ativa e visível da equipe de dirigentes. Orientar uma organização para a estratégia deve ser encarado como um processo de mudança cultural. Inicialmente, os dirigentes devem mobilizar a organização a fim de criar as condições favoráveis para a condução deste processo. A seguir, devem focar a governança organizacional na concepção de um novo modelo de

desempenho. A persistência e o senso comum dos dirigentes mobilizam os funcionários em torno da mudança, criando um ambiente favorável para que um novo sistema de gestão estratégica evolua.

O baixo comprometimento das lideranças-chave no processo é tema recorrente nas entrevistas. Segundo o Presidente do PGQP, este é um dos principais “nós críticos” do processo da Prefeitura, e o primeiro item a ser endereçado nesta segunda fase. Em seminário realizado no início de dezembro de 2008, junto aos gerentes de programa e líderes de ação (cerca de 300 pessoas), este também foi o ponto central levantado pelos participantes, inclusive no que diz respeito ao alinhamento dos secretários aos programas e objetivos estratégicos. “Os contratos de gestão, a serem realizados no início do governo tendem a assegurar um melhor comprometimento das lideranças, mas esse será uma preocupação constante nos próximos quatro anos” (Secretário de Gestão).

## BALANÇO CRÍTICO DA EXPERIÊNCIA NA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE

Apesar das análises terem sido focadas nos desafios presentes em cada um dos princípios de uma organização orientada à estratégia, é importante salientar os avanços obtidos nos últimos quatro anos. Segundo a Coordenadora de Gestão, estes avanços estão relacionados aos ganhos em transversalidade, transparência e ao entendimento da política pública de forma mais complexa, entendendo que uma ação impacta em diversos programas. “Ainda não é possível mensurar o quanto o modelo de gestão impactou nos resultados, mas quem vivencia ‘a ponta’ nota as melhorias no processo e os ganhos de transversalidade” (Coordenadora de Gestão). O Secretário de Gestão é um pouco mais crítico em sua análise, já que entende que “ainda não há ganhos de eficiência, mas há ganhos de cultura. Este é o grande sucesso destes quatro anos.”

Na visão do PGQP, os principais avanços dizem respeito à sistematização e planejamento estratégico, à transparência das ações do governo, facilitada pelo portal de gestão, à realização de reuniões intersetoriais (ainda que de forma insipiente em algumas áreas e programas), que estimulam a troca de informações entre as diferentes secretarias e auxiliam a tomada de decisão. Por outro lado, apontam como maior preocupação a dificuldade existente em se mensurar e atingir resultados e o papel ainda tímido das lideranças.

O desenvolvimento dos participantes no processo também é visto como um ponto positivo. “As pessoas amadureceram nos últimos quatro anos e desenvolveram sua capacidade de liderança” (Coordenadora de Gestão). Ou ainda, segundo o Secretário de Gestão, “há a chance do servidor se ver diferente e se aproximar de uma forma diferente da sociedade. O servidor hoje se vê na vanguarda do setor público, o que é muito positivo para sua motivação.” Por mais que não apresentem resultados tangíveis, os ganhos em cultura são salientados.

Quanto ao uso político do modelo de gestão, houve relação entre a apresentação dos resultados dos programas e a reeleição do Prefeito<sup>11</sup>, na percepção de todos os entrevistados. Os programas de governo foram intensamente utilizados em campanha, o que demonstra, em parte, os resultados políticos do uso de ferramentas de gestão. No entanto, o Prefeito demonstra claramente uma

---

<sup>11</sup> O Prefeito José Fogaça foi reeleito para o mandato de 2009-2012, e, segundo turno, com 54% dos votos válidos.

preocupação em balancear uma boa governança com a gestão. “As questões políticas precisam de um tempo diferente da gestão, já que são muito mais uma questão de construção de decisões e consenso do que necessariamente uma questão de eficiência.” (Prefeito de Porto Alegre<sup>12</sup>). O discurso do Prefeito vai ao encontro do pensamento de Bresser-Pereira, que afirma que este novo perfil de atuação do Estado, em que é demandada maior eficácia da administração pública, conhecido como Estado Gerencial, tem interligação direta com o Estado Democrático.

No mundo contemporâneo, o estado como regime político assumiu a forma de Estado Democrático Social, e como aparelho ou organização, a de Estado Gerencial. Governar é fazer os compromissos para alcançar a maioria, é definir as leis e políticas públicas, é tomar decisões estratégicas voltadas para o interesse público e nacional – é aperfeiçoar e garantir o estado enquanto regime político. Mas governar é também administrar a organização do estado: é escolher os principais responsáveis por sua implementação, é detalhar e implementar as leis e políticas, é aperfeiçoar constantemente o aparelho do estado de forma a operar os serviços públicos com qualidade e eficiência – é tornar o estado, Estado Gerencial (Bresser-Pereira, 2007:07).

Certo é que muitos dos avanços e desafios aqui colocados estão alinhados com a literatura de NGP e de gestão para resultados, o que ajuda a reforçar o novo paradigma da administração pública no Brasil, mesmo que experimentadas mais intensamente em âmbitos subnacionais.

---

<sup>12</sup> Em reunião de avaliação do modelo de gestão, em 12 de dezembro de 2008.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista as tentativas de modernização da máquina estatal, na grande maioria dos processos de reforma nos países citados, foram utilizadas ferramentas de gestão originadas na administração privada. No entanto, a transferência de tais técnicas sem a necessária adaptação à realidade da administração pública, pode comprometer o resultado esperado com a adoção da iniciativa.

No caso do município de Porto Alegre, os desafios a serem superados eram: a busca de maior efetividade dos recursos disponíveis e a melhoria das políticas públicas implementadas. Para tanto, o BSC foi a ferramenta escolhida para lidar com estas e muitas outras questões recém postas à organização pública. Entretanto, como visto no decorrer do artigo, o pioneirismo da iniciativa trouxe uma série de outros desafios tendo em vista a institucionalização do projeto, como questão de estado e não apenas de um governo. Dentre estes desafios, destaca-se o aspecto cultural, uma vez que muitos servidores e pessoas-chave para a organização ainda detêm um conhecimento limitado da ferramenta e, por isso, deixam de aproveitar a gama de benefícios possíveis. Outro desafio identificado refere-se ao aspecto técnico, pois a qualidade dos indicadores desenvolvidos pouco contribui para mensurar as estratégias da Prefeitura, além da não contemplação ao modelo de aspectos políticos que apresentam impacto na tomada de decisão no setor público, bem como da baixa efetividade do gerenciamento das demandas da sociedade. Tais adaptações, portanto, estão contempladas na agenda de melhorias. É interessante notar também que muitos dos desafios apontados vão de encontro à literatura sobre o tema.

A despeito disto, é inegável a contribuição do BSC para a melhoria do fluxo de informações no governo do Município de Porto Alegre. À medida que o processo de institucionalização da ferramenta for se consolidando, presume-se que os ganhos de eficiência almejados aparecerão, suportados fundamentalmente pelo o fortalecimento da cultura “pró-resultado” na organização, bem como na otimização de aspectos técnicos.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro. FGV, 1998. p. 178-92.

\_\_\_\_\_. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Edição Especial de 40 anos (1967-2007). Rio de Janeiro. FGV, 2007.

ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão. **Avanços e Perspectivas da Gestão Pública nos Estados**. Brasília. Consad, 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.” In: **Cadernos MARE de reforma do Estado**; v.1. Brasília: MARE, 1997.

\_\_\_\_\_. Democracia, estado social e reforma gerencial. In **VI Fórum da Reforma do Estado**. Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. **O avança Brasil segundo Bresser**. São Paulo: Editorial Folha de S. Paulo, 25/9/2003.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; PACHECO, R. S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. **Revista Eletrônica sobre a reforma do Estado**, Salvador, n. 3, set.-nov., 2005.

CAIDEN, G. E. **Administrative reform comes of age**. New York. Walter de Gruyter, 1991.

CESENA, T. M. **Balanced scorecard para organizações públicas**: a experiência da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. Salvador: T. M. Cesena, 2006.

GAETANI, F. As iniciativas de políticas de gestão pública do Governo Lula. In: **Res Publica**. v. 2, n. 3, pp. 104-138, 2003.

HOOD, C.; PETERS, G. The middle aging of new public management: into the age of paradox?. In: **Journal of Public Administration Research and Theory**, (14)3, 267-282, 2004.

KAPLAN, R; NORTON, D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**". Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada à estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARTINS, H. F. Reforma do Estado e coordenação governamental: as trajetórias das políticas de gestão pública na era FHC. In: ABRUCIO, F. L., 2002.

MATTE, I.; COSTA, V. **Escritório de gerenciamento de projetos na Prefeitura de Porto Alegre**. 2008. 95f. Monografia (Gestão em Projetos) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre, 2008.

OECD. **Modernising government: the way forward**. OECD Publishing, 2005.

TROSA, Sylvie. **Gestão Pública por Resultados: Quando o Estado se Compromete**. Rio de Janeiro: Revan, Brasília: ENAP, 2001.

## AUTORIA

**Priscilla Perdicaris** – Mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (2009), graduação em Engenharia Civil pelo Centro Universitário da FEI (1999) e MBA pela Adelaide University, Austrália (2002). Atualmente cursa o Doutorado em Administração Pública na FGV-EAESP, onde pesquisa sobre a reforma do estado, com especial interesse em Gestão por Resultados em governos locais.

Endereço eletrônico: priperdicaris@gvmail.com.br

**Aurelio Formoso Junior** – Graduação em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP (2001) e graduação em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (2005). É mestrando em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas – EAESP (2007). Possui experiência em na área de Administração, com ênfase em Administração Pública, dentro dos seguintes temas: gestão, organização e estratégia.

Endereço eletrônico: aurelio\_formoso@terra.com.br

**José Marcelo Maia Nogueira** – Graduado em Administração pela Universidade Federal do Ceará (2006). Cursando Mestrado em Administração Pública e Governo pela FGV/SP (EAESP). Atua profissionalmente na Assessoria de Planejamento do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará e desenvolve pesquisas científicas em gestão de pessoas no serviço público e reforma do Estado.

Endereço eletrônico: jmarcelomaian@yahoo.com.br