

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
BACHARELADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS

MARCELO WILLIAN DE OLIVEIRA DE CAMPOS

**ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO IMPLEMENTADOS EM BELO
HORIZONTE, FORTALEZA E PORTO ALEGRE.**

Porto Alegre

2016

MARCELO WILLIAN DE OLIVEIRA DE CAMPOS

**ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO IMPLEMENTADOS EM BELO
HORIZONTE, FORTALEZA E PORTO ALEGRE.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, do curso do
Bacharelado em Políticas Públicas,
como requisito para a obtenção do
Diploma de Graduação.

Professor Orientador: Dra. Luciana
Leite Lima

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Campos, Marcelo Willian Oliveira
Análise dos Modelos de Gestão Implementados em
Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre / Marcelo
Willian Oliveira Campos. -- 2016.
82 f.

Orientadora: Luciana Leite Lima.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto
de Filosofia e Ciências Humanas, Curso de Políticas
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Políticas Públicas. 2. Modelos de Gestão. 3.
Planejamento Estratégico. I. Leite Lima, Luciana,
orient. II. Título.

MARCELO WILLIAN DE OLIVEIRA DE CAMPOS

**ANÁLISE DOS MODELOS DE GESTÃO IMPLEMENTADOS EM BELO
HORIZONTE, FORTALEZA E PORTO ALEGRE.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, do curso do
Bacharelado em Políticas Públicas,
como requisito para a obtenção do
Diploma de Graduação.

Professor Orientador: Dra. Luciana
Leite Lima

Aprovado em: 16/12/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Luciana Leite Lima

Prof.^a Dra. Lígia Mori Madeira

Membro Externo Dr. Luciano D'Ascenzi

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Emília e Adjalma, que forneceram todas as condições possíveis e até mesmo impossíveis para minha formação como indivíduo, sem eles pouquíssimos sonhos teriam sido realizados. A minha namorada e amiga Cassiana por todos os momentos que vivemos, eles são inspiradores. A minha orientadora Luciana Leite Lima, pelas críticas e sugestões que contribuíram para a consecução deste trabalho, mas principalmente por compreender meus anseios e me apresentar uma temática, que buscarei me especializar e levar para minha vida profissional. A todos os professores da graduação em Políticas Públicas, que me passaram seus conhecimentos. Aos professores da banca examinadora deste trabalho. E agradeço as pequenas coisas da vida que me fazem sentir vivo.

“Em todas as coisas o sucesso depende de uma
preparação prévia, e sem tal preparação o
falhanço é certo.”

Confúcio

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1 - Hierarquia Piramidal do Planejamento	14
Figura 2 - Decomposição do Planejamento	15
Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	30
Figura 4 - Mapa Estratégico e aplicação dos componentes de desempenho.	32
Figura 5 - Mapa Estratégico da Companhia de Saneamento de Minas Gerais.....	32
Figura 6 - Visão de Futuro de Belo Horizonte	36
Figura 7 - Amostragem dos Desafios do Plano Estratégico BH 2030.....	37
Figura 8 - Desafios, Áreas de Resultado e Áreas de Sustentação.	39
Figura 9 - Estratégias de Desenvolvimento conforme suas Áreas.	40
Figura 10 - Interação entre os instrumentos de planejamento	42
Figura 11 - Proximidade entre Objetivos Estratégicos e Resultados Estratégicos	48
Figura 12 - Evolução do Modelo de Gestão	50
Figura 13 - Mapa Estratégico de Porto Alegre.	53
Figura 14 - Desdobramentos do Modelo de Gestão.	54

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 - Dimensões do Esforço.....	25
Quadro 2 - Dimensões do Resultado	25

RESUMO

Neste trabalho estudamos os modelos de gestão implementados nas cidades de Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre, as quais, através da intervenção administrativa, buscaram produzir melhores resultados na atuação governamental, bem como atender as demandas da sociedade através de políticas públicas. Para isso, esses modelos basearam-se no Planejamento Estratégico, Gestão para Resultados e *Balanced Scorecard*. O objetivo deste trabalho consiste em analisar os modelos empíricos à luz do referencial teórico metodológico, verificando, assim, se os modelos implementados convergem com a teoria utilizada para sua criação. Por fim, uma breve análise comparada é realizada, permitindo a criação de um ensaio de modelo empíricos-geral. Para fundamentar este trabalho foram realizados levantamentos bibliográficos, valendo-se de conteúdos fornecidos pelas administrações municipais, com caráter descritivo sobre os modelos de gestão.

Palavras-chave: políticas públicas; modelos de gestão; planejamento estratégico; gestão para resultados; balanced scorecard.

ABSTRACT

The present monograph resides in the study of the management models implemented in the Brazilian municipalities, especially in the cities of Belo Horizonte, Fortaleza and Porto Alegre, in which, through administrative intervention, the aim was to produce better results in government performance, as well as meeting the demands of society through public policies. For this, the administrations were based on Strategic Planning, Managing For Results and Balanced Scorecard. The main objective of this research is to analyze the empirical models in the light of the theoretical methodological referential, in this situation, verifying whether the implemented models converge with the theory used for their creation. Finally, a brief comparative analysis is carried out, allowing the creation of an Empirical-general model essay. In order to substantiate this work, bibliographical surveys, using content provided by the municipal administrations, with descriptive character on management models were accomplished.

Keywords: public policy; management models; strategic planning; managing for results; balanced scorecard

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLOGICO	12
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)	13
2.1.1 Elementos Básicos do Planejamento Estratégico.....	18
2.1.2 Parâmetros de Avaliação.....	21
2.2 GESTÃO PARA RESULTADOS (GPR)	22
2.2.1 Parâmetros de Avaliação.....	26
2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)	27
2.3.1 Parâmetros de Avaliação.....	33
3. MODELOS EMPÍRICOS.....	34
3.1 BELO HORIZONTE	34
3.1.1 Referências do Modelo	35
3.1.2 Operacionalização do Modelo	36
3.2 FORTALEZA	42
3.2.1 Referências do Modelo	44
3.2.2 Operacionalização do Modelo	44
3.3 PORTO ALEGRE	49
3.3.1 Referências do Modelo	51
3.3.2 Operacionalização do Modelo	52
4. ANÁLISE DE DADOS.....	56
4.1 BELO HORIZONTE	57
4.1.1 Belo Horizonte <i>versus</i> Parâmetros de Avaliação.....	57
4.2 FORTALEZA	61
4.2.1 Fortaleza <i>versus</i> Parâmetros de Avaliação.....	61
4.3 PORTO ALEGRE	65
4.3.1 Porto Alegre <i>versus</i> Parâmetros de Avaliação.....	65
4.4 ANÁLISE COMPARADA.....	70
4.4.1 Empirismo Convergente	70
4.4.2 Empirismo Divergente	72
4.4.3 Modelo Empírico Híbrido	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78

1. INTRODUÇÃO

A exigência da sociedade por melhores serviços, mais transparência, profissionalismo e efetividade no uso dos recursos públicos, é uma das principais pressões realizadas sobre a administração pública. Sendo beneficiários diretos da ação governamental, os cidadãos fazem valer do seu poder de cobrança sobre os órgãos públicos. No sentido oposto, o Estado tem a função de atender as demandas sociais com a maior qualidade possível, entretanto, devido a dificuldades institucionais e a escassez de recursos, em muitas situações a ação governamental deixa a desejar.

Nesse sentido, para melhorar sua atuação, é necessário que sejam adotadas ferramentas que orientem a melhora de seu desempenho. Diante disso, buscar novos instrumentos para melhorar sua atividade se fazem necessários. Assim segundo Souza (2010), a elaboração de um modelo de gestão tem como objetivo principal fornecer direcionamento comum a ser seguido, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia, visando o alcance dos objetivos institucionais e a maximização dos resultados. De tal modo, sua implementação torna-se essencial, como proposta técnica consistente para a execução de políticas, contribuindo para uma organização dos serviços públicos em termos quantitativos e qualitativos. Nesse sentido, contribuindo para que o fortalecimento do âmbito institucional, a partir de uma melhor gestão da cidade torne possível com que políticas públicas sejam formuladas e implementadas com a qualidade necessária para atender as demandas sociais.

O objetivo deste estudo é identificar quais são os caminhos trilhados pela administração pública municipal para obter melhores resultados em suas atividades governamentais e administrativas. Assim, a partir de uma análise dos planejamentos implementados pelas 26 capitais das unidades federativas, foram escolhidas as três cidades em que os resultados encontrados satisfizeram requisitos para a realização desta monografia. Estes requisitos são formados pela consistência dos materiais encontrados, seu detalhamento e conteúdo, em suma as cidades deveriam possuir documentos que tornassem possível que seu modelo de gestão fosse analisado. Nesse sentido, foram selecionados para a análise dos modelos de gestão, os modelos utilizados pelas prefeituras municipais de Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre.

Para proporcionar a devida análise dos modelos de gestão implementados, serão utilizados dados oriundos de fontes oficiais, desenvolvidos pelas administrações municipais, que expressam as propostas implementadas para qualificar a gestão da cidade. Assim, o Plano Plurianual 2014-2017 de cada capital se tornará o fio condutor para a elaboração desta monografia, encaminhando para a exploração dos documentos e portais eletrônicos que representavam o Plano Estratégico BH 2030, Plano Fortaleza 2040, e o Modelo de Gestão de Porto Alegre. Esses por sua vez, orientaram na compreensão dos modelos teóricos concernentes, expressados pelos diferentes autores aqui estudados.

Reunidas as informações necessárias para identificar os modelos de gestão, o presente trabalho iniciará seu processo de produção. No segundo capítulo serão apresentadas as referências teórico-metodológicas que orientam a implementação dos modelos de gestão analisados. Posteriormente, no terceiro capítulo, as experiências vividas pelas três cidades estudadas serão apresentadas, criando um referencial empírico, no qual haverá a sistematização dos instrumentos utilizados por cada cidade, apresentando os elementos que compõem cada modelo de gestão. Por fim, o quarto capítulo, será realizado o objetivo principal do trabalho, ou seja, analisar os modelos empíricos à luz do referencial teórico, bem como suas características e peculiaridades, verificando assim, se eles estão em consonância com suas propostas, e principalmente, com o referencial teórico utilizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

A atitude de tomar decisões está relacionada ao fato de escolher entre opções, caracterizando *trade-offs* cotidianamente. O resultado dessas escolhas, geralmente, é racional e tem como objetivo optar pela melhor alternativa.

Em diversas circunstâncias a orientação pela escolha de “x” ao invés de “y” tem como sustentação uma teoria ou conceito que corrobora o motivo de determinada ação. Nesse sentido, este capítulo apresentará o conteúdo teórico que sustenta e orienta os modelos de gestão adotados e implementados pelas administrações municipais de Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre.

O capítulo possui como propósito realizar caracterização dos modelos teóricos, e principalmente, fornecer o conteúdo necessário para a identificação do uso teórico frente ao empírico, fornecendo os insumos necessários para o propósito final deste trabalho.

As metodologias que serão apresentadas a seguir visam proporcionar mudanças em diferentes aspectos de empresas ou instituições públicas, alterando seu comportamento na busca pelo sucesso. Conseqüentemente, fornecem a estratégia que resultará na consecução de seus objetivos.

A estratégia, no que lhe diz respeito, segundo Mintzber et al., (2010), a dá o rumo que deve ser seguido pela instituição. Servindo como de bússola, orientando a organização na busca por coordenação interna e canalização de esforços, sendo a fonte de coerência interna, dando sentido às atribuições, e compreensão das razões de determinada ação (MINTZBERG, 2001). Ainda, segundo o autor, ela pode ser vista como uma estrutura cognitiva destinada a simplificar e aprender, facilitando a ação (MINTZBERG, 2001). De modo complementar, a estratégia é “o processo de decisão dos objetivos, das mudanças nos objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos” (ANTHONY, 1965 apud LEMOS 2009, p. 14).

Para alcançar os empreendimentos estrategicamente estabelecidos, independentemente, do modelo teórico utilizado três elementos são fundamentais para dominar as ações. Assim, objetivos, metas e indicadores permeiam quaisquer intervenções realizadas que buscam alterar uma situação.

Os objetivos são os alvos que a instituição pretende atingir, encaminhando para onde os esforços devem ser dirigidos (OLIVEIRA, 2001). Enquanto as metas correspondem às etapas quantificadas, com prazos para alcançar os objetivos (OLIVEIRA, 2001), sendo orientadas por indicadores em relação a um padrão de comportamento a ser alcançado durante determinado tempo (MARTINS e MARINI, 2010). De forma mais complexa, os indicadores, segundo Jannuzzi (2002) são medidas que operacionalizam os conceitos. Sua função é apontar, indicar, aproximar e traduzir em termos operacionais as dimensões sociais definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas públicas realizadas. Suas atividades realizam o subsídio das atividades de planejamento público e formulação de políticas públicas, possibilitando o monitoramento das condições de vida e bem-estar (JANNUZI, 2002). Portanto, informando sobre as mudanças que estão sendo processadas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Planejar é uma prática essencial na administração devido aos benefícios que sua utilização trás as organizações (MATIAS-PEREIRA, 2008). Sendo desenvolvido para o alcance de situações desejadas no futuro por meio da elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, pois contribui para evitar a desorganização das operações, reduzindo os riscos e aumentando a possibilidades de alcançar os objetivos da organização, através da melhor concentração de recursos e esforços (MATIAS-PEREIRA, 2008; STEINER 1969, apud OLIVEIRA, 2001).

Com o propósito de mudar os rumos da instituição, o planejamento divide-se em três níveis: planejamento operacional, planejamento tático, e planejamento estratégico, seguindo uma hierarquia piramidal, em que o Planejamento Estratégico está localizado no topo, e o Operacional na base. Conforme demonstrado na figura 1.

Figura 1 - Hierarquia Piramidal do Planejamento



Fonte: Elaboração própria (Adaptado de Oliveira, 2001)

No topo da pirâmide, o Planejamento Estratégico (PE) é projetado no longo prazo, e está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente, envolvendo-a em sua totalidade (CHIAVENATO, 2007). Recebendo a atribuição de ser o planejamento do nível institucional, inclui em sua estrutura a definição da missão institucional, da visão de futuro, os valores, a análise do ambiente e os objetivos, metas e projetos (LEMOS, 2009; CHIAVENATO, 2007).

Na faixa intermediária, o Planejamento Tático (PT) representa a ligação entre o Planejamento Estratégico e Operacional; sendo projetado para atividades em nível departamental, otimizando determinada área de resultado e não a empresa como um todo (OLIVEIRA, 2001), e está relacionado com o controle e integração das operações atuais, focalizando a alocação de recursos (CHIAVENATO, 2007). Enquanto isso, na base da pirâmide, o Planejamento Operacional (PO) preocupa-se basicamente com o que fazer e como fazer, e está voltado para a otimização e a maximização de resultados. Tem caráter imediatista, e abrangência local e se caracteriza pelo detalhamento que estabelece suas tarefas e operação (CHIAVENATO, 2007), nesta etapa têm-se os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2001, p.46). A figura 2, localizada abaixo apresenta o desenvolvimento das etapas do planejamento.

É possível identificar, conforme os autores supracitados, que a definição de Planejamento Estratégico varia de acordo com definições propostas pelos diferentes autores, entretanto, é possível identificar nas distintas propostas, a convergência em relação ao seu objetivo final. Ademais, outros autores validam esta afirmação, através da observação de suas propostas de Planejamento Estratégico.

Para Oliveira (2001) consiste em no processo gerencial que permite estabelecer o rumo a ser seguido, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa e seu ambiente. Segundo Matias-Pereira, (2008) constitui-se de uma ferramenta e uma técnica para gerenciar o caminho a ser seguido até os objetivos desejados por uma organização. Conforme Pagnoncelli e Vasconcellos Filho (1992 apud Muller, 2014, p. 12), “o Planejamento Estratégico é o processo através do qual a instituição se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”.

Igualmente a definição teórica, as etapas e fases de implantação do Planejamento Estratégico também são passíveis de diferentes abordagens por parte dos diferentes autores. Logo, é possível verificar, através de Wadsworth e Staiert (1993), Oliveira (2001), Chiavenato (2007), Martins e Marini (2010) e Muller (2014) que os autores possuem diferentes propostas, também, para a execução do Planejamento Estratégico, portanto, abaixo são apresentadas as propostas de cada um dos autores mencionados.

Para Wadsworth e Staiert (1993 apud SILVA et al., 2013, p. 92) O Planejamento Estratégico é constituído da seguinte maneira: definição da missão – desenvolver uma missão; análise do ambiente – identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; objetivos e metas – de curto e longo prazo; formulação de estratégias – permite que a organização combine seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; plano de ação – desenvolver planos para implementar as estratégias escolhidas; e execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico.

Em sua abordagem Oliveira (2001) defende que o Planejamento Estratégico é constituído por quatro fases, as quais são:

- 1) Diagnóstico Estratégico – Fase em que se analisa e verificam todos os aspectos da realidade externa e interna da instituição; busca-se saber sua realidade. A partir: a) identificação da visão, b) análise externa, c) análise interna, d) análise dos concorrentes;

2) Missão da Empresa – em que se estabelece a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico. a) estabelecimento da missão, b) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, c) estruturação e debate de cenários, d) estabelecimento da postura estratégica, e) estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas;

3) Instrumentos prescritivos e quantitativos – Fase em que deve ser explícito o que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, e suas respectivas ações. a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas, b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, c) estabelecimento dos projetos e planos de ação; e

4) Controle e avaliação – Fase em que se verifica o encaminhamento da situação desejada pela instituição, onde se realiza a avaliação do desempenho institucional, perante ações corretivas que aumentam a eficiência do modelo, perante a comparação dos objetivos, metas e projetos estabelecidos, realizando sua retroalimentação.

De acordo com proposta desenvolvida por Chiavenato (2007) o Planejamento Estratégico é constituído por seis etapas: Determinação dos Objetivos (onde queremos chegar); Análise Ambiental externa (o que há no ambiente); Análise Organizacional Interna (o que temos na empresa); Formulação de Alternativas (o que fazer); Elaboração do Planejamento (como fazer); Implementação e Execução (como tornar realidade); e Avaliação dos Resultados (como estamos indo).

Para Martins e Marini (2010), devem ser atendidos três critérios básicos: legitimidade, coerência e foco. Sendo assim, desdobrando-se em três fases que detalham sua elaboração. A primeira, denominada “Conhecendo o ambiente constitucional” consiste em utilizar a análise SWOT¹ (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) traduzido para português como (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças); a construção de cenários; e a gestão de Stakeholders. A segunda, “Estabelecendo o propósito” consiste no estabelecimento das definições de missão, visão e valores da instituição. E por último “Definindo resultado”, onde se estabelece a construção do mapa estratégico através do Balanced Scorecard; modelagem

¹ Ferramenta de delineamento das ações estratégicas, onde se faz o relacionamento (matriz) entre os ambientes externo e interno.

dos indicadores e metas; e o estabelecimento de esforços de implementação. Como será visto na seção 2.3.

Por último, e não menos importante, a proposta de Muller (2014) divide-se em três momentos, onde o autor propõe uma metodologia geral. O primeiro momento está baseado na visão geral da instituição, em termos de propósito e conduta, sendo nomeado como “Identidade organizacional”, onde se estabelecido o negócio da instituição, a visão, a missão, e os valores. O segundo consiste na “Análise do Ambiente”, em que se estabelecem as áreas estratégicas de negócio, a análise ambiental interna, e análise ambiental externa. Por fim, há um “Delineamento da estratégia”, momento em que os objetivos, estratégias e planos de ação são desenvolvidos juntamente com a sustentação da vantagem competitiva e a análise SWOT.

2.1.1 Elementos Básicos do Planejamento Estratégico

A partir das metodologias apresentadas, sustenta-se a afirmação de Matias-Pereira (2009), em que o autor defende a implantação do Planejamento Estratégico de acordo com as particularidades de cada instituição.

É sabido que existem distintos modelos para a concepção do Planejamento Estratégico, dessa forma, dada organização deve procurar elaborar um processo que possa atender às suas características e vocações (Matias-Pereira, 2008, p.100).

Entretanto, é necessário para o sucesso do Planejamento Estratégico, que sejam respeitadas, segundo Oliveira (2001), premissas básicas que a instituição deve utilizar para que a estratégia tenha coerência e sustentação. Em vista disso, a seguir são apresentados os principais aspectos que formam a estrutura para a implantação do Planejamento Estratégico, em relação aos diferentes autores.

Análise do Ambiente Institucional

A Análise Ambiental, segundo Ansoff e McDonnell (1993 apud Muller, 2014), também denominada de Diagnóstico Estratégico é o procedimento necessário para responder a duas perguntas: Primeira: Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a instituição? Segunda: Como determinar a reação estratégica da instituição que garantirá o sucesso? Para esses autores, a importância da Análise Ambiental reside em: Descobrir a essência da organização; criar um contexto para a formulação das estratégias;

conhecer os aspectos importantes da situação da empresa que não estão sob seu controle; e revelar as forças e as fraquezas da empresa em seu momento atual.

Martins e Marini (2010) preservam a compreensão de Ansoff e McDonnell (1993) de que o ambiente no qual a organização opera e com o qual estabelece inúmeras interações constitui atividade fundamental da construção da estratégica.

Através dos mecanismos de análise externa e interna, apresentam-se os componentes, que contribuem para a formação da análise ambiental da instituição. Esta análise da instituição é formada por:

- Pontos fortes – são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Pontos fracos – são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Oportunidades – são as variáveis externas e não controláveis pela instituição, que podem criar condições favoráveis para a instituição, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- Ameaças – são as variáveis externas e não controláveis pela instituição que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Neste sentido, os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, representando as variáveis controláveis pela instituição, podendo ser alteradas pelas suas próprias ações; enquanto as ameaças e oportunidades formam a análise externa, representando variáveis não controláveis pela instituição, e estão sob influência de agentes externos (OLIVEIRA, 2001).

Visão de Futuro

O propósito da visão é gerar convergência e fornecer um ideal de superação e transformação para o direcionamento dos esforços organizacionais (MARTINS E MARINI, 2010, p.101).

A visão de futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela instituição, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade (MULLER, 2014). Portanto, constitui-se em estabelecer uma imagem de um estado futuro, ambicioso e desejável, onde se quer que a instituição chegue, e o que se quer que ela seja.

A visão proporciona o delineamento do Planejamento Estratégico a ser desenvolvido e implementado (OLIVEIRA, 2001). De forma complementar, segundo Muller (2014) a visão é ponto de partida para os objetivos organizacionais. Sendo possível, realizar seu desdobramento em objetivos estratégicos, respectivamente baseados em indicadores e metas para alcance estratégico, e da estratégia em geral.

Missão Institucional

O Planejamento Estratégico é aceito como um documento dinâmico de gestão, que sinaliza as decisões que devem ser adotadas sobre a trajetória de atuação a ser seguida pela organização no esforço de cumprir a sua missão (MATIAS-PEREIRA, 2008).

“A declaração da missão deve ser inspiradora, fornecendo energia e motivação à empresa” (KAPLAN E NORTON, 1997, p.25).

A Missão é a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, determina onde a instituição quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a instituição atua ou poderá atuar (OLIVEIRA, 2001, p. 71). Representando em âmbito corporativo a razão de ser da instituição; e em âmbito de negócio, o papel que a empresa deve desempenhar (MULLER, 2014, p. 25)

Missão é um conceito utilizado que pretende exprimir o propósito da organização, informando o que ela é e o que ela não é; ela atua como uma identificação a ser seguida, e não algo a ser alcançado. Uma boa missão identifica claramente a organização que pertence, além de ser sucinta e comunicativa. A missão é um intenso debate estratégico sobre o que a organização gera (seus produtos, seja bens ou serviços), para que ela os gera (quais os impactos visados no meio que atua), como ela os gera (quais os processos ou requisitos envolvidos) e para quem os gera (quais são os beneficiários) (MARTINS E MARINI, 2010, p.99). Segundo Kotler (1983 apud Oliveira, 2001, p. 71) a missão deve ser definida em termos de satisfazer as necessidades do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Princípios ou Valores

Os valores, juntamente com a visão e a missão, devem orientar a prática de todos os membros da organização e construir o conjunto de regras que rege a conduta organizacional (MARTINS E MARINI, 2010). Ainda segundo os autores, os valores atuam como guias de comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico. Scott et al. (apud Oliveira, 2001) sustentam que hoje, com mais poder e uma esfera maior de autonomia para cada empregado, as pessoas precisam ser guiadas não por regras ou supervisões, mas pela compreensão dos mais importantes valores sustentados pela organização.

A importância e os objetivos dos Valores são, entre outros: explicitar a ética e moral da organização; motivar as pessoas à ação; orientar o comportamento; clarificar as responsabilidades sociais; e impulsionar para conquistas extraordinárias. O desafio das organizações está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma organização ou grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades.

2.1.2 Parâmetros de Avaliação

A partir da análise dos autores citados na seção 2.1 deste capítulo, é possível visualizar os elementos definidores do Planejamento Estratégico. Todavia, é possível visualizar que não há consenso entre os diferentes autores em relação à ordem das etapas da implantação do Planejamento Estratégico, apresentando aspectos diferenciados em suas estratégias. Entretanto, alguns caminhos básicos são comuns à grande maioria deles: análise ambiental; diagnóstico ou identificação das questões mais importantes a frente da organização; definição da missão; criação da visão; desenvolvimento de uma estratégia para realizar a visão e os objetivos; elaboração de um calendário para mensuração e avaliação dos resultados.

Neste sentido, são utilizados como elementos definidores do Planejamento Estratégico, com intuito de facilitar sua identificação perante os modelos empíricos estudados, a presença dos seguintes critérios:

I – Planejamento de longo prazo

II - Análise Ambiental (análise interna, análise externa);

III - Visão de Futuro;

IV - Missão Institucional;

V - Princípios ou Valores;

VI – Estruturas de monitoramento e avaliação de desempenho

2.2 GESTÃO PARA RESULTADOS (GPR)

A origem da Gestão por Resultados está vinculada a obra de Peter Drucker (1954)² e (1964)³, na qual formularam-se as expressões: “*managings by objectives* e *manangings for results*, cuja tradução significa, gestão por objetivos e gestão para resultados, ou, dirigir por objetivos para conseguir resultados” (SERRA, 2008, p.23). De modo complementar, para Chiavenato (2011), a partir da metade do século XX a Teoria Neoclássica⁴ mudou seu foco de atuação, antes concentrada nas atividades-meio, para os objetivos ou finalidades da organização. Em consequência disso, as obras de Drucker são consideradas como o início de uma administração por resultados, ou administração por objetivos (CHIAVENATO, 2011).

Neste contexto, Drucker (1998) argumenta que toda organização deve organizar-se numa equipe com esforços em comum. “Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido, e suas contribuições devem harmonizar para produzir um todo, sem duplicação desnecessária de esforços” (Drucker, 1998, p. 115). Ainda segundo o autor, os objetivos, metas e alvos são baseados em antecipações do futuro, servindo para determinar quais medidas deverão ser tomadas para resultados. Para Chiavenato (2011), uma administração por objetivos é um método que estabelece a construção de metas e indicadores ou padrões de desempenho, que permitem comparar os resultados alcançados, com os esperados.

Sendo assim, conforme o exposto é possível dizer que “uma boa gestão é aquela que alcança resultados” (MARTINS E MARINI, 2010 p.33). Significando no âmbito do setor

² *The Practice of Management*

³ *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions.*

⁴ *Reorganização da Teoria Clássica, enfatizado as funções do administrador: planejamento, organização, direção e controle.*

público atender às demandas, os interesses e às expectativas dos beneficiários da ação governamental, criando valor público (MARTINS E MARINI, 2010).

Para SERRA (2008) a Gestão por Resultados no setor público busca orientar as organizações na direção do processo de criação de valor público, além da consecução dos objetivos de governo e a melhoria contínua de suas instituições. Ainda para o autor, GpR está caracterizada por ser uma estratégia na qual se definam os resultados esperados na mudança social e na produção de bens e serviços

A partir do exposto, é possível identificar uma relação de causalidade entre a implementação da Gestão por Resultados e a criação de valor público, no sentido de que a primeira gera a ocorrência da segunda. Nesta perspectiva, é importante a compreensão do conceito de valor público para a devida definição de Gestão para Resultados.

Portanto, “a criação de valor é algo que enriquece a organização ou contribui fortemente para o seu processo” (CHIAVENETO, 2007, p 391). No âmbito do setor público, o processo de criação de valor consiste em, segundo a abordagem desenvolvida por Moore (1995 apud Martins e Marini, 2010), em oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas que possuam legitimidade política, promovam mudanças sociais, e atuem na coletividade da população modificando diferentes aspectos da sociedade.

Neste sentido, a Gestão para Resultados é uma estratégia de gestão focada no desempenho e em melhorias sustentáveis dos impactos das políticas (LEMOS, 2009 apud MARRAKECH, 2004), ou ainda no alcance de um bom resultado, ou o melhor resultado (SERRA, 2008). Proporcionando uma estrutura coerente para o desenvolvimento efetivo no qual as informações sobre o desempenho são usadas para aperfeiçoar o processo de tomada de decisão (MARRAKECH, 2004 apud LOPES, 2009).

De acordo com Martins e Marini (2010) um modelo de Gestão para Resultados deve ser dinâmico, no sentido de não se limitar apenas a definir, monitorar e mensurar resultados (BOUCKAERT; HALACHMI, 1996; NEELY, 2007 apud Martins e Marini 2010). O modelo deve ser abrangente e multidimensional (BONY et al., 2006; NEELY, 2007 apud Martins e Marini 2010) e basear-se num conceito amplo de desempenho que englobe as dimensões de esforço (processos, estruturas, recursos e pessoas) e dos resultados propostos, promovendo-lhes alinhamento e respeitando o pressuposto de que esforços desalinhados promovem desempenho dados pelo acaso (MARTINS e MARINI, 2010).

Em relação a sua implementação, a mesma deve ser flexível, sem um modelo rígido a ser seguido, ainda que haja uma clara estruturação do processo de criação de valor a ser produzido (LOPES, 2009), todavia, é necessário que possibilite a realização dos mecanismos de monitoramento e avaliação, promovendo a transparência, responsabilidade e aprendizado MARTINS e MARINI (2010). Sendo assim, com muitas variáveis, cada aplicação da proposta e cada processo de implantação serão distintos e exigirão um desenho próprio, o que fica explícito na afirmação de Serra (2008) e Lopes (2009) em que a heterogeneidade do conceito são observadas na aplicação do modelo, onde cada instituição realiza sua implementação de acordo com suas próprias perspectivas.

Assim, para que a gestão para resultados seja efetiva, e seu alcance esteja em consonância com o defendido por Martins e Marini (2010) e Serra (2008), é necessário discutir alguns fatores de êxito. Neste sentido, torna-se indispensável que o modelo se baseie em um conceito de desempenho, que inclua a dimensão de esforços e dos resultados (MARTINS E MARINI, 2010). Sendo uma cultura e um conjunto de ferramentas de gestão orientado à melhoria da eficácia, da eficiência, da produtividade e da efetividade no uso dos recursos para uma melhora dos resultados no desempenho das organizações públicas (SERRA, 2008)

Em consequência disso, de forma análoga o instituto Publix⁵; elaborou a cadeia de valor e os 6 E's, que permitem a construção de definições específicas do desempenho de múltiplos objetos⁶ de modo que fiquem visíveis a dimensão dos resultados e a dos esforços (MARTINS e MARINI, 2010). Os quadros 1 e 2, abaixo apresentam as definições na dimensão de esforço, e na dimensão de desempenho, que conforme os autores, possibilitam a realização de resultados desejáveis.

⁵ *O Instituto Publix é uma organização que atua no mercado de consultoria. Seu desafio é gerar aprendizado para resultados, integrando consultoria, pesquisa, educação e publicações. Sua equipe combina experiência no setor público e em consultoria organizacional com atuação acadêmica, unindo teoria e prática com presença em notórias iniciativas de melhoria da governança pública e no debate contemporâneo*

⁶ *Organizações políticas, governos, programas e projetos*

Quadro 1 - Dimensões do Esforço

Economicidade	Processo de captação e uso dos recursos com o menor ônus possível, respeitando os requisitos e a quantidade de insumos necessários.
Excelência	Refere-se aos padrões de qualidade, com vistas à realização dos processos, atividades, buscando a melhor execução, eficiência, eficácia.
Execução	Realização de processos e atividades em relação as normas estabelecidas (prazos e requisitos)

Fonte: Martins e Marini (2010)

Quadro 2 - Dimensões do Resultado

Eficiência	Relação entre os produtos (<i>outputs</i>) e os insumos empregados na busca de melhor desempenho das atividades, processos e projetos com relação ao custo envolvido e ao tempo destinado.
Eficácia	Quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário
Efetividade	Impactos gerados pela ação da organização (produtos, processos ou projetos)

Fonte: Martins e Marini (2010)

Conforme visualizado nas duas dimensões apresentadas, é possível trilhar um caminho em busca dos resultados desejáveis estabelecidos na Gestão por Resultados, principalmente pela orientação que ambas fornecem para a conquista dos resultados desejados.

De modo complementar, Corrêa (2007) defende que a GpR é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo Planejamento Estratégico; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento metas, habilitando o governo na realização de resultados satisfatórios dentro de suas ações.

A gestão por resultados é uma estratégia que tem seu início no Planejamento Estratégico e vai até o processo de *feedback* das políticas públicas, tornando-se uma prática de boa governança e desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente de recursos públicos e *accountability* (Corrêa, 2007, p. 12).

Em consonância com o proposto por Corrêa (2007), Horwitch (apud Matias-Pereira, 2008) defende que o bom planejamento deve ser orientado para os objetivos e baseado na informação disponível e nas expectativas do ambiente, bem como cumprir de forma integrada as funções básicas como obter resultados mediante a atribuição de responsabilidades e tarefas específicas. De modo complementar, para Martins e Marini (2010) é preciso harmonizar todas as dimensões que geram resultados, fazendo uso, principalmente de tecnologias gerenciais que permitem enfrentar o desafio de gerar resultados. Nesse sentido, para Martins e Marini (2010) é possível gerenciar para resultados através de metodologias de desempenho, tais como o *Balanced Scorecard*, *Bain & Company*, Gestão da Qualidade Total, Cadeira de Valor de Porter e o *Supply Chain*.

Em vista disso, entrelaçar a Gestão por Resultados ao Planejamento Estratégico, e demais mecanismos de desempenho é uma estratégia que possibilita ao governo incentivar os agentes público, em todos os níveis hierárquicos, a contribuir na busca de um Estado eficiente e eficaz, chegando a um cenário de longo prazo, em que um melhor desempenho institucional possibilite um crescimento econômico, social e político (CORRÊA, 2007).

2.2.1 Parâmetros de Avaliação

A Gestão para Resultados busca facilitar as instituições no processo de criação de valor, a partir da consecução dos objetivos, e a melhora continua das instituições. Para tal, baseia-se na elaboração de indicadores, periodicamente acompanhados e avaliados, que possuem como objetivo mensurar o alcance dos resultados pré-fixados (SERRA, 2008).

A partir do conceito defendido por Serra (2008) parece simples definir a GpR, todavia, sua parametrização torna-se uma atividade árdua devido a amplitude do seu conceito, uma vez que não existe uma definição única, conforme já mencionado.

Em consequência disto, neste estudo será usado como forma de parametrização da Gestão por Resultados, o seu objeto de trabalho, ou seja, o processo que assegure a criação de valor público, mediante a transformação dos recursos em produtos e mudanças sociais.

Portanto, são utilizados como elementos definidores da Gestão por Resultados, com intuito de facilitar sua identificação perante os modelos empíricos estudados, a presença dos seguintes critérios:

I – Planejamento Estratégico ou Metodologias de Desempenho;

II – Objetivos ou resultados pré-fixados

III – Metas e Indicadores para avaliação e monitoramento dos resultados

Assim, a presença de um Planejamento Estratégico, fornecerá objetivos a serem alcançados, sendo balizados por metas e planos de ação para seu alcance, e por fim, mecanismos de monitoramento, e avaliação das políticas públicas implementadas, que fornecerão os elementos de retroalimentação para atingir os objetivos finalísticos.

2.3 BALANCED SCORECARD (BSC)

Desenvolvido na década de 1990, pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC), consiste em um quadro de medidas que facilitam o entendimento das estratégias, melhorando sua implantação através da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição.

Para os criadores do *Balanced Scorecard*, medidas somente financeiras são insuficientes, na era da informação, para orientar e avaliar a trajetória das instituições, tornando-se necessário investir em geração de valor futuro, através dos clientes, fornecedores, funcionários, dos processos, tecnologias e de inovação (Kaplan e Norton 1997. p. 8).

Para tanto, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto de medidas de desempenho (KAPLAN e NORTON, 1997 p. 24). Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um número de temas estratégicos

amplos, como o crescimento da empresa, redução de riscos e aumento da produtividade (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 44).

O Balanced Scorecard é como a curva da demanda: nos mostra o que cria a demanda, porém é muito mais complexo e abrangente do que uma curva de demanda tradicional, porque as quantidades estão sendo encomendadas não apenas função do preço, mas também em função da qualidade do produto, da inovação, da funcionalidade e da natureza do relacionamento empresa-cliente. O BSC é uma tentativa de se construir uma curva de demanda multidimensional (KAPLAN E NORTON, 1999, apud REZENDE, 2003, p. 77).

Segundo Franco et al., (2009 apud Costa, 2006) o *Balanced Scorecard* tem como alvo alinhar-se ao Planejamento Estratégico com as ações operacionais da instituição, através da realização das seguintes ações: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas, melhorar o aprendizado estratégico e *o feedback*.

Conforme Kaplan e Norton (1997); Martin e Marini (2010), o *BSC* consolida a tradução da visão e da estratégia em objetivos e indicadores, que podem ser comunicados aos diversos atores da organização. Por sua vez, estes atuam na consolidação da sua estrutura básica, focalizando o desempenho organizacional, sob quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizado e crescimento, de modo que as expectativas e interesses dos principais stakeholders sejam atendidas (HERRERO, 2005).

De acordo com o contexto da instituição, suas necessidades e particularidades as perspectivas podem sofrer alterações, recebendo outras nomenclaturas ou variando sua quantidade organizacional. Entretanto, de acordo com seus criadores, e demais estudiosos as perspectivas clássicas do *Balanced Scorecard* são:

Perspectiva Financeira

Os objetivos financeiros orientam o desempenho financeiro esperado no longo prazo, servindo também como meta para os objetivos estratégicos para as demais perspectivas (MULLER, 2014). Os indicadores dessa perspectiva mostram se a estratégia de uma organização, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros (FRANCO, 2009).

Perspectiva dos Clientes

Defini em que segmentos a organização deseja atuar, traduzindo sua estratégia em objetivos para esses segmentos, a fim de oferecer serviços valorizados pelo cliente (MULLER, 2014). Dessa perspectiva, adotam-se medidas que indicam se uma estratégia foi bem formulada e implementada, tais como nível de satisfação do cliente, índice de retenção de clientes, aquisição de novos clientes e participação de segmentos-alvo (GALAS, 2004 apud FRANCO, 2009).

Perspectiva dos Processos Internos

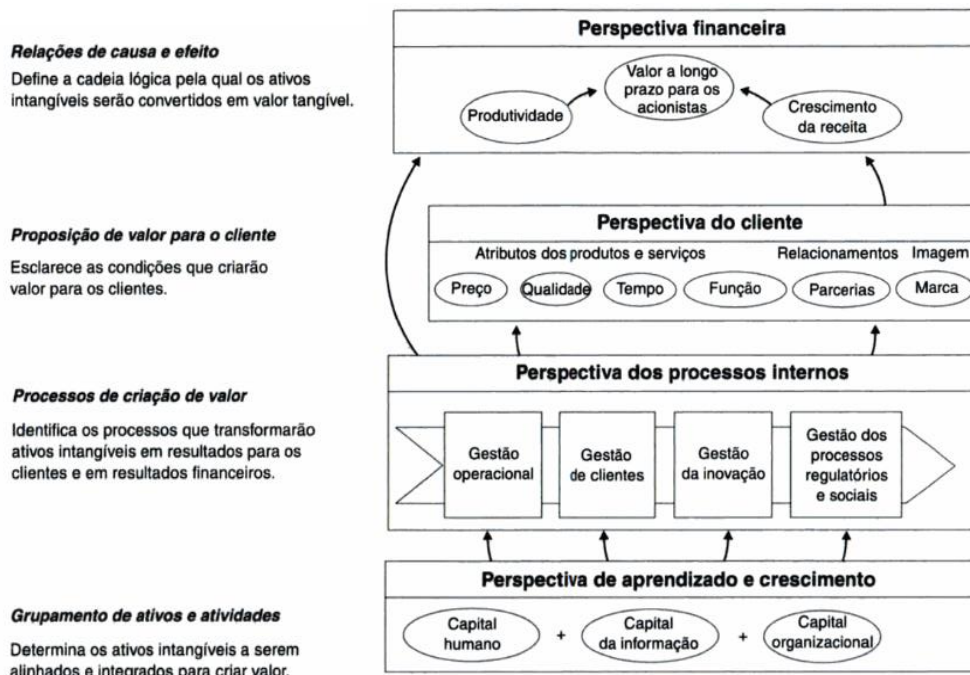
Procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes, ou seja, processos em que a instituição deve alcançar excelência para que a estratégia seja bem-sucedida (KAPLAN e NORTON, 1997). As medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles que permitem à organização: atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e satisfazer as expectativas em relação os retornos financeiros (FRANCO, 2009). A análise dos processos internos, incluindo a identificação de recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade (HERRERO, 2005).

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Tem como objetivo fornecer infraestrutura que a organização necessita para dar suporte as outras perspectivas (MULLER, 2014). Essa perspectiva está direcionada à capacidade dos colaboradores organizacionais, bem como à motivação e a participação dos funcionários nas decisões da organização (MARTINS e MARINI, 2010).

A partir do suporte fornecido por esta perspectiva, o BSC inicia seu processo de consolidação da estrutura organizacional. Este processo será apresentado no decorrer da Seção. A Figura 3 apresenta as relações entre as perspectivas.

Figura 3 - Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Nesta situação, partir das perspectivas a estrutura básica do BSC é criada. Todavia, conforme Kaplan e Norton (1997) um *Balanced Scorecard*, deve possuir componentes que promovem o desempenho de cada perspectiva na tradução da visão e estratégia da instituição, esses por sua vez são:

Objetivo Estratégico - o que deve ser alcançado, e o que é crítico para o sucesso da organização (FRANCO et al., 2009). Implica a tradução da visão de futuro em objetivos organizados em relações de causa-efeito

Indicadores - determina como será mensurado e acompanhado o alcance do objetivo (Franco et al., 2009), permitindo avaliar como as atividades da organização estão progredindo (HERRERO, 2005).

Metas - permite avaliar a evolução da empresa em direção aos objetivos estratégicos definidos nas quatro perspectivas (HERRERO, 2005).

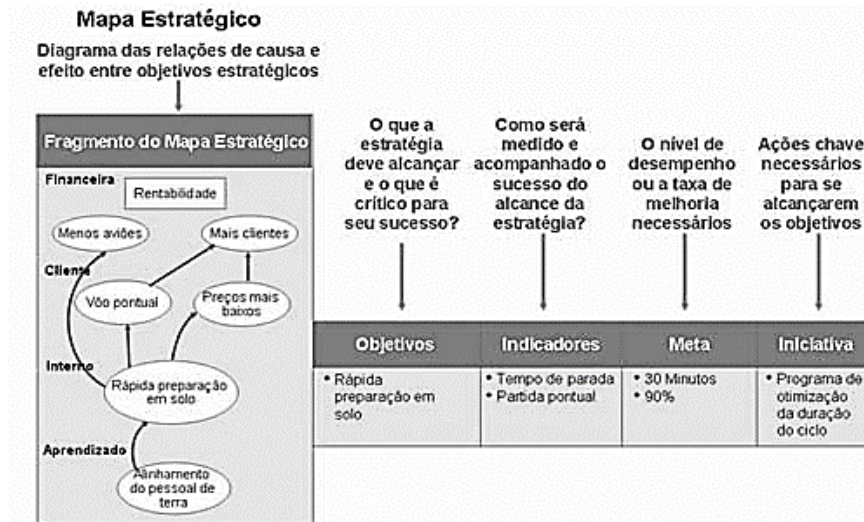
Iniciativas (planos de ação) - ações realizadas, dentro das perspectivas, para alcançar os objetivos estratégicos; e intervenções para que as metas sejam alcançadas (FRANCO et al., 2009).

Ademais, a partir da estruturação das perspectivas e de seus componentes é criado um dos aspectos fundamentais do *Balanced Scorecard*, que interliga os indicadores das perspectivas à estratégia e a visão, definidos no Planejamento Estratégico, sendo esse ponto fundamental as relações de causa e efeito (MULLER, 2014, p. 115). Segundo Kaplan e Norton (1997) as relações de causa-efeito devem permear todas as perspectivas, sendo responsáveis por contar a trajetória da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (1997) toda medida selecionada para *um Balanced Scorecard* deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (1997), ao tomar explícitas as hipóteses de causa e efeito da estratégia, os gestores podem testá-las e adaptá-las à medida que aprendem melhor sua implementação e eficácia. Para seus criadores, Kaplan e Norton, (1997) sem as relações de causa e efeito, não existe aprendizado estratégico, sendo este o princípio do BSC, a necessidade de retroalimentar informações, que o diferencia dos demais sistemas gerenciais, que não possuem um processo para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia implantada (KAPLAN e NORTON, 1997). De maneira complementar, Herrero (2005) defende que as relações de causa e efeito buscam atingir os objetivos da organização, por meio do desmembramento dos objetivos, obrigando os executivos da instituição a fazer escolhas cruciais para o sucesso do negócio, conduzindo, desta maneira, até a realização da visão da instituição.

Para tanto, o mapa estratégico descreve a estratégia da instituição, pois representa graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos, e dos indicadores das perspectivas (MARTINS e MARINI, 2010; FRANCO et al., 2009). O mapa estratégico fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor (KAPLAN e NORTON, 1999). Portanto, sua construção permite a visualização das relações de causa-efeito dos objetivos estratégicos, a partir de suas perspectivas. Estas, que possuem em seus componentes de desempenho, o esforço para a realização da estratégia. As figuras 4 e 5 apresentam respectivamente, a estrutura do mapa estratégico e os componentes de desempenho das perspectivas; e o mapa estratégico criado e implementado pela Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA/MG.

Figura 4 - Mapa Estratégico e aplicação dos componentes de desempenho.



Fonte: IZIDORO et al., (2009)

Figura 5 - Mapa Estratégico da Companhia de Saneamento de Minas Gerais



Fonte: COPASA/MG

2.3.1 Parâmetros de Avaliação

Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, não apenas como um sistema de controle. Suas perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e as medidas subjetivas mais imprecisas presentes na estratégia.

Para Herrero (2005) o Balanced Scorecard, como visto nos demais modelos teóricos abordados, pode ser adaptado de acordo com a realidade da instituição, definindo um número maior ou menor de perspectivas para traduzir sua visão em objetivos tangíveis.

Em vista disso, possíveis adaptações referentes às necessidades dos modelos empíricos são devidamente consideradas, em relação as perspectivas propostas por Kaplan e Norton. Neste sentido, são utilizados como elementos definidores do *Balanced Scorecard*, com intuito de facilitar sua identificação perante os modelos empíricos estudados, a presença dos seguintes critérios:

I – Planejamento Estratégico

II – Mapa Estratégico

III – Perspectivas Organizacionais e Relações de Causa e Efeito

V - Estruturas de desempenho – objetivos, indicadores, metas, iniciativas ou planos de ação.

3. MODELOS EMPÍRICOS

Empírico é o fato que se baseia na experiência, nos acontecimentos vividos. Anteriormente, o capítulo 2 apresentou referências teóricas sobre modelos de gestão, que projetam mudar o futuro a partir das atitudes do presente.

Em contrapartida, o presente capítulo apresenta as experiências administrativas em três capitais brasileiras. Belo Horizonte, Fortaleza, e Porto Alegre foram escolhidas para que seus modelos de gestão fossem analisados, sofrendo uma avaliação de como estão sendo implementados, quais suas particularidades, que objetivos são estabelecidos, e principalmente, como alterar a realidade da administração municipal em prol dos cidadãos, a partir de suas orientações teóricas.

Para sua devida realização, foram usados materiais oriundos das administrações municipais, sendo as principais fontes de dados para a realização deste trabalho. Portanto, todo conteúdo presente neste capítulo tem como origem informações retiradas de publicações realizadas pelas prefeituras municipais de Belo Horizonte⁷, Porto Alegre⁸ e Fortaleza⁹.

3.1 BELO HORIZONTE

Em busca de estratégias que indicassem um caminho para alcançar um futuro desejável, Belo Horizonte a partir de 2008, em razão da eleição do então candidato Marcio Lacerda/PSB (2009-2016), buscou implementar mecanismos para atingir uma maior eficácia na gestão pública e a possibilidade de projetar uma cidade no futuro, conforme os anseios de seus cidadãos.

A partir do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado¹⁰ e a colaboração de um conjunto de especialistas e pesquisadores, a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PMBH)

⁷ *Plano Estratégico BH 2030; Plano Plurianual 2014-2017.*

⁸ *Manual de Gestão de Porto Alegre; Plano Plurianual 2014-2017.*

⁹ *Plano Fortaleza 2040; Plano Plurianual 2014-2017.*

¹⁰ *Documento que contém o Planejamento Estratégico do Estado e orienta a construção do futuro num horizonte de longo prazo.*

planejou consolidar um modelo de gestão para a cidade. Como resultado, a construção de uma proposta de Planejamento Estratégico foi desenvolvida, para encaminhar a identificação e antecipação das tendências e desafios em todos os setores da cidade, proporcionando que os resultados desejados fossem alcançados.

Visando projetar a cidade para as próximas duas décadas, Belo Horizonte, prôpos de acordo com suas publicações, dois níveis de planejamento para a cidade, um de curto e médio prazo, e outro de longo prazo. Em nível de curto e médio prazo foi estabelecido o BH Metas e Resultados, no qual foram abrangidos, de 2009 a 2012, 12 Áreas de Resultados e 40 projetos sustentadores que balizaram as políticas e ações da Prefeitura. Com ele, buscou-se uma maior eficácia nas ações, políticas urbanas e sociais e em todos os serviços prestados pela Prefeitura. Já no nível de longo prazo, dando continuidade ao planejamento de curto e médio prazo, foi visado o horizonte futuro, procurando definir e estabelecer indicadores e objetivos para a cidade no ano de 2030.

Deste modo, para dar início ao planejamento a PMBH precisou realizar um mapeamento dos principais desafios e possibilidades à construção do futuro desejado, antecipando oportunidades e riscos à sua concretização. Assim, através da Avaliação Retrospectiva Situacional realizou-se o propósito de proporcionar uma visão ampla da cidade, indicando seus principais gargalos e potencialidades. Tornando possível a construção de cenários para o futuro da cidade.

3.1.1 Referências do Modelo

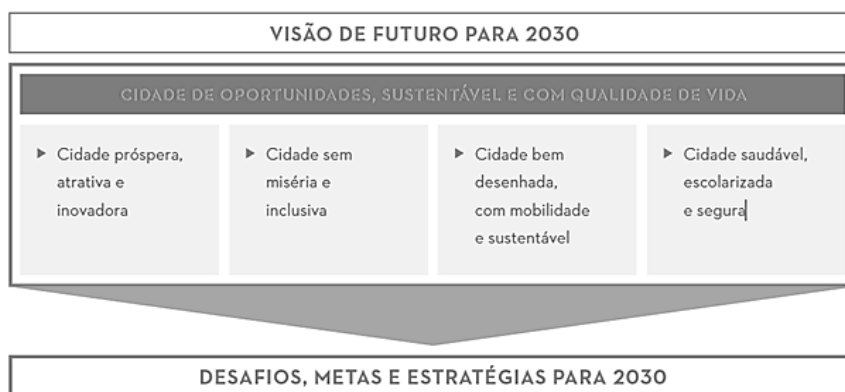
Conforme o Plano Estratégico BH 2030, assim como o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 2014-2017, os conceitos que orientam a gestão municipal estão balizados, respectivamente, no Planejamento Estratégico e na Gestão por Resultados. Sendo as políticas, programas e projetos, desde sua formulação até a implementação e avaliação balizados nestes conceitos.

3.1.2 Operacionalização do Modelo

De acordo as publicações referentes ao Planejamento de Belo Horizonte, o modelo de gestão é um marco referencial para a construção da agenda de iniciativas estratégicas que contribuirá para que Belo Horizonte empreenda uma trajetória de desenvolvimento sustentável nos próximos anos, o Plano BH 2030, tem como objetivo que os consensos e escolhas feitas no presente sejam a formação da Belo Horizonte desejada para 2030, para isto, possui na Visão de Futuro "cidade de oportunidades, sustentável e com qualidade de vida" o rumo a ser empreendido pela cidade. Além de empreender o futuro cobiçado, a Visão do Plano de BH ramifica-se através de Atributos de Valor, os quais representam um detalhamento específico para a agenda de trabalho rumo a 2030. Deste modo, os atributos são condições básicas e indispensáveis para as transformações e o alcance do objetivo final, que permitem explicitar os desafios e metas a serem enfrentados, organizam e dão norte às ações estratégicas a serem empreendidas ao longo dos próximos anos.

Portanto, o Plano Estratégico BH 2030, tem sua execução atrelada a realização dos atributos de valor da visão de futuro, esses que por sua vez dividem-se em quatro, que são: Cidade Próspera, Atrativa e Inovadora; Cidade Sem Miséria e Inclusiva; Cidade Bem Desenhada, com Mobilidade e Sustentável; e Cidade Saudável, Escolarizada e Segura. A figura 6, abaixo apresenta o fluxo da visão de futuro.

Figura 6 - Visão de Futuro de Belo Horizonte



Fonte: Plano Estratégico BH 2030

Para desenvolver uma cidade com múltiplas oportunidades de trabalho e negócios, e gerar desenvolvimento urbano sustentável, com melhor qualidade de vida, é imperativo que o

modelo implementado vença sete desafios ao longo do planejamento. Estes desafios representam focos prioritários, de alta relevância e de elevado potencial, e por isso, devem nortear as diversas políticas públicas em direção ao futuro. Os 7 Desafios são: Belo Horizonte como município de muito alto desenvolvimento humano; Economia municipal em contínuo crescimento sustentável; Cidade sem miséria, inclusiva e com moradia digna para todos; Cidade compacta, integrada, inclusiva e conectada com a mobilidade sustentável; Cidade resiliente e ambientalmente sustentável; Cidade em que se vive mais, com saúde, segurança e educação de qualidade; e Belo Horizonte com gestão transparente, compartilhada e de excelência.

Devidamente estabelecidos, e com seus respectivos propósitos cada um dos Desafios a serem enfrentados por Belo Horizonte possui metas para sua concretização. Em sua totalidade, por meio dos 7 Desafios, as metas são alocadas em 43 itens, que tem como função estabelecer seu objetivo para 2030, sendo mensuradas por indicadores e referências (ano, valor e fonte). A figura 7, abaixo mostra com maior detalhamento o Desafio 1.

Figura 7 - Amostragem dos Desafios do Plano Estratégico BH 2030

DESAFIO 1					
BELO HORIZONTE COMO MUNICÍPIO DE MUITO ALTO DESENVOLVIMENTO HUMANO					
Item	Metas para 2030	Indicadores	Referências		
			Valor	Ano	Fonte
1	Manter o IDHM do município sempre na faixa de muito alto desenvolvimento humano.	Posicionamento de Belo Horizonte no estrato mais elevado dos Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), conforme parâmetros do PNUD, FJP e IPEA.	0,810	2010	Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil - 2013 (PNUD, FJP e IPEA)
2	Manter-se entre as três melhores no ranking IDHM para cidades brasileiras com mais de um milhão de habitantes.	Posição de Belo Horizonte no ranking do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) para municípios com mais de um milhão de habitantes.	BH: 3ª posição (1ª Brasília 0,824)	2010	Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil - 2013 (PNUD, FJP e IPEA)

Fonte: Plano Estratégico BH 2030

A partir dessa sequência que conduz a um determinado efeito final, a materialização da Visão de Futuro desdobra-se em novos procedimentos. As Estratégias de Desenvolvimento iniciam este processo, possibilitando a execução de novas intervenções, atuando como guias para políticas adotadas nos desdobramentos seguintes.

Para realizar a tradução das Estratégias de Desenvolvimento em resultados concretos e mensuráveis, a atuação da Prefeitura de Belo Horizonte está organizada em Áreas de Resultados e Áreas de Sustentação. Essas são áreas temáticas, com um foco finalístico, que orientam a concentração dos esforços e recursos da administração municipal para que a cidade alcance as transformações sociais, econômicas, ambientais e institucionais desejadas, produzindo resultados diretos para os cidadãos em direção à visão de futuro e às metas do Plano Estratégico.

Para representar as Áreas de Resultado, 11 temas foram criados: Prosperidade; Cultura Cosmopolita e Local; Cidade com Reduzida Pobreza; Cidade de Todos; Cidade com Todas as Vilas Vivas; Vida Urbana Sustentável; Cidade Resiliente e Ambientalmente Sustentável; Cidade Saudável; Educação de Qualidade; e Cidade Segura.

Atuando simultaneamente as Áreas de Sustentação lidam com a gestão, ou seja, são internas à estrutura pública, que precisa também ser alvo de transformações estratégicas, de modo a sustentar os avanços nas áreas finalísticas. Para tanto, 5 Áreas de Sustentação foram criadas, para atuar em conjunto com o Desafio 7 (Belo Horizonte com gestão transparente compartilhada e de excelência), sendo elas: Excelência na Gestão Orçamentária e Financeira; Gestão Institucional Estratégica e Inovadora; Cidade Inteligente; Cidade Compartilhada; e Integração Metropolitana e Interfederativa. A figura 8 apresenta os Desafios e suas Áreas de Resultado e Sustentação.
















Figura 8 - Desafios, Áreas de Resultado e Áreas de Sustentação.

OS DESAFIOS, AS ÁREAS DE RESULTADO E DE SUSTENTAÇÃO	
Desafio	Áreas de Resultado
1 Belo Horizonte como município de muito alto desenvolvimento humano	TODAS
2 Economia municipal em contínuo crescimento sustentável	1 Prosperidade
	2 Cultura Cosmopolita e Local
3 Cidade sem miséria, inclusiva e com moradia digna para todos	3 Cidade com Reduzida Pobreza
	4 Cidade de Todos
	5 Cidade com Todas as Vilas Vivas
4 Cidade compacta, integrada, inclusiva, conectada e com mobilidade sustentável	6 Vida Urbana Sustentável
	7 Cidade com Mobilidade Sustentável
5 Cidade resiliente e ambientalmente sustentável	8 Cidade Resiliente e Ambientalmente Sustentável
6 Cidade em que se vive mais, com saúde, segurança e educação de qualidade	9 Cidade Saudável
	10 Educação de Qualidade
	11 Cidade Segura
Desafio	Áreas de Sustentação
7 Belo Horizonte com gestão transparente, compartilhada e de excelência	1 Excelência na Gestão Orçamentária e Financeira
	2 Gestão Institucional Estratégica e Inovadora
	3 Cidade Inteligente
	4 Cidade Compartilhada
	5 Integração Metropolitana e Interfederativa

Fonte: Plano Estratégico BH 2030

Deste modo, as Estratégias de Desenvolvimento atuam como guias das Áreas de Resultado e Áreas de Sustentação, somando um conjunto de 36 estratégias, que permeiam as duas Áreas. Conforme demonstrado na figura 9.

Figura 9 - Estratégias de Desenvolvimento conforme suas Áreas.

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO	ÁREAS DE RESULTADO
1. Intensificar esforços para consolidação de um ambiente propício e atrativo aos negócios.	 PROSPERIDADE
2. Explorar as potencialidades da geração de emprego e renda por meio do fluxo turístico.	
3. Promover a internacionalização de BH e de sua Região Metropolitana.	
4. Avançar nos arranjos para uma economia mais inclusiva.	 CULTURA COSMOPOLITA E LOCAL
5. Projetar e dar visibilidade ao patrimônio cultural de BH e às manifestações artísticas.	
6. Viabilizar a expansão, a vitalidade e a descentralização das manifestações culturais.	 CIDADE COM REDUZIDA POBREZA
7. Fortalecer ações para erradicação da miséria e assistência à população vulnerável à pobreza.	
8. Adotar as recomendações do Pacto de Política Alimentar Urbana.	
9. Assegurar os direitos fundamentais do cidadão e a proteção social universal, com atenção à infância e aos idosos.	 CIDADE DE TODOS
10. Inserir o jovem como foco específico de programas governamentais.	
11. Ampliar programas e ações para a inclusão de pessoas com deficiência, população LGBT, comunidades tradicionais e população em situação de rua.	
12. Ampliar os programas e ações para a redução da violência e combate à discriminação.	 CIDADE COM TODAS AS VILAS VIVAS
13. Viabilizar a garantia do direito de morar dignamente.	
14. Viabilizar espaços urbanos amigáveis, convidativos, belos, seguros, funcionais e sustentáveis.	 VIDA URBANA E SUSTENTÁVEL
15. Viabilizar a distribuição espacial equilibrada de equipamentos e serviços públicos.	
16. Promover mecanismos de conscientização do cidadão para a condição regular da cidade.	 CIDADE COM MOBILIDADE SUSTENTÁVEL
17. Avançar na implantação de projetos visando à mobilidade urbana sustentável, garantindo conectividade e acessibilidade efetivas no território.	
18. Encaminhar ações junto à União e ao Estado para viabilizar a solução de entraves da logística e transportes na RMBH.	 CIDADE RESILIENTE E AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL
19. Assegurar a sustentabilidade ambiental.	
20. Avançar na disponibilidade de parques públicos e contato com áreas preservadas.	
21. Avançar na redução da vulnerabilidade da cidade a desastres ou acidentes decorrentes de adversidades climáticas e viabilizar rápida recuperação das áreas afetadas.	 CIDADE SAUDÁVEL
22. Alcançar condições de vida saudável e ativa.	
23. Incentivar iniciativas voltadas ao lazer, esporte, paradesporto e entretenimento.	 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE
24. Dar encaminhamento às determinações legais para ampliar o acesso à educação infantil.	
25. Promover a melhoria na qualidade da educação.	 CIDADE SEGURA
26. Intensificar a participação do município na redução dos índices de violência e criminalidade.	
ÁREAS DE SUSTENTAÇÃO	
27. Consolidar a gestão orçamentária, financeira, institucional e administrativa eficiente, integrada, sustentável e transparente.	 EXCELÊNCIA NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA
28. Expandir mecanismos de controle interno para assegurar o cumprimento das metas.	
29. Alcançar elevado nível nos processos de seleção, ingresso e retenção de talentos.	 GESTÃO INSTITUCIONAL ESTRATÉGICA E INOVADORA
30. Promover permanente capacitação dos agentes públicos municipais na gestão.	
31. Fortalecer ações para prevenção e controle de desvios de conduta de gestores e servidores.	 CIDADE INTELIGENTE
32. Usar tecnologias de informação e comunicação em processos analíticos e decisórios.	
33. Aumentar o grau de resolubilidade e de excelência no atendimento ao cidadão.	 CIDADE COMPARTILHADA
34. Consolidar a participação cidadã no planejamento e no orçamento.	
35. Oportunizar aos cidadãos e organizações a prática do voluntariado transformador.	 INTEGRAÇÃO METROPOLITANA E INTERFEDERATIVA
36. Promover a concertação política na RMBH, visando à integração entre as cidades.	

Fonte: Plano Estratégico BH 2030

Tanto as Áreas de Resultado como as de Sustentação, possuem em sua estrutura organizacional elementos que fornecem os contornos de suas atuações. Essas estruturas que compõem ambas as áreas são: Alcance Estratégico – medidas políticas e resultados contribuem para o enfrentamento dos desafios e, assim, para a construção da visão de futuro preconizada no Plano; Principais ações realizadas e em andamento – realização e andamento dos projetos sustentadores e demais ações; e Diretrizes – conjunto estruturado para a elaboração de suas futuras ações, programas e projetos, rumo ao futuro.

Em consequência dos desdobramentos anteriores, as Áreas de Resultado, e de Sustentação possibilitam a sequência final da materialização da Visão de Futuro. Para tanto, as duas Áreas viabilizam os 40 Projetos Sustentadores, que são empreendimentos que mobilizam recursos, tanto financeiros quanto humanos, visando concentrar os esforços gerenciais para obter as transformações planejadas. Cada Projeto Sustentador tem objetivos

específicos, população a ser beneficiada, resultados, indicadores, prazo definido para sua total implantação, metas físicas, órgãos e equipes envolvidas na sua execução e um gerente responsável pela sua condução.

Nesse sentido, atuando de forma vinculada a materialização da Visão é realizada pelos elementos estratégicos dependentes entre si, que em ação conjunta realizam seu objetivo final, tornando Belo Horizonte uma cidade de oportunidades, sustentável e com qualidade de vida. Assim, são entendidos como elementos estratégicos, de modo gradiente, os 7 desafios, 43 metas para 2030, as 36 estratégias de desenvolvimento, as 11 áreas de resultado e as 5 áreas de sustentação, que ao final do processo estrutural possuem como produto os 40 projetos sustentadores.

Todavia, para que esses objetivos do Plano Estratégico BH 2030 sejam concretizados, é necessário que o planejamento de curto e médio prazo estejam circunscritos no longo prazo. Para tanto, o Plano Plurianual Ação Governamental de 2014-2017, tem a função de dar continuidade ao processo iniciado em 2009, e que se concluirá em 2030.

Nesta conjuntura, as características do PPAG 2014-2017 do Município de Belo Horizonte, são:

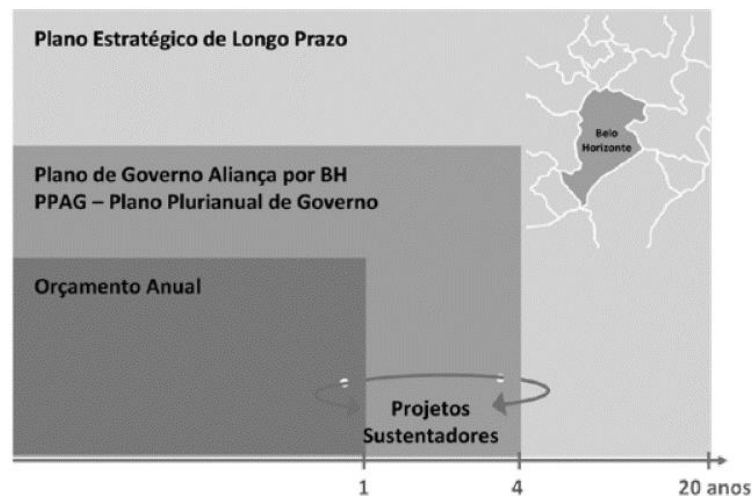
- I. Apresentação de um conjunto de programas coerente com o Plano de Governo e com o Plano Estratégico de Longo Prazo BH 2030;
- II. Definição, em cada programa, dos objetivos a alcançar, os resultados e seus indicadores, metas e prazos, órgão responsável, bem como os recursos financeiros alocados para os quatro anos;
- III. Alocação de recursos ao conjunto de programas de modo consistente com os cenários de disponibilidade de recursos orçamentários e não orçamentários para o período de quatro anos;
- IV. Agrupamento dos programas em Áreas de Resultados, definidas a partir do desdobramento do Plano de Governo e do Plano Estratégico de Longo Prazo, para as quais seja possível definir resultados finalísticos globais, para fins de monitoramento, avaliação e coordenação das ações de governo;
- V. Constituição de um instrumento efetivo de gerenciamento, monitoramento, solução de restrições, avaliação periódica de resultados e revisões, quando necessário, dos programas e do PPAG;

VI. Geração de correlações diretas entre os recursos alocados e os resultados pretendidos ou alcançados, para atribuir transparência às ações de governo

Deste modo, conforme as características do PPAG, os 40 Projetos Sustentadores presentes no Plano 2030 têm sua execução reforçada na elaboração do PPAG. Além disso, para a concretização dos desafios do Plano 2030 torna-se necessária a articulação dos principais instrumentos de gestão da administração municipal, constituído por: Plano Estratégico de Longo Prazo, PPAG, Orçamentos Anuais e Projetos Sustentadores. A Figura 11 mostra a interação entre os instrumentos.

Nesse sentido, é possível identificar uma sinergia entre os instrumentos de planejamento. Essa interação entre ambos confere um foco estratégico e integrado, para que sejam efetivamente alcançados os resultados mais relevantes para a sociedade e para que reflitam os compromissos assumidos pelo governo municipal.

Figura 10 - Interação entre os instrumentos de planejamento



Fonte: Plano Plurianual de Ação Governamental 2014-2017.

3.2 FORTALEZA

Para inserir Fortaleza no caminho do desenvolvimento, a atual gestão municipal do prefeito Roberto Cláudio/PDT (2013-2020), buscou incluir a população no processo decisório para juntos realizar a construção de uma cidade melhor. Para tal, de acordo com o a Prefeitura

Municipal, os cidadãos de Fortaleza participaram da elaboração de um conjunto de diretrizes, e propostas com o objetivo de Renovar Fortaleza¹¹. Como resultado, surgiu a elaboração do “Fortaleza 2040”, um plano estratégico de desenvolvimento urbanístico, econômico e social, que orienta as ações públicas e privadas para transformar Fortaleza em uma cidade com maior qualidade de vida, com oportunidade de negócios, e que preserva e valoriza seu patrimônio cultural e ambiental.

Desenvolvido a partir de 2014, o plano tem como objetivo dotar Fortaleza de um planejamento de longo prazo que oriente a execução de políticas públicas, e que pretende buscar a construção de uma cidade melhor para sua população até 2040. Para tanto, de acordo com os documentos que expressam a implementação do modelo, em sua fase inicial realizada entre 2014-2016, o projeto foi dividido em três fases sequenciadas: Fortaleza Hoje; Fortaleza que queremos; e Plano Estratégico. A primeira fase, “Fortaleza Hoje”, compreendeu uma diagnóstico da cidade, através de análise das tendências, oportunidades e cenários possíveis. Em sequência, a fase, “A Fortaleza que Queremos”, foi realizada partir dos estudos desenvolvidos sobre Fortaleza, esta fase compreende a formulação da visão de futuro, bem como os objetivos a perseguir em busca do futuro desejado. Por fim, a terceira fase, “Plano Estratégico” tem como objetivo a identificação e escolha das estratégias, iniciativas e projetos, baseados nos desafios apresentados nas duas etapas anteriores.

Diante desta contextualização da cidade, foi produzido um plano de desenvolvimento para a cidade de Fortaleza com estratégias a serem implementadas no curto, médio e longo prazo.

Sendo uma iniciativa da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF), sob coordenação do Instituto de Planejamento de Fortaleza – IPLANFOR e Fundação Cearense de Pesquisa e Cultura (FCPC), o projeto almeja que a cidade de Fortaleza em 2040 seja uma das melhores cidades do Brasil para viver, com boa qualidade de vida, economia competitiva e dinâmica, redução da pobreza, e meio ambiente preservado.

¹¹ *Diretrizes Gerais para elaboração do Plano de Governo “Para Renovar Fortaleza” do então candidato Roberto Cláudio (PSB).*

3.2.1 Referências do Modelo

Conforme o Plano Fortaleza 2040, assim como o Plano Plurianual 2014-2017, os conceitos que orientam a modelo gestão municipal estão balizados, respectivamente, no Planejamento Estratégico e na Gestão por Resultados, pautados no compromisso de executar Políticas Públicas para o alcance de resultados efetivos que melhorem a condição da qualidade de vida da população.

3.2.2 Operacionalização do Modelo

Em 2040, de acordo com a Prefeitura Municipal, Fortaleza será uma das melhores cidades do Brasil para viver e para empreender. Com boa qualidade de vida, economia competitiva e dinâmica, meio ambiente recuperado e conservado, bem arborizada, com equidade de acesso aos serviços públicos e infraestrutura urbana, serviços de saúde e educação de qualidade, forte redução da pobreza e distribuição mais equitativa da renda e das oportunidades econômicas, onde as pessoas circulam com conforto e segurança, espaços e equipamentos públicos que facilitem a acessibilidade, estimulem a conectividade e integração social, com vida comunitária fortalecida pela gentileza e cordialidade, valorizando a diversidade e diferentes identidades.

Com base nas expectativas supracitadas a visão de futuro para a cidade é: “Fortaleza de oportunidades, mais justa, bem cuidada e acolhedora”. Em consequência disso, Fortaleza tem como desejo, torna-se uma cidade que diminua a redução das desigualdades socioeconômicas, e garanta uma cidade melhor para sua população. Além da Visão, o Plano de Fortaleza, possui orientações que estabelecem a direcionalidade estratégica do seu planejamento, e que inspiram e orientam a elaboração de programas e projetos, a mobilização de recursos e o envolvimento de sua sociedade. Essas orientações estratégicas, que orientação o Plano 2040 são:

Missão da Administração Municipal: Promover o bem-estar da população com serviços públicos de qualidade e de forma ética, participativa e humana.

Valores da Administração Municipal: Justiça - transparência, compartilhamento e equidade nas políticas públicas; Cuidado - zelo pela coisa pública com honestidade e

dedicação; Acolhimento - respeito, solidariedade e valorização das pessoas; e Comprometimento - prontidão, compromisso com a cidadania e excelência nos serviços.

Devidamente estabelecidas as orientações estratégicas para o modelo de gestão, o Plano Fortaleza 2040 é estruturado em Eixos e Objetivos Estratégicos. Os eixos são as prioridades e escolhas que definem o caminho para o futuro, estão organizados em blocos que articulam os objetivos estratégicos e organizam as iniciativas do governo e da sociedade, de modo a assegurar a convergência e complementaridade, para a construção da visão de futuro de Fortaleza no longo prazo. Circunscritos nos eixos, os objetivos são os principais resultados perseguidos, sua função é antecipar as ações, as iniciativas e os projetos necessários e adequados ao seu alcance no médio e longo prazo, para sua operacionalização estão organizados e agrupados por afinidade.

Tabela 1 – Eixos e Objetivos Estratégicos

Eixos	Objetivos Estratégico
0 – Equidade Territorial, Social e Econômica.	Comunidades valorizadas e integradas à sociabilidade urbana; Atividades promotoras de inclusão produtiva dinamizada; Cultura de paz e segurança cidadã; Oportunidades de emprego e renda distribuídas no conjunto do território municipal.
1 – Cidade Conectada, Acessível e Justa.	Cidade Compacta, acessível e conectada; Espaços Públicos alocados amplamente no conjunto do território municipal; Centro Urbano reabilitado; Espaços públicos equipados, seguros e integradores. Transporte público de qualidade.
2 – Vida Comunitária, Acolhimento e Bem-Estar.	Comunidade Saudável; Comunidade acolhedora inclusiva com valorização e respeito a diversidade; Comunidade com elevado senso de pertencimento e afeição à cidade.
3 – Desenvolvimento da Cultura e do Conhecimento.	Educação de qualidade e capacitação para o trabalho; Desenvolvimento científico e tecnológico; Valorização e desenvolvimento cultural.

4 – Qualidade do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais.	Recursos naturais; Resiliência e conforto ambiental; Saneamento básico ampliado; Segurança Hídrica; Energias renováveis e eficiência energética.
5 - Dinâmica Econômica e Inclusão Produtiva.	Estrutura produtiva de serviços ampliada e diversificada; Setores econômicos consolidados mais competitivos e de alto valor agregado.
6 - Governança Municipal.	Modelo de acompanhamento e avaliação do Fortaleza 2040; Gestão pública participativa e eficiente; Observatório da Cidade.

Fonte: Criação Própria (Adaptado de Plano Fortaleza 2040).

Para alcançar os resultados esperados para cada Eixo, como também dos Objetivos Estratégicos, o Plano de Fortaleza tem no Plano Plurianual 2014-2017 o mecanismo para monitoramento e avaliação das políticas públicas, uma vez que este, através da Gestão por Resultados, busca executar as Políticas Públicas para o alcance de resultados efetivos que melhorem a condição da qualidade de vida da população. Sendo os resultados medidos com indicadores que, orientam a organização dos programas e ações prioritárias de investimentos. Portanto, de modo complementar, o Plano Plurianual está estruturado em Eixos, Resultados estratégicos quantificados através de indicadores com metas estabelecidas.

Segundo o Plano Plurianual 2014-2017, essa idealização metodológica instituída para seu processo de elaboração atende as orientações de um direcionamento estratégico, partindo das propostas contidas no plano de governo da aliança "Para Renovar Fortaleza" e consequentemente, atende os desafios relacionados às carências e possibilidades da cidade, cujo equacionamento aponta para a construção de soluções que constituíram os insumos estruturantes e norteadores do Planejamento Estratégico da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Neste sentido, a relação entre o planejamento de médio e longo prazo, instituído pelo Plano Fortaleza 2040, com o planejamento de curto prazo, presente no Plano Plurianual torna-se visível. Em consequência disto, de modo complementar ambos documentos convergem em relação aos resultados esperados. A seguir são apresentados os Eixos Estratégicos do Plano Fortaleza 2040, e do Plano Plurianual 2014-2017, que corroboram essa relação.

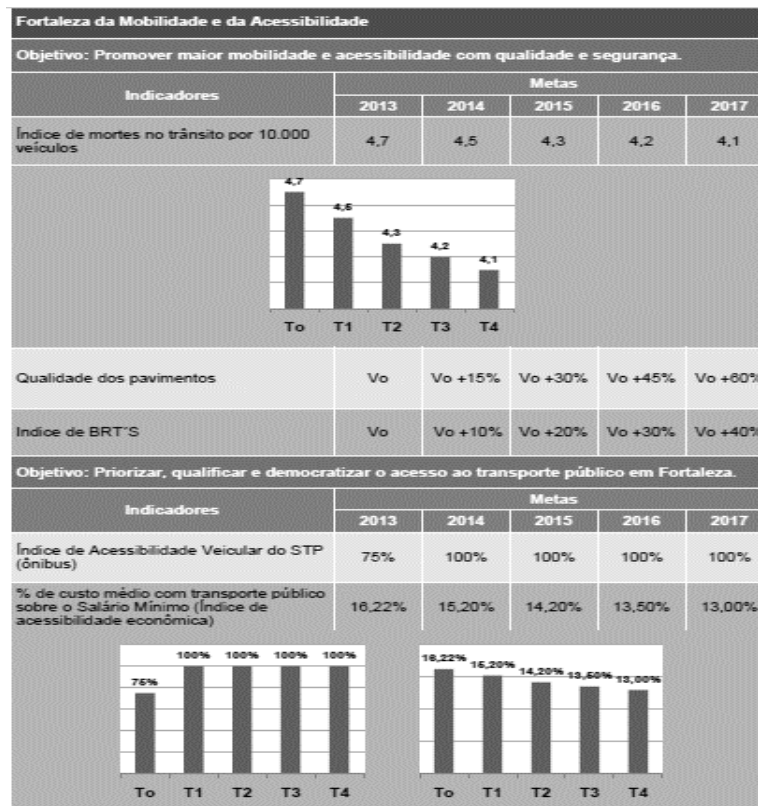
Tabela 2 – Eixos e Resultados Estratégicos PPA 2014-2017.

Eixo	Resultados Estratégico
Melhoria da Qualidade de Vida e Justiça Social	Fortaleza Saudável; Fortaleza do Conhecimento; Fortaleza Segura, Inclusiva e Justa; Fortaleza da Juventude.
Crescimento Sustentável	Fortaleza Produtiva e Inovadora; Fortaleza Sustentável; e Fortaleza da Mobilidade e da Acessibilidade.
Gestão Transparente, Participativa e Transformadora.	Fortaleza Planejada e Participativa

Fonte: Criação Própria (Adaptado de Plano Plurianual 2014-2017).

A partir dos eixos presentes tanto no Plano Fortaleza 2040, quanto no Plano Plurianual, identifica-se a intenção de munir a administração municipal com uma ordem temporal de planejamento. Enquanto, no longo prazo macro objetivos estratégicos são estabelecidos através do Fortaleza 2040, no âmbito do curto e médio prazo, as ações tornam-se mais específicas e pontuais através do PPA. Isto fica evidenciado na aproximação entre o objetivo estratégico "Transporte público de qualidade", presente no eixo Cidade Conectada, Acessível e Justa, do Plano 2040, com o resultado estratégico Fortaleza da Mobilidade e da Acessibilidade, do PPA, que tem como objetivo “promover maior mobilidade e acessibilidade com qualidade e segurança para os cidadãos de Fortaleza”, e “priorizar, qualificar e democratizar o acesso ao transporte público em Fortaleza” (Figura 11).

Figura 11 - Proximidade entre Objetivos Estratégicos e Resultados Estratégicos



Fonte: Plano Plurianual 2014-2017

Neste contexto, o Plano Plurianual referente ao período 2014-2017 possui grande importância na realização do Plano Fortaleza 2040, uma vez que inaugura o primeiro, dos seis módulos de quatro anos, que coincidirão com o cronograma das seis próximas gestões do Executivo Municipal: 2017/2020, 2021/2024, 2025/2028, 2029/2032, 2033/2036 e 2037/2040, possibilitando a realização de avaliações, monitoramento e discussões em relação ao planejamento de longo prazo.

Portanto, em relação a operacionalização do modelo implantado por Fortaleza, o Plano 2040 apresenta o futuro desejado para a cidade, e sua orientação estratégica para o seu respectivo alcance, no entanto, deixa sobre responsabilidade do Plano Plurianual o conjunto de programas e ações, que resultarão nos objetivos estabelecidos para o futuro.

Assim, orientado pela Gestão para Resultados, o Plano Plurianual de Fortaleza possui um monitoramento fundado em objetivos, indicadores e metas que demonstrem não apenas o nível de execução do que fora planejado, mas, principalmente, o impacto das iniciativas na vida da comunidade, no meio ambiente e na economia. O monitoramento e avaliação do

Plano Plurianual são instrumentos fundamentais para balizar a atuação governamental por meio dos programas e projetos adotados, possibilitando o realinhamento das intervenções realizadas, e implicando, cada vez, na renovação das estratégias adotadas para o alcance dos resultados.

De modo complementar, o Governo Municipal de Fortaleza, no âmbito da Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), e do Instituto de Planejamento de Fortaleza (IPLANFOR) dispõe de instrumentos e mecanismos de monitoramento e avaliação dos programas e projetos que permitem a tomada de decisões, permitindo ao Governo rever suas atitudes e decisões, em prol da eficácia e efetividade das políticas implementadas, sendo principalmente, através do Observatório da Governança Municipal, a coordenação do planejamento da cidade, de forma sistêmica, compartilhada e participativa, devidamente fundamentado em estudos e pesquisas.

3.3 PORTO ALEGRE

Berço do Orçamento Participativo, Porto Alegre deu início a propagação da participação cidadã pela América Latina e Mundo (SINTOMER et al., 2012). Defendendo seu pioneirismo, também foi uma das primeiras cidades brasileiras que implementou novos padrões de planejamento e ações para modernizar a máquina administrativa, baseando-se em um Modelo de Gestão que tem como premissas a Transversalidade, Territorialidade, Transparência e Liderança.

Em prol do setor público, a Prefeitura Municipal com base no Manual do Modelo de Gestão buscou qualificar a gestão pública, tendo como parceiros e apoiadores para concretização do Modelo de Gestão, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)¹² e o Movimento Brasil Competitivo (MBC)¹³, que contribuíram para adoção de

¹² Liderado pelos empresários gaúchos Jorge Gerdau Johannpeter e Ricardo Felizzola, o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, o PGQP atua há 20 anos na promoção da competitividade do Rio Grande do Sul para melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, nos setores público, privado e terceiro setor.

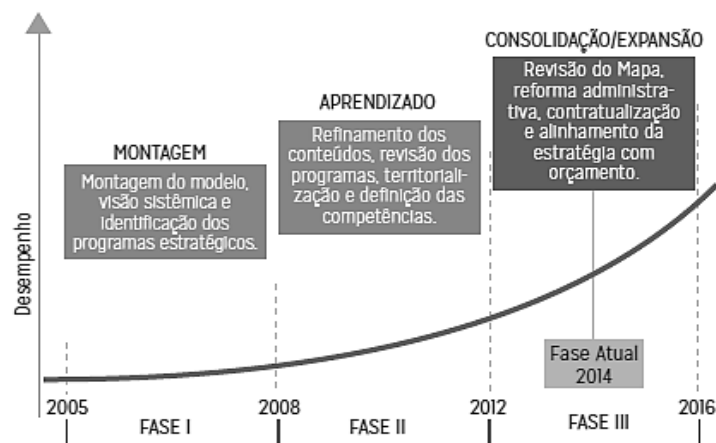
¹³ O Movimento Brasil Competitivo (MBC) atua como um grande agente mobilizador entre os diferentes segmentos e setores do país na busca pela excelência em gestão e melhoria da competitividade brasileira, a instituição persegue o desafio de fomentar e implantar programas e projetos para o desenvolvimento socioeconômico nacional.

conceitos, revisão de processos e incorporação de novas ferramentas. Neste sentido, buscou-se modernizar administração pública municipal, melhorando a situação financeira para gerar novos investimentos, e conseqüentemente, qualificar a prestação dos serviços públicos à população.

Nesta conjuntura, a Prefeitura de Porto Alegre (PMPA) passou a adotar uma metodologia gerencial apoiada na identificação de desempenhos, objetivos e metas, permitindo a Prefeitura ampliar e eficiência, eficácia e efetividade no que se refere à qualidade de sua capacidade de execução das políticas públicas.

Essa nova cultura administrativa iniciou-se em 2005 no governo José Fogaça/PMDB com a implementação do Modelo de Gestão desenvolvido a partir da participação cidadã, no qual teve sua evolução a partir de três fases, conforme a figura 12 apresenta.

Figura 12 - Evolução do Modelo de Gestão



Fonte: Manual do Modelo de Gestão de Porto Alegre.

A primeira fase, compreendida entre os anos de 2005-2008 no Governo José Fogaça, recebeu a contribuição do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e o Movimento Brasil Competitivo, conforme mencionado anteriormente. Primordialmente, esta fase, compreendeu a montagem do Modelo de Gestão, foram estabelecidas as diretrizes expressas no Mapa Estratégico e a estruturação da Visão Sistêmica¹⁴. Programas e ações foram

¹⁴ A Visão Sistêmica do Modelo de Gestão expressa a forma como o governo se articula para atender aos interesses da população. Essa Visão Sistêmica adota como premissas a Transversalidade, a Territorialidade, a

desenvolvidos pelo governo visando recuperar o equilíbrio das finanças públicas e possibilitar mais investimentos em políticas sociais. Para a execução das estratégias, foram definidos 21 programas estratégicos que compuseram o Plano Plurianual 2006-2009.

Na segunda fase (2009-2012) no governo José Fortunati/PDT ocorreu um aprimoramento dos conteúdos, revisão dos programas, territorialização e definição das competências a serem desenvolvidas junto aos servidores municipais. A partir dessa revisão o Modelo passou a abranger 12 Programas, divididos em quatro eixos. Em 2010, quando Porto Alegre tornou-se *host city* da Copa do Mundo de 2014, mais um programa foi incluído: Porto Alegre Copa 2014.

Atualmente, Porto Alegre encontra-se na terceira fase, no governo José Fortunati/PDT compreendida entre 2013-2016, e o objetivo a ser alcançado é a consolidação e expansão do Modelo. Com isso, iniciaram-se atividades, de revisão do Mapa Estratégico, reforma administrativa, a contratualização de metas e o alinhamento do Planejamento Estratégico com o orçamento, sendo realizados através da Secretaria Municipal de Planejamento Estratégico e Orçamento, cuja qual foi responsável pela elaboração do Plano Plurianual 2014-2017, em que foram revisados os 13 Programas Estratégicos já existentes, e posteriormente, estruturados a partir de três eixos: Social, Ambiência e Gestão.

O Modelo de Gestão de Porto Alegre pode ser entendido como um novo olhar de Porto Alegre em direção aos seus munícipes. A partir do momento, que a implementação do Planejamento Estratégico possibilitou ações mais integradas na educação, saúde, assistência social e meio ambiente, envolvendo todos os órgãos da administração municipal num objetivo conjunto para explicitar a gestão e atender às demandas da população porto-alegrense.

3.3.1 Referências do Modelo

Conforme o manual do Modelo de Gestão, os conceitos que orientam o modelo utilizado por Porto Alegre estão baseados no Planejamento Estratégico e na metodologia do

Transparência e a Liderança. As ferramentas que apoiaram a implementação de um Modelo de Gestão com esta Visão Sistêmica, são a Gestão da Estratégia (com uma visão de longo, médio e curto prazos, que inclui a Gestão de Programas), a Gestão de Processos (com uma visão mais funcional das rotinas) e a Gestão do Conhecimento (alinhado ao conceito de desenvolvimento de competências).

Balanced Scorecard e na configuração do Processo de Gestão da Estratégia Orientado a Resultados, entendida como Gestão para Resultados.

Adaptando-os as características do setor público, a prefeitura de Porto Alegre, parte do princípio que essas experiências têm como objetivo permitir a geração de resultados previamente estabelecidos, a partir da melhor utilização dos recursos disponíveis para a eficiência, eficácia, e efetividade na definição e execução das políticas públicas. Conjuntamente, com o propósito de tornar mais claros e ágeis os processos de execução da gestão, é utilizado o Ciclo PDCA¹⁵, no qual a estratégia é revisada sistematicamente, em busca de uma filosofia de melhoria contínua orientando a organização em busca de padrões de excelência

O Balanced Scorecard foi escolhido como ferramenta para garantir a qualidade na execução e monitoramento das ações do Modelo, permitindo a atuação integrada das áreas para a análise e tomada de decisão, a racionalização do orçamento público, e o impedimento da duplicação de atividades, potencializando os resultados.

3.3.2 Operacionalização do Modelo

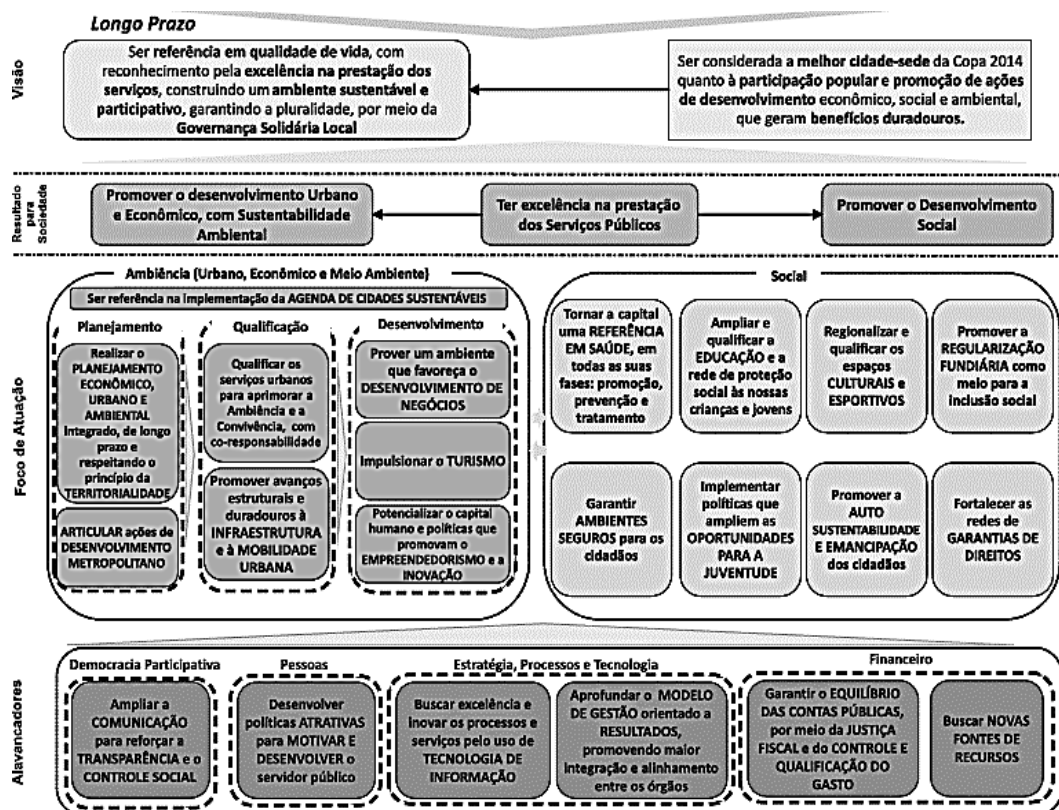
A Visão apresenta onde a instituição quer chegar no futuro, orientando a estratégia a ser seguida. E para tanto, o Modelo de Gestão de Porto Alegre, conforme publicado pela PMPA, possui como Visão: “Ser referência em qualidade de vida, com reconhecimento pela excelência na prestação dos serviços, construindo um ambiente sustentável e participativo, garantindo a pluralidade, por meio da Governança Solidária Local”. Adicionalmente, após sua escolha para tornar-se *host city* da Copa de 2014, uma visão complementar foi criada, “Ser a melhor cidade-sede da Copa do Mundo de 2014 quanto à participação popular e

¹⁵ *O ciclo é um método para controlar e obter resultados eficazes e tem quatro importantes etapas: Plan (Planejar) – estabelecer missão, visão, objetivos, estratégias que permitam atingir as metas ou os resultados propostos. Vai desde o Planejamento Estratégico até a validação das ações. Do (Executar) – executar o que foi planejado através de Programas Estratégicos e suas ações. Check (Verificar) – acompanhar e avaliar resultados, a fim de fazer ajustes necessários. Act (Agir) – Buscar ações corretivas entre os resultados obtidos e o que havia sido planejado. Elaborar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.*

promoção de ações de desenvolvimento econômico, social e ambiental que geram benefícios duradouros”.

Em consequência disto, o modelo utilizado pela prefeitura municipal, tem através do *Balanced Scorecard*, e o Mapa Estratégico a representação visual do Planejamento Estratégico, traduzindo, a visão de futuro em diretrizes estratégicas, e posteriormente, em objetivos estratégicos. Por conseguinte, o Mapa Estratégico de Porto Alegre é composto por Eixos de Atuação e Objetivos Estratégicos, que estão distribuídos pelas três perspectivas presentes no mapa (Alavancadores, Foco de Atuação, e Resultado para a Sociedade). Os respectivos Indicadores; e Metas de Desempenho, que medem o desempenho da atuação do Modelo de Gestão, estão presentes no Plano Plurianual 2014-2017. A figura 13, apresenta do Mapa Estratégico de Porto Alegre.

Figura 13 - Mapa Estratégico de Porto Alegre.



Fonte: Prefeitura Municipal de Porto Alegre.

Agrupados de acordo com a área de resultado, os Eixos possuem sua temática específica, que fornece o conteúdo a ser trabalhado, resultando nas próximas fases do Modelo

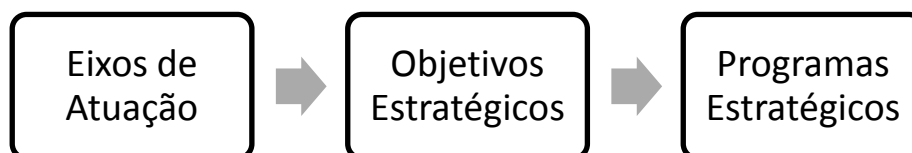
de Gestão, e conseqüentemente em busca dos resultados almejados. Nesse sentido, o Eixo Ambiência explicita os Objetivos Estratégicos relacionados à infraestrutura e ambiente que se deseja implementar. Entre os pontos tratados, podem ser ressaltados os seguintes: Planejamento Urbano e Ambiental, Desenvolvimento Metropolitano, Desenvolvimento Econômico, Infraestrutura, Serviços, Mobilidade e Inovação.

Em relação ao Eixo Social, este agrupa todos os Objetivos Estratégicos da Prefeitura relacionados à questão social, que precisam ser trabalhados de forma a tornar realidade a visão proposta, assim como o alcance dos objetivos que traduzem os resultados esperados pela sociedade.

Por fim, o Eixo Gestão explicita todos os objetivos estratégicos que devem ser trabalhados no que se refere aos instrumentos de acompanhamento e gestão, como: Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, de Tecnologia da Informação, de Informações, de Processos e Gestão de Projetos, além de Relação com a Sociedade e Comunicação. Esse tema é de fundamental importância, uma vez que pode ser considerado a base de toda a Estratégia, ou seja, cria as condições necessárias para que os outros dois Temas Finalísticos (Ambiência e Social) possam ser trabalhados.

Como consequência do desdobramento dos Eixos de Atuação em Objetivos Estratégicos, há também, a realização dos Programas Estratégicos. Sua execução que corresponde às ações para o alcance dos Objetivos Estratégicos. Essas ações são pensadas para o melhor aproveitamento dos recursos e para a garantia de maiores resultados para a sociedade (Figura 13). Os Programas Estratégicos respeitam as premissas da Transversalidade, Territorialidade, Transparência e Liderança, envolvendo todos os órgãos da PMPA num objetivo conjunto para explicitar a gestão e atender às demandas da população.

Figura 14 - Desdobramentos do Modelo de Gestão.



Fonte: Criação própria

O Manual de Gestão destaca a importância da sustentabilidade dos resultados, fazendo com que os resultados de curto e médio prazo, tornem-se uma etapa do planejamento de longo

prazo. Assim, a integração entre o modelo de gestão, e o Plano Plurianual 2017-2017 é estabelecida, em razão de que no Plano Plurianual está estruturado e detalhado a execução dos Programas Estratégicos, originários dos Objetivos Estratégicos estabelecidos no Modelo de Gestão.

Outro aspecto relevante para a operacionalização do modelo está na sua informatização. Utilizando-se de mecanismos de transparência, acesso a informação, e gerenciamento do modelo de gestão, foi instituído o Portal de Gestão. Sua criação surgiu devido a necessidade de manter uma contínua comunicação interna e de disponibilizar meios de informação e qualificação adequados, permitindo o acompanhamento da execução por Programa e por Ação. Desta maneira, o portal permite o registro de informações e dados relativos ao Modelo de Gestão, realizando sua operacionalização, como também servindo como mecanismo de acompanhamento das políticas públicas para os cidadãos

4. ANÁLISE DE DADOS

Encontrar novos caminhos para qualificar a administração municipal tornou-se uma atividade de relevante importância, conforme visto neste trabalho. Implementar novos processos, procedimentos e intervenções marcam essa atitude dos governos em busca de desenvolvimento institucional no âmbito municipal, e conseqüentemente, gerar melhores condições de vida para seus munícipes. Conforme visto nos capítulos 2 e 3 esse trabalho abordou o referencial teórico-metodológico, e o referencial empírico em relação aos Modelos de Gestão implementados por Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre. A abordagem realizada nos dois capítulos anteriores, além de apresentar e caracterizar os modelos conceituais e experimentais tem um objetivo imprescindível, cujo qual tem a função de cumprir a finalidade deste trabalho, ou seja, realizar a avaliação dos modelos empíricos à luz do referencial teórico-metodológico, e conseqüentemente, identificar quais as características permeiam as experiências municipais, verificando suas convergências e divergências em relação a suas respectivas fundamentações teóricas, permitindo examinar a sua funcionalidade.

Portanto, este capítulo é um produto dos modelos teóricos e empíricos abordados, onde será analisado se os modelos de gestão implementados estão em consonância com a teoria utilizada. Para tanto, de forma indispensável, os Parâmetros de Avaliação, criados no capítulo 2, atuam como o ponto referencial para identificação dos componentes teóricos diante dos modelos empíricos.

Por fim, será realizada a análise comparativa entre as experiências realizadas pelas três capitais, com a intenção de identificar suas semelhanças e diferenças, como também, se possível, um ensaio de um conteúdo empírico-geral.

4.1 BELO HORIZONTE

Belo Horizonte, a partir de 2009 iniciou seu processo de projetar um futuro conforme os anseios de sua população, e principalmente, da nova administração municipal, que no ano anterior foi eleita. Para tanto, implementou mecanismos para atingir uma maior eficácia na gestão pública, e assim alcançar um futuro melhor para sua cidade e seus munícipes.

Esse futuro cobiçado teve seu início em 2009, onde procurou-se estabelecer a cidade desejada para 2030. Assim, ao ser lançado o BH Metas e Resultados e o Plano Estratégico Belo Horizonte 2030, a PMBH assumiu o compromisso de buscar uma lógica de eficácia dos serviços públicos, identificando e antecipando as tendências, desafios, limites e possibilidades para as próximas duas décadas da administração belo-horizontina.

Este compromisso assumido pela prefeitura municipal consolidou um modelo de gestão para cidade, em uma perspectiva de longo prazo, que foi desenvolvida para atingir a cidade desejada para 2030. Assim, uma proposta de Planejamento Estratégico foi implementada na administração municipal, visando orientar Belo Horizonte em direção à maior eficácia de sua administração pública, e conseqüentemente, atingir seus objetivos e resultados estabelecidos.

4.1.1 Belo Horizonte *versus* Parâmetros de Avaliação

Conforme descrito nas três versões do Plano BH 2030 e no Plano Plurianual de Ação Governamental 2014-2017, a orientação teórica do planejamento de Belo Horizonte está respectivamente conceituada no Planejamento Estratégico, e na Gestão para Resultados. Sendo assim, o modelo de gestão de BH deve respeitar aos parâmetros criados para ambas as orientações teóricas, estando em concordância conceitual.

4.1.1.1 Planejamento Estratégico – Plano Estratégico Belo Horizonte 2030

Para transformar-se em uma cidade com múltiplas oportunidades de emprego e negócios, onde os níveis de saúde e educação são elevadíssimos, em que seus cidadãos gozem do bem-estar e da infraestrutura urbana, é necessário que os caminhos que levam para a

realização dos objetivos e resultados desejados sejam trabalhados arduamente, e principalmente, de um horizonte de tempo para que as mudanças sejam efetivas, uma vez que, grandes mudanças não acontecem devido ao acaso, muito menos do dia para a noite. Assim, iniciado em 2009, o Plano Belo Horizonte 2030, visou um *planejamento de longo prazo*, realizando sua agenda estratégica em uma perspectiva de 20 anos, conforme estabelecido pela *missão* de construir uma *visão de futuro* para a cidade que seja compartilhada por todos os que podem e estão dispostos a contribuir.

Esse horizonte de tempo exige da capital mineira uma capacidade de atuar além dos prazos definidos pelos mandatos eletivos, tornando necessário que o planejamento seja respeitado, independentemente, dos próximos resultados eleitorais. Com isso, o Plano BH 2030 possui em sua composição elementos que realizam sua definição como modelo de gestão, estruturando de forma objetiva, como também, estabeleçam seu cumprimento sem restringir a atuação das administrações futuras.

Para construir esse planejamento que traspõem mandatos eletivos rumo ao futuro melhor, o Plano de BH precisou responder dois questionamentos para seu sucesso. Onde estamos? e Aonde podemos chegar? A resposta para ambos os questionamentos foi equacionada através da realização da avaliação retrospectiva e situacional da cidade, a partir do mapeamento dos desafios e possibilidades para a construção do futuro desejado, assim, realizando uma antecipação das oportunidades e riscos para a concretização do plano. De forma complementar ao diagnóstico realizado, foram produzidos cenários explanatórios que simularam as condições e as principais incertezas da caminhada rumo a 2030.

Em consequência desta *análise ambiental*, verificou-se o contexto em que Belo Horizonte estava inserida, permitindo desenvolver, a partir dos resultados encontrados, a construção da *visão de futuro* para a cidade, na qual sua materialização permite organizar e orientar às ações estratégicas a serem empreendidas ao longo do planejamento. Nesse sentido, reside na orientação e organização a importância estrutural para execução do Planejamento Estratégico, fornecendo densidade e coerência ao Plano BH 2030.

Entretanto, em sua realização, não é possível identificar de forma clara e específica um elemento que somado a *Visão* e a *Missão*, atue na estruturação do Planejamento Estratégico. Presente nos Parâmetros de Avaliação, esse elemento tem sua constituição a partir dos *princípios ou valores* da instituição. Todavia, conforme Matias-Pereira (2009), a implementação do Planejamento Estratégico deve estar de acordo com as particularidades da

instituição, assim, através de uma análise por proximidade de conceitos, é possível identificar os Atributos de Valor como correspondente aos *princípios ou valores*, em que ambos atuam em busca dos resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico, motivando a ação das pessoas e clarificando as responsabilidades sociais. No mesmo sentido, há também outro ponto a ser abordada em relação a composição estratégica do Plano BH 2030. O Planejamento Estratégico possui em sua formatação básica quatro aspectos (Análise Ambiental, Visão, Missão e Valores) que tornam sua realização possível e fornecem coerência ao que é planejado. Todavia, além da adaptação identificada em relação aos *princípios ou valores*, é possível identificar uma lacuna a ser preenchida neste Planejamento Estratégico. Esta lacuna é correspondida pela *Missão* do Plano 2030, que não é apresentada de forma clara, havendo apenas uma passagem sobre a “razão de ser” do Plano BH 2030, e que devido à proximidade conceitual foi adotada como a redação que define o que o Plano BH 2030 quer ser e onde deseja chegar. Nesse sentido, embora a *Missão* não seja explícita a passagem que define sua razão de ser tem a mesma funcionalidade, não causando maiores danos a consecução dos objetivos propostos.

Devidamente estruturado o Plano BH 2030, torna-se necessário mensurar os efeitos produzidos pela sua implementação. Nesse sentido, o *monitoramento e avaliação* do Plano de Belo Horizonte, são realizados em primeiro momento, de forma a orientar a organização para 2030, através de metas que deverão ser atingidas até o ano de conclusão, todavia, as mesmas não possuem um acompanhamento ostensivo, pois são metas globais de orientação. Assim, complementarmente a Área de Sustentação “Excelência na Gestão Orçamentária e Financeira” possui dentro do seu alcance estratégico o estabelecimento de um sistema de *monitoramento e avaliação*. No qual, a intenção de melhorar a eficiência e eficácia da gestão municipal, levou a PMBH a instituir um modelo capaz de realizar o aperfeiçoamento da formulação e execução de políticas públicas municipais. Esse modelo de *monitoramento e avaliação*, consiste no Plano Plurianual de Ação Governamental, que a partir de 2009, com a implementação do BH Metas e Resultados, tem a orientação teórica da Gestão para Resultados.

4.1.1.2 Gestão para Resultados - Plano Plurianual de Ação Governamental

Em um horizonte de longo prazo, as metas para 2030 atuam como uma estrutura de avaliação do Plano Estratégico em seu prazo de conclusão, verificando seus resultados através de indicadores. Todavia, de modo amplo e ostensivo o Plano de BH possui no Plano Plurianual a ferramenta necessária para gerar continuidade ao processo que se concluirá em 2030, através de um **Monitoramento e Avaliação** intensivos dos programas implementados. Em vista disso, desde 2009 o Plano Plurianual de Belo Horizonte possui essas características da orientação para resultados, as quais foram mantidas para o período 2014-17. Assim, em sua orientação estratégica o PPAG 2014-17 tem como referência teórica a Gestão para Resultados.

Conforme os autores abordados sobre Gestão para Resultados, sua realização é viabilizada pelo **Planejamento Estratégico**, e outros procedimentos gerenciais, possibilitando o incentivo aos agentes públicos a contribuir por um Estado mais eficiente e eficaz em um cenário de longo prazo. Portanto, neste ambiente é possível analisar que o Plano Estratégico BH 2030, através de sua integração com o Plano Plurianual, busca o instrumento para dar continuidade, e revisão ao planejamento de longo prazo.

Essa interação realizada por Belo Horizonte tem como seu elo os 40 projetos sustentadores, que estão presentes tanto no Plano BH 2030, como também no PPAG 2014-2017. Assim, desenvolvidos no Planejamento Estratégico, com auxílio dos elementos estratégicos que realizam sua estruturação, os projetos sustentadores, possuem no Plano Plurianual a sua execução detalhada, em que cada projeto possui em sua estrutura: objetivo a alcançar, público-alvo e justificativa, e órgão responsável, bem como os recursos disponíveis. Desta maneira, são estabelecidos **objetivos/resultados pré-fixados**, que balizam a operacionalização de cada projeto sustentador.

No Plano Plurianual, cada Projeto Sustentador possui, além da sua composição supracitada, elementos que contribuem através do direcionamento das ações, para a obtenção do resultado estabelecido, e principalmente, possui mecanismos para sua **avaliação e monitoramento**. Sendo assim, cada projeto sustentador possui **indicadores**, que atuam na definição do resultado esperado, e **metas**, que são as definições quantitativas das intervenções realizadas, atuando como unidade de medida das ações, que buscam alcançar o resultado

definido para cada *indicador*, e conseqüentemente, de forma somatória, atingir os objetivos estabelecidos para o Projeto Sustentador em sua totalidade.

4.2 FORTALEZA

Através da participação cidadã Fortaleza iniciou seu projeto para torna-se uma das melhores cidades para viver no Brasil. A partir de 2014, o Plano Fortaleza 2040 criou um horizonte para alterar a realidade da capital cearense. Essa projeção de futuro, estabeleceu a perseguição de uma cidade com boa qualidade de vida, economia dinâmica, ambientalmente saudável, com bons serviços públicos, sejam eles de saúde ou educação, além de uma infraestrutura urbana de qualidade.

4.2.1 Fortaleza *versus* Parâmetros de Avaliação

O Plano Fortaleza 2040 possui publicações que apresentam as ações que fomentaram, contribuíram e balizam sua criação e execução, no entanto, em nenhuma é declarada, de modo explícito, a orientação teórica para o planejamento. Todavia, o mesmo possui elementos que orientam o Plano 2040, e estão convergência com o que é apresentado no capítulo 2, em relação ao Planejamento Estratégico. Entretanto, na contracapa de cada publicação os elementos do Planejamento Estratégico são apresentados, o que confere certa desorganização na montagem dos documentos, bem como dificultam sua interpretação.

Embora exista esse problema no Plano 2040, o Plano Plurianual 2014-2017, em sua contextualização faz referência ao Planejamento Estratégico presente no Plano 2040, bem como sua própria orientação, direcionada para a Gestão para Resultados.

Sendo assim, o modelo de gestão de Fortaleza deve respeitar aos parâmetros criados para ambas as orientações teóricas, estando em concordância conceitual.

4.2.1.1 Planejamento Estratégico – Plano Fortaleza 2040

Possuindo como principal função projetar a cidade desejada para o futuro, o Plano Fortaleza 2040, tem em seu horizonte o projeto de uma cidade melhor, onde Fortaleza torne-se uma local com boa qualidade de vida, meio ambiente saudável, com educação e saúde de qualidade, e que todas as necessidades do cotidiano de seus cidadãos sejam atendidas.

Para alcançar essa cidade esperada em 2040, foi necessária uma perspectiva de tempo suficiente para atender aos objetivos e resultados traçados. Assim, a partir de 2014 Fortaleza começou a trilhar seu caminho, através de um planejamento de longo prazo rumo a 2040.

Nesse sentido, com a necessidade de entender Fortaleza e saber como desenvolver-se nessa passagem de tempo, foi necessário que um ponto de partida fosse criado para a Fortaleza de 2040, sendo necessária a realização do “Fortaleza Hoje”. Nesta etapa, realizou-se uma leitura da cidade através de uma análise da realidade atual de Fortaleza no âmbito social, econômico e de mobilidade urbana. O produto deste diagnóstico resultou na identificação dos problemas e das possibilidades da cidade, fornecendo as tendências, oportunidades, e ameaças existentes ou potenciais para o estabelecimento da cidade do futuro.

Em consequência da *análise do ambiente* de Fortaleza, foi possível verificar o contexto de sua inserção, permitindo desenvolver “A Fortaleza que Queremos”. Na qual, com base nos resultados encontrados, foi possível a formulação da *visão de futuro*, em que Fortaleza será uma cidade de oportunidades, mais justa, bem cuidada e acolhedora. Onde a busca pelo cumprimento dos princípios desta tríade fornecerá o conjunto de operações que organizará e orientará às ações estratégicas a serem empreendidas ao longo do planejamento. Em vista disso, fornecendo a estrutura para a execução do Planejamento Estratégico, e sustentação ao Plano Fortaleza 2040.

Ainda sobre esse aspecto fundamental para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Fortaleza, a *visão de futuro* da cidade possui em sua formatação, além do desejo de tornar-se uma cidade com mais oportunidades, justa, bem cuidada e acolhedora, possui também, visões específicas para determinadas temáticas urbanas e sociais, tais como meio ambiente, cultura e esportes, que de forma convergente se somam a visão geral. O que no entendimento deste trabalho, não onera ou dificulta a realização da *visão de futuro* principal, devido ao fato de as visões específicas servem apenas como orientação, e convergem em direção à visão do *planejamento de longo prazo*.

Enquanto que de forma ambiciosa e desejável a *visão* estabelece a imagem do estado futuro, a *missão* geralmente defini a razão de ser da organização, como o que ocorre com o Plano 2040, em que a Prefeitura Municipal de Fortaleza possui como *missão*, “Promover o bem-estar da população com serviços públicos de qualidade e de forma ética, participativa e humana”. Assim, através da *missão*, o Plano 2040 estabelece uma orientação para o direcionamento da atuação governamental e das políticas públicas que serão executadas, uma vez que ela promove uma identificação a ser seguida, e não necessariamente algo a ser alcançado.

Somando-se aos elementos mencionados, há ainda outro elemento complementa a estrutura do Planejamento Estratégico. Entende-se por esse elemento, como sendo os *princípios ou valores*, pois orientam juntamente com a *missão* e *visão*, o ambiente organizacional, e servem como guias na busca dos resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico. Respeitando essas premissas, Fortaleza busca fomentar os resultados esperados para 2040, a partir da justiça, cuidado, acolhimento e comprometimento.

Com sua estrutura empírica formatada, e os elementos do Planejamento Estratégico bem definidos e claros, embora escondidos na contra-capa das publicações, o Plano Fortaleza 2040 segue sua direção em busca do cumprimento das premissas desenvolvidas, para assim, gerar melhores condições sociais, econômicas e urbanas para os cidadãos fortalezenses. Entretanto, é necessário mensurar o desempenho destas ações que levam ao estabelecimento de um objetivo final.

O Plano Fortaleza 2040 esta estruturado em três Planos-Eixo: Plano Mestre Urbanístico; Plano de Mobilidade; Plano de Desenvolvimento Econômico e Social, estes três dão origem a sete Eixos específicos e seus respectivos Objetivos Estratégicos. Conforme essa estrutura, o Plano 2040 apresenta um desmembramento para que a perspectiva de macro objetivos seja transformada em ações menores, facilitando sua execução, e conseqüentemente um possível acompanhamento de desempenho. No entanto, de acordo com as publicações que caracterizam, condicionam e criam o arcabouço do Plano 2040 não são estruturados movimentos de *monitoramento e avaliação* para o mesmo. Todavia, é possível notar, devido aos aspectos de conexão entre o Plano Fortaleza 2040 com o Plano Plurianual, principalmente, devido aos módulos de governo, e ao fato do PPA estar conceituado no Planejamento Estratégico, que a realização da *avaliação e monitoramento* das políticas

públicas são “secundárias”, uma vez que, em sua totalidade são delegas sob a responsabilidade do Plano Plurianual.

4.2.1.2 *Gestão para Resultados – Plano Fortaleza 2040*

O planejamento de longo prazo presente no Plano Fortaleza 2040 não apresenta estruturas para realizar de forma intensiva a **avaliação e monitoramento** das políticas públicas, sua função principal é estabelecer a cidade que será desenvolvida até 2040. Nesse sentido, e principalmente a partir dos módulos de gestão, o Plano 2040, transforma o Plano Plurianual no mecanismo de **monitoramento e avaliação** das ações planejadas para o longo prazo. Assim, através da Gestão para Resultados, o PPA tem em sua orientação a função possibilitar a continuidade do plano, de modo que realize sua retroalimentação.

Para realizar essa tarefa atribuída, o Plano Plurianual 2014-2017, além de ser integrado, teve sua elaboração fundamentada no **Planejamento Estratégico** presente no Plano Fortaleza 2040, dado que, segue seus elementos estratégicos (Visão, Missão e Valores) para considerar como norte para o desenvolvimento da sua orientação para resultados.

Em uma perspectiva ampla de desenvolvimento, presente no Plano 2040, os Objetivos Estratégicos são definidos para buscar uma cidade desejável no futuro, entretanto, no Plano Plurianual, em uma perspectiva mais detalhada os Resultados Estratégicos foram elaborados para em um horizonte de curto e médio prazo, e assim efetuar as mudanças através dos módulos de gestão, que ao término do planejamento de longo prazo, irão conferir êxito ao proposto por cada Objetivo Estratégico.

Para que este universo estratégico criado para Fortaleza seja eficaz, o Plano Plurianual, além de possuir ações mais pontuais, também dispõe de um maior detalhamento das ações que serão realizadas, através de **objetivos/resultados pré-fixados**. Logo, esta etapa do planejamento compreende um refinamento dos Resultados Estratégicos, visto que para seu sucesso, em cada Resultado Estratégico um objetivo é estabelecido, e com base nisso **indicadores** são desenvolvidos para buscar os resultados esperados, e posteriormente, como forma de avaliar o desempenho de cada **indicador**, são criadas **metas** anuais, que vigoram no período do Plano Plurianual vigente, e possuem como ponto inicial o último ano do PPA

anterior. Dessa maneira, a cada ano *resultados* são *pré-fixados*, através das *metas*, permitindo a manutenção de cada Resultado Estratégico, e conseqüentemente em uma cadeia de valor, resultado no cumprimento dos Objetivos Estratégicos, e conseqüentemente no sucesso do Plano Fortaleza 2040.

4.3 PORTO ALEGRE

Em 2005, Porto Alegre implementou novos padrões de planejamento e ações para modernizar sua máquina administrativa. Através do Manual do Modelo de Gestão, foram desenvolvidas para a cidade ações mais integradas nas áreas de interesse da população, envolvendo todos os órgãos da administração municipal num objetivo conjunto para explicitar a gestão e atender às demandas da população porto-alegrense. Baseado nas premissas da Transversalidade, Territorialidade, Transparência e Liderança, o modelo está baseado em uma metodologia apoiada na identificação de desempenhos, objetivos e metas, permitindo a Prefeitura ampliar a eficiência, eficácia e efetividade na execução das políticas públicas. Para tanto, o Modelo de Gestão de Porto Alegre apresenta-se complexo, uma vez que integra diversos mecanismos administrativos para aumentar a sua eficiência e eficácia, valendo-se do Ciclo PDCA, bem como ferramentas de *e-governance* que contribuem para a execução do planejamento em todas suas esferas.

4.3.1 Porto Alegre *versus* Parâmetros de Avaliação

O Manual do Modelo de Gestão de Porto Alegre, através do seu estabelecimento tem como função transformar a vida em Porto Alegre, tornando-a uma referência na prestação de serviços públicos, sendo uma cidade com qualidade de vida, ambiente sustentável, e garantindo a pluralidade por meio da Governança Solidária Local.

A orientação teórica apresentada no Manual, está conceituada no Planejamento Estratégico, para desenvolver a cidade através um planejamento de longo prazo, e no *Balanced Scorecard*, em conjunto com a Gestão da Estratégia Orientado a Resultados, para juntos implementar, monitorar e avaliar a estratégia. Estas duas últimas orientações, são entendidas neste trabalho, como complementares e ao mesmo tempo redundantes, visto que o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas de desempenho que podem ser utilizadas para

administrar para resultados, assim, é possível analisar apenas a implementação do BSC, fazendo com que as duas metodologias sejam analisadas. Contudo, embora exista essa ponderação ao Modelo de Gestão, há também a necessidade de ressaltar que Porto Alegre, dentre as cidades estudadas, foi a única a implementar uma metodologia específica de desempenho para administrar por resultados.

4.3.1.1 Planejamento Estratégico - Manual do Modelo de Gestão

Sendo um novo olhar da Prefeitura Municipal de Porto Alegre para com seus cidadãos, o Modelo de Gestão busca mudar os contornos da cidade, transformando-a em um lugar melhor para os porto-alegrenses. Para tal, sendo implementado em 2005, o Modelo de Gestão apresentou ao longo de mais de uma década, três fases que possibilitaram a evolução do modelo, desde sua implementação em 2005 até sua revisão e reforma administrativa em 2012, para que ao chegar em 2016 fosse possível concluir que Porto Alegre tornou-se um lugar melhor.

Executado de modo contínuo, o modelo não prevê um ano determinado para sua conclusão, sua vigência está relacionada ao atual Plano Plurianual. Assim, ao longo do tempo, é possível indicar que o modelo tornou-se um *planejamento longo prazo*, uma vez que era continuado a cada passagem de tempo.

Embora não determine uma linha de tempo para sua execução, o Modelo de Gestão, completou uma década de atuação, e em seus primeiros passos, a Visão de Futuro foi estabelecida, na qual o objetivo é possibilitar um novo desenvolvimento para capital dos gaúchos. Deste modo, foi projetada uma reforma administrativa, e conseqüentemente uma melhor realização de serviços públicos.

No entanto, um questionamento é levantado sobre o Modelo de Gestão de Porto Alegre, como as intervenções desenvolvidas foram possíveis, visto que há supressão em um dos principais elementos do Planejamento Estratégico? Isto é, o modelo implementado por Porto Alegre não realizou uma *análise ambiental*. As fontes de dados que fomentaram a análise de Porto Alegre, em momento algum citam a realização de um diagnóstico com a finalidade de descobrir os pontos fortes ou fracos da cidade, bem como oportunidades e ameaças a consecução do planejamento que seria desenvolvido a partir de 2005. Com isso, o Modelo de Gestão de Porto Alegre, desenvolve sua proposta de Planejamento Estratégico às

cegas, visto que conhecer o contexto de inserção da cidade é fundamental para poder saber em que lugar se pode chegar, e quais caminhos escolher.

Independentemente da existência desta lacuna, o Modelo de Gestão é executado, e projeta seu estado futuro com base na epígrafe “Ser referência em qualidade de vida, com reconhecimento pela excelência na prestação dos serviços, construindo um ambiente sustentável e participativo, garantindo a pluralidade, por meio da Governança Solidária Local” fornecesse a orientação do que deve ser buscado pelo Planejamento Estratégico, sendo o ponto de partida para a transformação da cidade.

Através das possibilidades que a *visão de futuro* fomenta, a implementação do Planejamento Estratégico vai ganhando seus contornos. Assim, surgem para complementar a estrutura do Planejamento Estratégico, a *missão* e os *princípios ou valores*.

Em sua essência a *missão* determina o motivo central do Planejamento Estratégico, estabelecendo onde a instituição quer ir. Todavia, no modelo empírico de Porto Alegre, a Missão é apresentada para cada órgão, ou instituição que compõem a Prefeitura Municipal, ao invés de ser uma passagem direcionada para a cidade como um todo. Assim, o modelo de maneira geral, não possui uma *missão* global, o que não interfere na convergência teórica, ou com os parâmetros de avaliação, pois o modelo possui o elemento em questão, no entanto, a mesma existe para todas equipes de trabalho da PMPA. Neste contexto, na interpretação deste trabalho, a existência de várias missões no Manual do Modelo de Gestão, apresenta falta de coerência do modelo, podendo gerar divergências entre os órgãos e instituições, consequentemente, atrapalhando na execução do planejamento.

Somando-se a *visão* e *missão*, os *princípios ou valores* completam a estrutura do Planejamento Estratégico formatada para este trabalho. Os mesmos possuem a função de atuar como guias de comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício das suas responsabilidades, e na busca dos resultados estabelecidos no Planejamento Estratégico. Nesse sentido, o modelo de Porto Alegre, de acordo com seu contexto e necessidades, apresenta quatro premissas que se aproximam quanto a funcionalidade, e que assumem tal função na realização de todos os programas estratégicos que permeiam o Modelo de Gestão. Portanto, entende que as premissas da Transversalidade, Territorialidade, Transparência e Liderança, atuam de forma a orientar a realização do Planejamento Estratégico, mais necessariamente em seu ambiente operacional, não havendo uma padronização no

comportamento moral da Prefeitura, de modo a influenciar positivamente seus funcionários em busca dos resultados estabelecidos.

Entretanto, dentro das premissas, e mais precisamente em relação a Transparência, há no Modelo de Gestão a notável importância que a sociedade possui na construção da Porto Alegre desejada, isto é, sua participação é fundamental para o desenvolvimento da cidade, e por isso, como modo de inserção da sociedade no planejamento, o Portal da Gestão permite que os cidadãos acessem as informações e dados sobre o andamento do modelo, servindo como uma ferramenta de *monitoramento*, por parte da sociedade, das políticas públicas que estão sendo realizadas. Essa atitude da administração local, torna-se de grande valor, uma vez, que além de promover a transparência, também promove a inclusão social dos cidadãos que muitas vezes podem sentir-se alheios ou marginalizados em relação aos chamados burocratas. Todavia, além de promover a transparência, o Portal de Gestão também fornece a possibilidade de realizar o *monitoramento e avaliação* por parte dos servidores municipais, tornando-se assim uma ferramenta de grande importância na implementação do modelo empírico.

Sendo assim, devidamente estruturado, o Modelo de Gestão de Porto Alegre, apesar de promover o *monitoramento e avaliação* através do Portal de Gestão, possui no *Balanced Scorecard* e na Gestão Orientada a Resultados as ferramentas necessárias para sua realização em longo prazo. Assim, deixando sob responsabilidade das duas metodologias, os compromissos necessários para realizar o monitoramento e avaliação do Modelo de Gestão.

4.3.1.2 *Balanced Scorecard – Manual do Modelo de Gestão*

O *Balanced Scorecard* é alinhado ao Planejamento Estratégico, pois é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto de medidas de desempenho. Nesse sentido, a PMPA adotou a metodologia para melhor traduzir a estratégia presente no Manual do Modelo de Gestão.

Para realizar essa função, foi criado o *mapa estratégico da Prefeitura de Porto Alegre*. Assim como na teoria, o modelo empírico de Porto Alegre possui no Mapa Estratégico a representação gráfica do Planejamento Estratégico, que orienta a definição das políticas públicas para a cidade. Nesse sentido, com a função de consolidar sua estrutura

básica e focalizar no desempenho organizacional, o mapa estratégico de Porto Alegre está orientado sob três *perspectivas*, que representam as necessidades da cidade: Alavancadores, Foco de Atuação, e Resultado para a Sociedade. Nelas estão inseridos os Eixos de Atuação, e os Objetivos Estratégicos.

Por sua vez, as três *perspectivas* interligam-se através das *relações de causa e efeito*, cumprindo uma das premissas básicas do BSC, e conseqüentemente dos parâmetros de avaliação. Sendo responsáveis por contar a trajetória da estratégia, as perspectivas presentes no Mapa Estratégico de POA iniciam as *relações de causa-efeito* a partir da perspectiva Alavancadores. Cujas qual possui em sua função a realização de atividades de suporte ao planejamento. Contendo em sua estrutura o Eixo Gestão, que atua na estruturação de toda base do Planejamento Estratégico, uma vez que cria as condições de trabalho para os demais Eixos. Assim, através das condições geradas pelo Eixo Gestão, surge na perspectiva Foco de Atuação a inserção do Eixo Social, e do Eixo Ambiente, que são viabilizados pela atuação dos órgãos da prefeitura, fornecendo o contexto necessário para a implementação de políticas públicas. Sucessivamente, a perspectiva Foco de Atuação fomenta a consecução da perspectiva seguinte, Resultados para a Sociedade, que estabelece seus três grandes objetivos a alcançar. Assim, por meio dos desdobramentos realizados, um fluxo de empreendimentos é criado, em que ao atingir a perspectiva Resultados para a Sociedade, há conseqüentemente, na etapa subsequente, a realização da Visão de Futuro de Porto Alegre.

Todavia, para que realização das *relações de causa e efeito* sejam completas, é necessário que as perspectivas possuam componentes que contribuam na promoção do seu desempenho, na tradução da visão e da estratégica. Nesse sentido, em nível operacional, cada Programa Estratégico *possui indicadores, planos de ação e metas de desempenho*. No entanto, essas estruturas estão presentes apenas no Plano Plurianual 2014-2017.

Conforme defendido no Manual, o Modelo de Gestão busca manter um planejamento de curto prazo como uma etapa do planejamento de longo prazo, o que confere uma continuidade na implementação das políticas públicas. Assim, nessa lógica o Mapa Estratégico possui orientações específicas para o período 2014-2017, criando a necessidade do *Balanced Scorecard* estender-se até o Plano Plurianual, para realizar o gerenciamento das *estruturas de desempenho* do que fora planejado

Neste contexto, é possível verificar que o Modelo de Gestão de Porto Alegre, busca usufruir das técnicas do *Balanced Scorecard* para implementar seu planejamento, torna-lo

mais fluído, e visivelmente compreensível, favorecendo as equipes de trabalho. No entanto seus componentes de desempenho não acompanham o Modelo de Gestão, estando presentes apenas no Plano Plurianual. Deste modo, criando a necessidade de a cada PPA, o Mapa Estratégico, e seus componentes de desempenho sejam revisados, possibilitando que o BSC se torne confuso ao longo do tempo, perdendo sua coerência inicial, uma vez que ele está sendo projetado em médio prazo.

4.4 ANÁLISE COMPARADA

Em busca de desenvolver sua administração, sua gente e seu espaço urbano, Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre buscaram qualificar suas administrações, para no futuro orgulharem-se das escolhas feitas no passado. Independentemente das nomenclaturas, períodos de tempo ou organização institucional, ambas as cidades possuíam a vontade de tornarem-se diferentes no futuro.

Assim, três capitais de estados brasileiros, uma localizada no Nordeste, outra mais ao centro do país, e a última sendo a capital mais austral dos estados brasileiros, buscaram inovação a partir de três modelos de gestão diferentes, mas ao mesmo tempo semelhante em sua finalidade.

Nesse contexto, o que é possível depreender sobre o Plano Estratégico BH 2030, o Plano Fortaleza 2040, e o Modelo de Gestão de Porto Alegre, quais são as suas semelhanças ou diferenças, quais críticas podem ser realizadas com base no Referencial Teórico- Metodológico, ou ainda, é possível montar um modelo híbrido com base nos três modelos empíricos? O equacionamento destas questões está contido nessa subseção.

4.4.1 Empirismo Convergente

Em Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre, as estruturas máximas de cada executivo municipal, com base em uma perspectiva *top-down*, implementaram um planejamento institucional, em busca de instrumentalizar as implicações futuras das decisões presentes,

desenvolvendo uma proposta de Planejamento Estratégico, nas quais valeram-se de sua conjuntura e particularidades para alterar seus horizontes.

Assim, as três experiências analisadas possuem no Planejamento Estratégico a sustentação para alcançar seus objetivos em uma perspectiva de longo prazo. Deste modo, criando o ambiente necessário para o amadurecimento das propostas desenvolvidas. Este no que lhe diz respeito possuem em Belo Horizonte e Fortaleza um planejamento de longo prazo em que é vislumbrado um ano específico para sua conclusão, deste modo, criando um perímetro de tempo em que o planejamento deverá atingir seu êxito.

Este ambiente tem seu amadurecimento relacionado ao conhecimento do contexto de inserção da cidade, tornando possível verificar suas oportunidades e ameaças. Nesse sentido, o Plano BH 2030, através da Análise Retrospectiva, e o Plano Fortaleza 2040, através da realização do “Fortaleza Hoje”, realizaram a análise ambiental de suas cidades, tornando possível identificar os pontos fortes e fracos, e assim, resultando na construção do planejamento para a cidade.

Nesse sentido, partir dos resultados encontrados, é possível produzir a visão de futuro, onde os três modelos empíricos buscam através de sua materialização, as transformações contidas em sua definição. Uma vez que Belo Horizonte deseja ser uma *"cidade de oportunidades, sustentável e com qualidade de vida"*. Para Fortaleza, seu desejo é ser *"uma cidade oportunidades, mais justa, bem cuidada e acolhedora"*. E Porto Alegre, possui sua imagem de futuro em *"ser referência em qualidade de vida, com reconhecimento pela excelência na prestação dos serviços, construindo um ambiente sustentável e participativo, garantindo a pluralidade, por meio da Governança Solidária Local"*. Assim, a consecução destas epígrafes fornece a combustão necessária para o desenvolvimento das estruturas estratégicas que buscam atingi-las. Essas por sua vez, foram criadas de acordo com contexto e particularidades de cada cidade, possuindo nomenclaturas diferentes, porém, possuem em sua essência a mesma finalidade, permitindo a organização e orientação das ações estratégicas a serem empreendidas ao longo do planejamento.

Desenvolvidos para alcançar os objetivos estabelecidos, torna-se necessário mensurar os efeitos produzidos pelas suas implementações, e nesse sentido, o monitoramento e avaliação dos modelos empíricos é fundamental. Eis que neste ponto, surge as demais convergências em relação as três experiências. Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre, possuem limitadas ferramentas de monitoramento e avaliação dentro de seus planejamentos,

que muitas vezes são utilizadas apenas como prestação de contas ao cidadão, como ferramenta *intranet*, ou como orientação para o futuro, o destaque nesse quesito é Porto Alegre, que dentre as três cidades, possui o melhor meio eletrônicos de comunicação interna e externa, através do Portal de Gestão.

Todavia, os mesmos deslocam tal responsabilidade para o Plano Plurianual, criando uma valorosa relação entre o planejamento de curto e médio prazo e sua circunscrição no planejamento de longo prazo. Esta relação tem sua maior evidencia em Fortaleza, a partir da previsão dos seis módulos de gestão, que preocupam-se com as próximas administrações do executivo, e servem como blocos de continuidade ao Plano Fortaleza 2040. Contudo, esse vínculo entre as esferas de planejamento também é estendido ao planejamento de Belo Horizonte, através do Plano Plurianual de Ação Governamental, que atua no monitoramento e avaliação do Plano BH 2030. E do mesmo modo, Porto Alegre também se faz valer do seu planejamento de curto e médio prazo na realização do monitoramento e avaliação do Modelo de Gestão.

Portanto, os modelos empíricos utilizam em seus respectivos Planos Plurianuais o instrumento para realizar a avaliação e monitoramento das estratégias implementadas, fazendo com que no curto e médio prazo o planejamento seja bem-sucedido, tornando possível que no contexto de longo prazo seja possível atingir todos objetivos esperados. Além dessa característica, é de extrema importância, mencionar que todos os Plano Plurianuais estudados, além de realizar as atribuições mencionadas, também possuem em sua estrutura uma flexibilidade em relação ao planejamento de longo prazo, uma vez que possuem em sua composição o direcionamento para cumprimento do modelo de gestão adotado, bem como as políticas criadas pelas novas administrações municipais, que no uso de suas atribuições buscam exercer suas propostas de governo.

4.4.2 Empirismo Divergente

Inicialmente os três modelos empíricos possuem no Planejamento Estratégico a sua orientação teórica, valendo-se de seus elementos estratégicos para buscar os resultados esperados. Todavia, embora as três experiências analisadas possuam essa metodologia como seu norte teórico, não há consenso entre as implementações em relação a alguns elementos

formadores do Planejamento Estratégico. Isto é, divergem em determinados aspectos metodológicos.

Esses elementos, em atuação conjunta com a visão de futuro, realizam a execução do Planejamento Estratégico em sua totalidade. Nesse sentido, torna-se possível o delineamento do caminho que será traçado para atingir os resultados esperados. Assim, a visão de futuro possui na interação com a análise ambiental, a missão e os valores ou princípios a formação da estrutura necessária para a construção do Planejamento Estratégico.

Neste sentido, o Plano BH 2030, Fortaleza 2040 e o Modelo de Gestão de Porto Alegre, apresentam divergências na implementação dos elementos supracitados, uma vez que cada administração municipal optou por uma proposta, que em determinadas circunstâncias não está em conformidade com o referencial teórico-metodológico, seja por divergência de conceitos, ou pela supressão de elemento.

Essas ocorrências são verificadas em Belo Horizonte, no que tange a missão e os valores ou princípios, visto que no Plano BH 2030 não há uma proposta evidenciada para ambos elementos, todavia os mesmos foram identificados de acordo com a proximidade teórica e sua funcionalidade no Planejamento Estratégico. Do mesmo modo, Porto Alegre também realiza sua alteração, em relação ao referencial teórico-metodológico, uma vez que ao invés de possuir uma missão global para o Modelo de Gestão, são criadas diversas missões, mais precisamente, uma para cada Secretaria e Órgão pertencente à Prefeitura Municipal, conferindo assim, falta de coerência ao planejamento e tornado possível que interesses sejam conflitantes. Porto Alegre, também, possui um gravíssimo erro de formulação do Planejamento Estratégico para a cidade, em razão de suprimir a execução da Análise Ambiental, criando assim, a possibilidade de um ambiente instável para o planejamento, bem como um possível equívoco no momento de definir as prioridades na definição de políticas públicas. De modo contrário, Fortaleza possui dentre as cidades estudadas, em nível do referencial teórico-metodológico, a melhor implementação de Modelo de Gestão, pois respeita os elementos presentes nos parâmetros de avaliação, todavia, não equivale dizer que o Plano Fortaleza 2040 é o mais efetivo e eficiente.

4.4.3 Modelo Empírico Híbrido

Com base no conteúdo apreciado no desenvolver do trabalho, utilizando-se das referências teóricas e empíricas, tornou-se possível identificar quais eram os elementos que juntos forneceriam uma proposta de modelo empírico-geral para ser implementada. Nesse sentido, o ensaio proposto extrai de cada modelo empírico analisado suas principais virtudes e qualidades, assim, buscando um modelo que seja construído com base nos melhores fragmentos das experiências de Belo Horizonte, Fortaleza e Porto Alegre. Sua criação, também, cria a possibilidade de uma proposta de planejamento a ser utilizada em administrações municipais, cujas quais, estejam à procura de melhorar sua atuação.

Para sua construção é primordial que o seu objetivo final seja tornar a administração municipal mais efetiva, em um contexto que aprimore seu arcabouço institucional, e conseqüentemente, seja possível a partir de políticas públicas melhorar a vida na cidade em todos os aspectos.

Nesse sentido, a construção de um modelo híbrido é baseado na experiência de Belo Horizonte e Fortaleza, como suas orientações teóricas, fundamentadas no Planejamento Estratégico para a perspectiva de longo prazo e a Gestão para Resultados na operacionalização do Plano Plurianual. Essas duas metodologias foram escolhidas por permitir, respectivamente, produzir um planejamento de longo prazo, que se decompõe dos níveis mais altos, até os mais baixos, produzindo um planejamento que afeta a organização como um todo; e por produzir uma gestão que tem em sua essência a produção de valor público.

Definidas as bases teóricas, é necessário entender o contexto de inserção da cidade, buscando encontrar seus pontos fortes e fracos. Nesse sentido, a análise ambiental mostra-se com grande potencial ao fundir os diagnósticos realizados por BH e Fortaleza. Valendo-se da análise retrospectiva, bem como da participação cidadã para promover seu parecer sobre a realidade da cidade.

Em relação a epígrafe que traduz todo planejamento, a visão de futuro pode também ser baseada em Belo Horizonte e Fortaleza, pois ambas são inspiradoras, e fornecem um ideal a ser buscado. Porto Alegre possui o mesmo padrão, todavia, sua visão perde credibilidade, a partir do momento que surge a criação de uma visão auxiliar, projetada especialmente para a Copa do Mundo 2014.

Iniciando nos níveis mais altos da instituição, o Planejamento Estratégico, utiliza-se de sua decomposição para atingindo todos os setores da organização. Para tanto, é preciso fluir pela organização e possuir fácil compreensão por parte de todos os níveis hierárquicos, nesse sentido, devido a sua objetividade o desenvolvimento da missão e dos princípios ou valores adotados para o modelo híbrido seguem a proposta do Plano Fortaleza 2040, onde estão fixados de forma clara, através de sentenças que realizam sua definição.

Estabelecidos os quatro elementos que dão contextualizam o Planejamento Estratégico, é fundamental definir as estratégias que nortearam aos resultados esperados, nesse sentido, a estrutura de Porto Alegre torna-se interessante, pois através de seus Eixos de Atuação, Objetivos e Programas Estratégicos, as estratégias para alcançar a Visão apresentam-se retilíneas e com menos volume em comparação ao implementado por BH e Fortaleza.

Devidamente estruturado o modelo híbrido, é necessário mensurar as estratégias implementadas. Nesse sentido, assim como ocorre em Belo Horizonte e Porto Alegre, a condução de um portal de informações mostra-se atraente, no sentido de atuar como uma ferramenta de acompanhamento da gestão, fornecendo informações necessárias aos servidores municipais, e como meio de transparência para a população.

Não obstante, embora o a implementação da informatização contribua para o feedback do planejamento, a necessidade de realizar o monitoramento e avaliação do planejamento ainda tem importância indiscutível. Nesse sentido, assim como no planejamento de longo prazo, o Plano Plurianual assume tal pressuposto, a partir do detalhamento das estratégias para o referido período, conferindo continuidade ao planejamento de longo prazo. Além disso, igualmente aos modelos empíricos, em que o Plano Plurianual é a ferramenta que viabiliza o Planejamento Estratégico, o modelo híbrido possui a mesma orientação, e adicionalmente orientado na gestão para resultados. De forma complementar, o presente trabalho recomenda a utilização de metodologias de desempenho para atuar em conjunto e gerenciar os resultados esperados, tais como o *Balanced Scorecard*, *Bain & Company*, *Supply Chain*, em que a seleção de uma metodologia em detrimento das demais será pautada nos resultados encontrados na análise do ambiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atender demandas da sociedade é uma tarefa árdua, bem como gerir uma cidade é um processo que precisa do envolvimento de diversos atores, mas em especial de recursos humanos e financeiros para a concretização de um planejamento. Os modelos empíricos analisados buscaram vencer essas dificuldades, e dar um salto de qualidade nas suas administrações, provendo o desenvolvimento de suas instituições, e conseqüentemente a realização de políticas públicas eficazes. Suas implementações tiveram como objetivo ser uma bússola para não se perder no imediatismo desorganizador para no futuro colher os frutos das escolhas feitas no presente.

Nessas circunstâncias, devido ao potencial de alcançar situações desejadas para o futuro, o planejamento tornou-se uma prática nas cidades estudadas. Embora possuíssem suas diferenças e semelhanças, todas tinham um objetivo em comum: desenvolver sua localidade. Assim, no uso de suas atribuições, buscaram metodologias que possuíssem em seu arranjo uma projeção para qualificarem-se, alterando as relações da administração municipal para com seu ambiente social, econômico e urbano.

A finalidade do trabalho não está contida em apontar qual modelo teórico, ou empírico é superior ou mais vantajoso. Durante sua execução, entendeu-se que cada unidade possui suas particularidades, necessidades e recomendações, bem como sua implementação varia de acordo com o contexto de sua inserção. Portanto, o trabalho não tem com finalidade produzir uma resolução sobre qual modelo de gestão é mais adequado, embora tenha realizado um modelo híbrido com as melhores características de cada proposta empírica. Este, no que lhe diz respeito, apenas foi criado para demonstrar como seria um modelo que reunisse os melhores fragmentos de cada experiência implementada, e deste modo, de forma ambiciosa fornecer um modelo empírico-geral.

Conforme explicito ao longo do trabalho, sua função foi analisar os modelos empíricos à luz do referencial teórico-metodológico, e com base nisso, verificar a essência e a qualidade da experiência de cada cidade, possuindo como consequência, um diagnóstico sobre a construção teórica do modelo, no qual foi necessário verificar o cumprimento de princípios teóricos-metodológicos.

Em relação aos momentos em que os modelos empíricos não estavam absolutamente em concordância com a teoria utilizada, entende-se nesse trabalho, que esses desacertos não são determinantes para o fracasso do modelo de gestão implementado, pois conforme exposto ao longo do texto, cada organização molda a estrutura teórica de acordo com suas particularidades e necessidades. No entanto, cabe salientar, que uma alteração significativa em sua abordagem, invertendo conceitos pode descaracterizar o modelo conceitual, fato que não ocorreu nos modelos experimentais estudados. Embora Porto Alegre possua uma supressão da análise ambiental para desenvolver seu Planejamento Estratégico, não foram encontrados danos aparentes na realização do Modelo de Gestão, no que tange sua análise a partir de dados secundários.

Em consequência disso, a conclusão deste trabalho possui como principal legado o desejo das administrações municipais em desenvolver suas respectivas cidades, buscando a criação de um cenário que possibilite a implementação de políticas públicas de qualidade em prol do cidadão beneficiário da ação pública.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal. **Plano Plurianual de Ação Governamental**. PPAG Original 2014-2017, v. I. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=contaspublicas&tax=45959&lang=pt_BR&pg=6420&taxp=0>. Acesso em 25 de mai. 2016

_____. Prefeitura Municipal. Plano Estratégico BH 2030: **BH no rumo certo**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://planejamentoparticipativo.com.br/bh2030/download/>>. Acesso em 20 de out. 2016.

_____. Prefeitura Municipal. **Plano Estratégico BH 2030**. Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <<http://planejamentoparticipativo.com.br/bh2030/>>. Acesso em: 20 de out. de 2016

_____. Prefeitura Municipal. Plano Estratégico Belo Horizonte 2030. **A cidade que queremos** 2.ed. Belo Horizonte, [2009?]. Disponível em: <https://bhmetasresultados.pbh.gov.br/sites/all/themes/metas/pdf/planejamento_2030.pdf>. Acesso em: 14 de set. de 2016.

_____. Prefeitura Municipal. **BH Metas e Resultados**. Disponível em: <<https://bhmetasresultados.pbh.gov.br/>>. Acesso em: 15 de out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2011.

_____. **Administração: Teorias, Processos e Práticas**. 4.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2007.

CORREA, Izabela Moreira. **Planejamento Estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p. 487-504, junho 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000300006&lng=en&nrm=iso>.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Cengage Learning Editores, 1998.

_____. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

EMÍLIO FILHO, HERRERO. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

FRANCO, Décio Henrique et al. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Editora Alínea, 2009.

FORTALEZA. Prefeitura Municipal. **Plano Fortaleza 2040**. Disponível em: <<http://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br/site/>>. Acesso em: 15 de set. 2016.

_____. Prefeitura Municipal. Plano Fortaleza 2040: A cidade planejada pela cidadania. **Visão de Futuro, Eixos Estratégicos e Objetivos**. Fortaleza: Iplanfor, 2016. Disponível em: <http://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br/site/assets/files/publications/fortaleza2040_visao-de-futuro-eixos_estrategicos_e_objetivos-29-01-2016.pdf>. Acesso em: 20 de set. 2016.

_____. Prefeitura Municipal. Plano Fortaleza 2040: A cidade planejada pela cidadania. **Fortaleza Hoje**. Fortaleza: Iplanfor, [Ca. 2016]. Disponível em: <<http://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br/site/assets/revistas/i-mostra-virtual/index.html#page/1>>. Acesso em: 01 de out. 2016.

_____. Prefeitura Municipal. Plano Fortaleza 2040: A cidade planejada pela cidadania. **Síntese das Proposições Estratégicas**. Fortaleza: Iplanfor, [Ca. 2016]. Disponível em: <http://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br/site/assets/revistas/sintese-das-propagacoes-estrategicas/index.html#page/1>>. Acesso em: 01 de out. 2016.

_____. Prefeitura Municipal. **Plano Plurianual 2014-2017**. Fortaleza, 2013. Disponível em: <http://transparencia.fortaleza.ce.gov.br/arquivos_pdfs/sepog/PPA/3PPA_2014_2017_Lei.pdf>. Acesso em: 06 de maio. 2016.

IZIDORO, Ana Crisina et al. **Sistemas de Apoio a Decisão e Informação**. Rio de Janeiro, 2009. Universidade Federal do Rio de Janeiro. MBA (tecnologia da informação). 29 slides,

color. Acompanha texto. Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/maciel3000/balanced-scorecard-2479404>>. Acesso em: 27 de nov. 2016

DE MARTINO JANNUZZI, Paulo. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 137-160, 2014. Disponível em: < <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/222>>. Acesso em: 29 de Nov. 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 10.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

LEMONS, Carolina Siqueira. **Gestão pública orientada para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – FGV, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3484/carolinalemons.pdf?sequence=1>>

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Editora Publix, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**. 2.ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma interação necessária**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 15.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal. Secretária do **Planejamento Estratégico e Orçamento**. Disponível em: <http://www2.portoalegre.rs.gov.br/smpeo/>. Acesso em 15 de set. de 2016.

_____. Prefeitura Municipal. **Manual do Modelo de Gestão**. Porto Alegre, 2014.

Disponível em:

<http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smpeo/usu_doc/manual_de_gestao_prefeitura_2014_site.pdf>. Acesso em: 16 de out. 2016.

_____. Prefeitura Municipal. **Plano Plurianual 2014-2017**. Porto Alegre, 2013. Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smpeo/usu_doc/ppa_2014_2017.pdf.

Acesso em: 05 de mai. 2016

_____. Prefeitura Municipal. **Portal de Gestão**. Disponível em:

<<https://portalgestao.procempa.com.br/portalgestao/login.seam?cid=217>> Acesso em 13 de out. 2016.

RASMUSSEN, Uwe Waldemanr. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**.

1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990

REZENDE, José Francisco. **Balanced scorecard e gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Campus, 2003

SERPA, Joseane. **Apostila de Planejamento Estratégico**. Universidade Paulista, 2011.

Disponível em: <<http://docplayer.com.br/2077534-Apostila-de-planejamento-estrategico.html>>. Acesso em: 25 de nov. 2016

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Caracas:

BID/CLAD, 2008. Disponível em: <

http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Estados_Brasileiros%20Rio_Grande_do_Norte%20Livros/modelo_aberto_de_gestao_para_resultados_no_setor_publico.pdf>

SILVA, Wânia Cândida et al. **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso**. 2013. Disponível em:

<<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/vol13/artigo6vol13-1.pdf>>. Acesso em: 15 de mai. 2016

SINTOMER, Yves; HERZBERG, Carsten; ROCKE, Anja. **Modelos transnacionais de participação cidadã**: o caso do orçamento participativo. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 14, n. 30, p. 70-116, Aug. 2012 . Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222012000200004&lng=en&nrm=iso>.

SOUZA, Daniel Luiz. **Planejamento Estratégico em organizações públicas**. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. 2010. Disponível em:
<<https://acessoseguro.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF>> Acesso em: 02 de ago. 2016