



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Fernanda Barreto Piattelli

**DESENVOLVIMENTO DE CONTRATOS DE GESTÃO NO DEPARTAMENTO
MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA NA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2016

Fernanda Barreto Piattelli

**DESENVOLVIMENTO DE CONTRATOS DE GESTÃO NO DEPARTAMENTO
MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA NA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.

Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Piattelli, Fernanda Barreto
Desenvolvimento de Contratos de Gestão no
Departamento Municipal de Limpeza Urbana na
Prefeitura de Porto Alegre / Fernanda Barreto
Piattelli. -- 2016.
102 f.

Orientador: Clezio Saldanha dos Santos.

Trabalho de conclusão de curso (Especialização) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Especialização em Administração Pública
Contemporânea, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Contrato de Gestão. 2. DMLU. 3. EPM. 4. Modelo
de Gestão. 5. Serviço Público. I. Santos, Clezio
Saldanha dos, orient. II. Título.

Fernanda Barreto Piattelli

**DESENVOLVIMENTO DE CONTRATOS DE GESTÃO NO DEPARTAMENTO
MUNICIPAL DE LIMPEZA URBANA NA PREFEITURA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração Pública Contemporânea.
Orientador: Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos

Aprovado em de de

Prof. Dr. Leonardo Granato PPGA/EA/UFRGS

Orientador – Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos PPGA/EA/UFRGS

AGRADECIMENTOS

Ao Departamento Municipal de Limpeza Urbana pela autorização da pesquisa e toda sua equipe que contribui para efetivação deste trabalho. Especialmente a todos que colaboraram com a realização desse estudo.

Agradeço aos meus colegas da Divisão Financeira, aos Diretores, aos Supervisores e aos líderes de ação, pelo companheirismo e auxílio, em especial ao Diretor Geral André de Oliveira Carús.

A todos os professores da Escola de Administração da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – que contribuíram de forma ímpar no meu processo de aprendizado no decorrer do curso.

Ao meu orientador Prof. Dr. Clezio Saldanha dos Santos, por toda a paciência e atenção e acima de tudo pela forma como me orientou nessa jornada. A minha mãe Maria Cristina Barreto Piattelli, ao meu Pai Fernando Piattelli e ao minha irmã Bianca Piattelli, pelos ensinamentos.

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que eu pudesse alcançar este objetivo.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o desenvolvimento do Contrato de Gestão pelo Departamento Municipal de Limpeza Urbana da Prefeitura de Porto Alegre, no período entre 2013 e 2016. A estratégia de pesquisa aplicada foi o estudo de caso com abordagem qualitativa e, para a coleta de dados, a pesquisadora elaborou um questionário, contendo cinco blocos com perguntas e assertivas. A pesquisa foi respondida entre os dias 23/09/2016 e 27/09/2016 por (15) servidores do Departamento Municipal de Limpeza Urbana de Porto Alegre - DMLU, onde onze (11) são líderes de ação, nos quais, foi aplicado o instrumento de coleta de dados. Com base nos conceitos da Administração Pública e seus princípios, o trabalho buscou embasar o papel do gestor, e atrelado a isso, considerou o planejamento para implementação de um novo modelo de gestão que visa à melhoria dos processos na gestão pública, focando nos resultados para a sociedade. Através da busca pela eficiência no serviço público, e nos resultados do questionário, após análise dos dados, indicou-se a finalidade e funcionamento do Modelo de Gestão, do Contrato de Gestão e da Ferramenta EPM.

Palavras-chave: **Contrato de Gestão, DMLU, EPM, Modelo de Gestão, Serviço Público.**

ABSTRACT

This study aimed to analyze the development of Contract by the Municipal Department of Urban Cleaning from Porto Alegre, in the period between 2013 and 2016. The applied research strategy was the case study with qualitative approach and to the data collection, the researcher prepared a quiz containing five blocks of questions and assertions. The survey was answered between September 23 and 27 of 2016 by fifteen (15) servers of the Municipal Department of Urban Cleaning of Porto Alegre – DMLU, when eleven (11) are action leaders, in which it was applied the data collection instrument. Based on the concepts of public administration and its principles, the study sought to define the role of the manager, and linked to this, considered planning for implementation of a new management model aimed at improving processes in public administration, focusing on results for the society. Through the search for efficiency in public service, and the questionnaire results, after analysis of the data, was indicated the purpose and operation of the Management Model, the Management Agreement and EPM Tool.

Key words: Contract Management; DMLU; EPM; Management Model; Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visão Sistêmica.....	29
Figura 2 - Mapa Estratégico	30
Quadro 1 - Programas Estratégicos	32
Quadro 2 - Informações do EPM.....	38
Figura 3 Portal de Transparência e Acesso à Informação	40
Quadro 3 - Exemplo de Escala de Linkert	43
Figura 4 - Indicadores Contratualizados 2014.....	49
Figura 5 - Indicadores Contratualizados 2015.....	50
Figura 6 - Indicadores Contratualizados 2016.....	51
Quadro 4 - Informações do Portal de Gestão	53
Tabela 1 - Opinião sobre o Contrato de Gestão.....	54
Figura 7 - O Contrato de Gestão do DMLU é eficaz em relação às ações estabelecidas pelo departamento.....	55
Figura 8 - O planejamento dos projetos da PMPA por meio de cronogramas que mostram o tempo que leva cada etapa é importante.....	57
Figura 9 - Os dados informados no Portal de Gestão e promovem a transparência para a população em geral.....	58
Tabela 2 - Utilização do Portal de Gestão x Liderança	59
Quadro 5 - Número de Ações Lideradas x Tempo de Liderança	59
Figura 10 - As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2013	60
Tabela 3 - Realizações 2013	60
Figura 11- As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2014	61
Tabela 4 - Realizações 2014.....	61
Figura 12 - As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2015	62
Tabela 5 - Realizações 2015	62
Figura 13 - As suas metas do Contrato de Gestão serão concluídas em 2016	63
Tabela 6 - Realizações 2016.....	63
Figura 14 - As Principais Motivos de não Atingimento das Metas.....	64
Figura 15 - Principais Ferramentas de Gestão utilizada para acompanhamento do Contrato de Gestão	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 O DMLU	11
1.2 A MISSÃO E A VISÃO	13
1.3 O PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo geral	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 A JUSTIFICATIVA	15
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO ESTRATÉGICA	16
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS PODERES.....	18
2.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.3.1 Princípio da Legalidade	19
2.3.2 Princípio da Impessoalidade ou Finalidade	20
2.3.3 Princípio da Moralidade	21
2.3.4 Princípio da Publicidade	21
2.3.5 Princípio da Eficiência	22
2.4 O PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
2.4.1 O Planejamento Estratégico	25
2.4.2 O Planejamento na PMPA - O Modelo De Gestão	26
2.4.3 A Gestão da Estratégia	28
2.4.4 Visão Sistêmica	28
2.4.5 Mapa Estratégico	29
2.4.6 O Mapa Estratégico, Indicadores e Metas	32
2.4.7 O Portal de Gestão	33
2.4.8 O Contrato de Gestão	35
2.4.9 O Gerenciamento de Projetos através do EPM	36
2.4.10 Transparência Administrativa na PMPA	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1 A ABORDAGEM DA PESQUISA	41
3.2 POPULAÇÃO-ALVO	41
3.3 COLETA DE DADOS.....	42
3.3.1 Instrumentos de Coleta de Dados	42
3.3.1.1 A Escala De Likert	43

3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DOS DADOS	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 O DESENVOLVIMENTO DO CONTRATO DE GESTÃO ENTRE 2013 E 2016	46
4.1.1 O Contrato de Gestão	46
4.1.2 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2013	47
4.1.3 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2014	48
4.1.4 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2015	49
4.1.5 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2016	50
4.1.6 O Modelo de Gestão da PMPA	51
4.1.7 O Portal de Gestão	52
4.1.8 Integração entre o EPM e o Portal de Gestão	53
4.2 A OPINIÃO DOS GESTORES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO CONTRATO DE GESTÃO.....	54
4.2.1 Sobre o contrato de gestão.....	54
4.2.2 Sobre a eficiência e eficácia das ações estabelecidas no Contrato de Gestão	55
4.2.3 Sobre o planejamento das ações.....	56
4.2.4 Sobre a transparência	57
4.2.5 Sobre o Portal de Gestão e a Liderança	58
4.2.6 Sobre as Metas do Contrato de Gestão entre 2013 e 2016.....	59
4.3 A INFLUÊNCIA DO USO DA FERRAMENTA DE GESTÃO EPM NO DESEMPENHO DO CONTRATO DE GESTÃO	64
4.3.1 Principal Ferramenta de Gestão	64
4.3.2 O EPM.....	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa (Questionário)	77
APÊNDICE B – Respostas do Questionário	85
APÊNDICE C – Modelo EPM.....	102

1 INTRODUÇÃO

Uma das inovações da Prefeitura de Porto Alegre nos últimos anos foi à adoção dos Contratos de Gestão.

Os Contratos de Gestão são instrumentos que estabelecem metas e critérios de acompanhamento e de avaliação para todas as secretarias, departamentos e empresas do governo municipal, firmando um compromisso com toda a sociedade. Isso porque o objetivo da Prefeitura com a implantação deste modelo é aperfeiçoar a gestão pública e buscar a excelência na qualidade dos serviços prestados, primando pela transparência, transversalidade e territorialidade nas ações.

Em razão da crescente demanda por serviços de qualidade, compete à Prefeitura responder com eficiência e eficácia às expectativas dos cidadãos e com a implantação dos Contratos de Gestão é plausível que à máquina pública busque a excelência na prestação dos serviços. A administração pública desempenha um papel fundamental na tomada de decisão de forma que pode afetar diferentes classes da sociedade e modelos alternativos de gestão podem ajudar os gestores na tomada de decisão.

Baseadas num processo de planejamento as metas do Contrato de Gestão são definidas para cada exercício em consonância com a previsão orçamentária. As metas que compõem os Contratos de Gestão são um extrato dos indicadores de painéis de gestão de cada órgão, que representam mais diretamente as respectivas entregas para a população, visando à melhoria dos processos para proporcionar mais qualidade na gestão pública, focando nos resultados para a sociedade. O controle das metas e desses indicadores com a utilização dos avanços tecnológicos e de acesso às informações fortalece, ainda mais, o desenvolvimento da gestão pública.

A aplicação na administração pública municipal de novos instrumentos, através das novas tecnologias permite desempenhar a prática da avaliação do sistema de gestão e análise dos resultados de longo prazo. As inovações advindas do uso da tecnologia agregam ao processo de gestão nas novas rotinas e procedimentos internos adotados com a implantação da ferramenta Enterprise Project Management (EPM) na Prefeitura de Porto Alegre (PMPA) e no Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU). Com esta ferramenta viabiliza-se o acompanhamento das metas estabelecidas no

Contrato de Gestão e o desenvolvimento das principais atividades elencadas de diferentes projetos da autarquia.

Cada ação de gestão pode ter grande influência no resultado final planejado por essa instituição. Embora grande parte dos projetos envolva a realização de um prévio planejamento e ações de acompanhamento com controle, cada ação sempre representará uma decisão, que pode ser exitosa ou não. Por tanto, analisar a utilização de uma ferramenta de gestão pelo DMLU torna-se imprescindível para o desenvolvimento das funções do gestor público.

1.1 O DMLU

O Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) é a autarquia do Município de Porto Alegre responsável pela limpeza urbana e manejo dos resíduos sólidos urbanos. O DMLU realiza as coletas domiciliar (de resíduos orgânicos e rejeito) e seletiva (de resíduos recicláveis) em 100% das ruas de Porto Alegre. Todo o material recolhido pela seletiva é encaminhado para as Unidades de Triagem para separação, enfardamento e venda para a reciclagem, gerando emprego e renda e reduzindo os impactos ao meio ambiente. Parte dos resíduos orgânicos é aproveitada em processo de compostagem e em projeto de produção de alimentos para suínos. Outra grande parte, junto com o rejeito, é encaminhada para o Aterro Sanitário de Minas do Leão.

O DMLU tem cerca de 1.100 servidores próprios, mas também trabalha com aproximadamente 1.200 funcionários vinculados a cooperativas e 1.600 vinculados a empresas contratadas. O setor administrativo está localizado na Avenida Azenha nº 631, mas os serviços estão vinculados também a cinco seções com vinte Unidades de Serviço estrategicamente distribuídas pela cidade.

Além das coletas, o DMLU recolhe ainda o lixo público, que é resultado de descartes inadequados (focos de lixo) e da produção da varrição e da capina nas vias públicas. Também faz roçadas em taludes e beira de estradas (roçadeira mecanizada), a lavagem de monumentos e logradouros públicos, a limpeza de praias na orla do Guaíba e garante tanto a zeladoria quanto a manutenção dos sanitários públicos da cidade. Os serviços oferecidos pelo departamento são ações e iniciativas que objetivam qualificar cada vez mais os serviços de competência da organização, garantindo o asseio público,

qualidade de vida e o gerenciamento integrado dos resíduos sólidos urbanos desde a sua geração até o destino final.

Ainda destaca-se que Porto Alegre possui um exemplo positivo de gestão municipal voltada à compreensão de que os resíduos sólidos urbanos recicláveis devem ser tratados como um ativo econômico, social e ambiental. Através do DMLU ações são promovidas com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico e social estimulando a geração de renda e o bem estar social. Beneficia atualmente, cerca de 800 pessoas que percebem, conforme a média mensal apurada, vencimentos entre R\$ 900,00 a R\$ 1.000,00.

O sistema é composto por dezenove (19) Unidades de Triagem, distribuídas em diferentes regiões da cidade. São galpões de reciclagem construídos em áreas públicas e administrados de forma autônoma pelas associações e cooperativas responsáveis por este serviço. A totalidade dos resíduos recicláveis recolhidos pelo serviço cotidiano de Coleta Seletiva é destinada às Unidades, ou seja, a matéria prima é garantida para o êxito das atividades pelo departamento. Entretanto, não basta apenas enviar os resíduos que são absorvidos pela Coleta Seletiva. É preciso acompanhar a realização dos trabalhos, exigir cumprimento de metas, atendimento de critérios e também, buscar apoio em organismos especializados para casos específicos que envolvem a área assistencial, sobretudo aos trabalhadores que adquirem a oportunidade de trabalho e encontram-se em situação de vulnerabilidade social ou ainda, em processo de ressocialização. Cumprir metas e atender critérios nesta política pública vincula as entidades administradoras das Unidades a um compromisso regulamentar com o Poder Público, materializado a partir do convênio celebrado entre as duas partes. O convênio prevê um padrão de remuneração que serve para subsidiar a manutenção básica dos espaços físicos. Hoje, cada Unidade, gerida por associações ou cooperativas, recebe mensalmente de R\$ 3.000,00 a R\$ 8.000,00, de acordo com a avaliação dos critérios estabelecidos. Destaca-se ainda que o comércio dos materiais recicláveis efetivamente triados é livre, portanto, o lucro desta comercialização é o que garante a renda regular dos trabalhadores e a divisão dos lucros entre os mesmos. Ainda há que se considerar a importância da participação da população nesta área. Sem a correta separação dos resíduos pelos diversos atores sociais envolvidos, será cada vez menor o volume de recicláveis disponíveis para o serviço dos catadores nas Unidades.

Trata-se de um sistema bastante complexo, mas que fomenta a criação de um capital social sustentável. E aqui, não se refere apenas à sustentabilidade ambiental, mas

também a permissão garantida pelo modelo de gestão aplicado a esta política pública de que, as entidades responsáveis pelas Unidades sejam autossustentáveis para a conservação e manutenção dos espaços em que trabalham.

Destaca-se, ainda, que a capital gera aproximadamente 75 mil toneladas de resíduos da construção civil por ano. Para o incentivo do descarte correto destes, como também o reaproveitamento dos resíduos o departamento tem um convênio com uma Cooperativa de reciclagem que recebe a matéria-prima para a produção em escala de subprodutos como pedrisco, brita e areia fina. Atualmente, Porto Alegre possui sete Unidades de Destinos Certos (UDCs) para entrega de até 0,5 metro cúbico por dia de calça e outros resíduos não recolhidos pelas coletas regulares. Esse tipo de resíduo é utilizado sem beneficiamento apenas para regularizar acessos internos e vias que não são pavimentadas, portanto, com aplicação de baixo valor agregado. Com a aplicação do beneficiamento, esses materiais servirão para a confecção de pisos de concreto, blocos *pavers* para pavimentos de rua, passeio e praças, blocos de alvenaria de vedação, mourões e outros artefatos não estruturais, com a consequente geração de emprego e renda. Já no que tange resíduos eletrônicos o departamento através do convênio com a Cooperativa de Trabalho Socioambiental Paulo Freire (CTSP) qualifica o processo de recebimento, reciclagem e destinação adequada de resíduos eletrônicos. A cooperativa recebe eletrônicos provenientes da Coleta Itinerante e dos pontos fixos de entrega de eletrônicos e ainda recebe uma ajuda de custo para a manutenção do galpão cedido pelo DMLU, para o custeio de despesas como energia elétrica, água e telefone, entre outros. A cooperativa deve destinar de forma adequada os resíduos eletroeletrônicos recebidos, tendo por base a preservação do ambiente, a inclusão social, o aumento da vida útil dos aterros sanitários e a geração de trabalho e renda para os cooperativados.

1.2 A MISSÃO E A VISÃO

A Missão do DMLU é sanear e qualificar o ambiente urbano de Porto Alegre através da gestão pública, integrada e sustentável dos serviços de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos.

A Visão de Futuro é ser, até 2022, referência no Brasil em qualidade do ambiente urbano relacionada à limpeza urbana e ao manejo de resíduos sólidos.

1.3 O PROBLEMA DE PESQUISA

Inúmeras são as responsabilidades quando se propõe gerir os trabalhos governamentais, pois isto envolve várias áreas de gestão, entre elas: a gestão de pessoas, a administração de bens e a prestação de serviços. Tendo em vista que o bem estar do cidadão é o foco principal do desenvolvimento, as ações do gestor público quando planejadas, organizadas, dirigidas e controladas, poderão proporcionar uma qualidade de gestão que almejamos.

Deste modo, é de grande importância que as ações do DMLU - responsável pela limpeza e manejo dos resíduos sólidos urbanos do Município de Porto Alegre - tenham ainda, como o principal objetivo da gestão, o direcionamento de ações que busquem a satisfação das pessoas em relação ao serviço prestado.

Com a implementação dos Contratos de Gestão, em 2013 pela Prefeitura de Porto Alegre foram agregados alguns instrumentos que podem viabilizar o estabelecimento de metas e critérios de acompanhamento e de avaliação finalística e operacional para todos os órgãos municipais, firmando um compromisso com a sociedade. O DMLU através de seus gestores aderiu o novo modelo de gestão com o intuito de contribuir e proporcionar transversalidade e transparência ao processo.

Para acompanhamento e desenvolvimento deste contrato utiliza-se a ferramenta EPM de apoio à implementação da estratégia no sistema de gestão de projetos. O EPM faz parte de um ambiente colaborativo na intranet da Prefeitura e passou a ser utilizado na Capital há pouco mais de dois anos num processo de modernização do Planejamento Estratégico. Com o sistema, é possível controlar o planejamento e a execução de todas as tarefas para a execução de obras e serviços prestados pela Prefeitura e de gerar maior envolvimento da organização.

A partir das considerações apresentadas, faz-se necessária uma análise dos contratos estabelecidos pelo Departamento Municipal de Limpeza Urbana – DMLU, considerando-se que o EPM é a ferramenta utilizada pelos gestores para realizarem ações de controle e de tomada de decisão. O que neste contexto, busca responder ao seguinte problema:

A implementação dos Contratos de Gestão e o uso de ferramentas de gestão melhoraram o desempenho dos serviços praticados pelo DMLU no período entre 2013 e 2016?

1.4 OBJETIVOS

Na sequência são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos para o desenvolver deste trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

Analisar o desenvolvimento dos Contratos de Gestão no Departamento Municipal de Limpeza Urbana da Prefeitura de Porto Alegre, no período entre 2013 e 2016.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Descrever o desenvolvimento do Contrato de Gestão no DMLU entre 2013 e 2016.
2. Identificar a opinião dos gestores sobre o desenvolvimento do Contrato de Gestão.
3. Analisar a influência do uso da ferramenta de gestão EPM no desempenho do Contrato de Gestão da organização.

De modo a legitimar a intenção desta pesquisa, a seguir é apresentada a justificativa para este trabalho.

1.5 A JUSTIFICATIVA

A importância e o interesse deste trabalho se justificam em razão da necessidade de ter ferramentas de apoio à implementação da estratégia no sistema de gestão de projetos para o gestor público e aos técnicos municipais de forma que proporcione transversalidade e transparência ao processo.

O DMLU tem dever de prestar serviços essenciais e de qualidade à população de Porto Alegre e para isso se faz necessário à utilização e a adequação de todos os envolvidos no processo de modernização do Planejamento Estratégico.

O foco em resultado é um dos principais objetivos e exigências dos gestores da administração pública e neste sentido destaca-se o princípio da eficiência que norteia a administração pública. Esse princípio exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da coletividade. E ainda que a administração pública deva buscar um aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços, com economia de despesas.

Sob a ótica do agente público, significa afirmar que deve buscar a consecução do melhor resultado possível e sob a organização, denota afirmar que deve a administração pública atentar para os padrões modernos de gestão ou administração, vencendo o peso burocrático, atualizando-se constantemente.

O conhecimento do contrato é de suma importância na tentativa de dar aos gestores públicos uma nova alternativa de gestão, bem como aplicar todos os conceitos do modelo estabelecido pela Prefeitura de Porto Alegre.

Para isso o aprofundamento da teoria juntamente com o estudo que identifiquem e analisem todas as ações e metas contratualizadas pelo departamento a partir de 2013, bem como o acompanhamento através da ferramenta de gestão EPM que apresentaram, ou não, resultados em prol à sociedade.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste capítulo serão apresentados os fundamentos teóricos e conceituais necessários para este trabalho. Apresentará uma revisão teórica em relação à administração pública, aos princípios da administração pública, o planejamento, as ferramentas de gestão e o Contrato de Gestão.

2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública tem na sua principal função o desenvolvimento de atividades realizadas em prol dos cidadãos. Estão relacionadas a tudo aquilo que envolve melhoramentos, necessidades básicas, aperfeiçoamentos e investimentos para o bem comum. De acordo com Meirelles (2016):

Numa visão global, a administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas (MEIRELLES, 2016, p. 68).

Entende-se por administração pública todo o aparelhamento do Estado pré-ordenado à realização das atividades públicas; o conjunto de agentes, pessoas físicas e jurídicas, incumbidos legalmente de gerir o patrimônio público, na intenção de atender às necessidades da coletividade e promover o bem-estar de todos. Define ainda, o autor Heilio Kohama (2008):

Administração Pública é todo aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. Administrar é gerir os serviços públicos; significa não só prestar serviço executá-lo, como também, dirigir, governar, exercer a vontade com o objetivo de obter um resultado útil. (KOHAMA, 2008 p. 9)

O termo administração é definido por Waldo apud (MATIAS-PEREIR, 2008, p. 60) como: “(i). A administração pública são a organização e a gerência de homens e matérias para a consecução dos propósitos de um governo; (ii). Administração pública são a arte e a ciência das gerências aplicadas aos negócios de Estado”.

Dessa forma entende-se que o conceito de administração pública tem duplo sentido, como: a prestação dos serviços públicos, e os órgãos encarregados de executá-los. Apresenta um conceito amplo e complexo, a ausência de uma definição clara e consistente do termo se dá, devido à diversidade de sentidos da própria expressão, pelos diferentes campos por meio dos quais se desenvolve a atividade administrativa, conforme define Matias–Pereira (2008).

A administração pública é o aparelho que executa os serviços necessários para suprir as necessidades da sociedade. Designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, a execução das decisões políticas. Toda ação do administrador Público, o agente, deve obedecer a um planejamento e objetivar a melhoria da qualidade de vida, uma vez que a administração pública, na condição de gestora de patrimônio público, precisa também atender e respeitar as normas legais.

2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OS PODERES

Com poderes políticos e administrativos, a União, os Estados, O Distrito Federal e os Municípios são dotados de autonomia e integram a estrutura organizacional do Estado para realizarem todas as atividades que envolvem o desenvolvimento local a favor do bem comum. De acordo com a concepção de que vivemos em um Estado de direito, nenhum indivíduo está acima da lei, devemos, então, agir de acordo com princípios. Podemos também mencionar que este tema está restritamente ligado à base da democracia brasileira; pois a satisfação da comunidade está também relacionada à participação popular, à cidadania e a igualdade. Conforme Bobbio (2000a):

A expressão democracia representativa significa genericamente que as deliberações coletivas, isto é, as deliberações que dizem respeito à coletividade inteira, são tomadas não diretamente por aqueles que dela fazem parte, mas por pessoas eleitas, por esta finalidade (BOBBIO, 2000a, p. 56).

Todo cidadão confere então, através de representantes, suas expectativas sobre aquilo que considera necessário para o seu desenvolvimento e melhorias sociais. É necessária a representação daquilo que a sociedade carece, mas que esta representação

seja fundamentada na moralidade, nas leis sociais e que esta esteja estabelecida em atos que respeitem a qualidade burocrática de nossa sociedade.

O desenvolvimento do Estado é resposta das suas tomadas de decisões, pois estas são responsáveis por suprir necessidades e estabelecer a ordem social. É necessário, entretanto, para que exista êxito no desempenho administrativo, que as estratégias sejam baseadas em um prévio planejamento organizacional e que este contenha o máximo de detalhes.

Na administração pública só é admitido fazer o que a lei permite, regida por diversos princípios através da Constituição Federal e das leis criadas em sua função, mais os princípios constitucionais que são obrigatórios cumprir na Administração seja ela direta ou indireta são: o princípio da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência, eles pautam todos os atos administrativos.

2.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Determina o artigo 37, caput, da Constituição Federal que a administração pública direta e indireta, que a União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. Ressalta-se que esses princípios não são os únicos apontados pela doutrina administrativista.

2.3.1 Princípio da Legalidade

É o princípio basilar do Estado de Direito. É a atuação da administração pública (órgãos/agentes) dentro dos parâmetros definidos em lei, sendo vedada sua atuação sem prévia e expressa permissão legislativa.

O princípio da legalidade encontra fundamento constitucional no artigo 5º, II, prescrevendo que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. De acordo com Meirelles (2016):

A legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES, 2016, p. 93).

Em decorrência do princípio da legalidade, é clássica a afirmação de que a administração pública não pode agir contra a lei ou além da lei, só pode agir nos estritos limites da lei.

2.3.2 Princípio da Impessoalidade ou Finalidade

A Administração deve manter-se numa posição de neutralidade em relação aos administrados, ficando proibida de estabelecer discriminações gratuitas. Só pode fazer discriminações que se justifiquem em razão do interesse coletivo, pois as gratuitas caracterizam abuso de poder e desvio de finalidade, que são espécies do gênero ilegalidade.

Definido por Meirelles (2016, p. 97) o princípio da impessoalidade: “nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal”.

O princípio da impessoalidade admite ser analisado sob três óticas diferentes: Impessoalidade {finalidade, imputação e isonomia}. Sob a ótica da finalidade, é a atuação impessoal e genérica da administração pública, visando à satisfação do interesse coletivo, sem corresponder ao atendimento do interesse exclusivo do administrado. Pode-se analisar o princípio da impessoalidade, como desdobramento do princípio da igualdade (CF, artigo 5º, I), no qual se estabelece que o administrador público deva objetivar o interesse público, sendo, em consequência, inadmitido tratamento privilegiado aos inimigos, não devendo imperar na administração pública a vigência do dito popular de que aos inimigos ofertaremos a lei e aos amigos as benesses da lei. “As pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviço público responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa” (art. 37, §6º da CF).

Sob a ótica da isonomia, é o tratamento igualitário dispensado a todos os administrados, independentemente de qualquer interesse político.

2.3.3 Princípio da Moralidade

O princípio da moralidade é a atuação administrativa baseada na boa fé, em consonância com a moral, os princípios éticos e a lealdade, não podendo contrariar os bons costumes, a honestidade e os deveres de boa administração. Não se refere a moral comum, mas aquela moral tirada da conduta interna da administração pública. “Os atos de improbidade administrativa importarão na suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e ressarcimento ao erário (cofres públicos), na forma e gradação previstas em lei, sem prejuízo da ação penal cabível” (art. 37, §4º da CF).

A moralidade administrativa conforme Meirelles (2013, p. 91): “constitui hoje pressuposto de validade de todo ato da administração pública. Conforme doutrina não se trata da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração”.

Assim, o administrador, ao agir, deverá decidir não só entre o legal e o ilegal, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. Este enfatiza que a noção de moral administrativa não está vinculada as convicções íntimas do agente público, mas sim a noção de atuação adequada e ética existente no grupo social.

2.3.4 Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade é a atuação transparente dos atos da administração pública, facilitando seu controle, oferecendo a oportunidade das pessoas de obterem informações, certidões e atestados da administração pública, além de apresentarem petição sem o pagamento de taxas.

A Administração tem o dever de manter plena transparência de todos os seus comportamentos, inclusive de oferecer informações que estejam armazenadas em seus bancos de dados, quando sejam solicitadas, em razão dos interesses que ela representa quando atua.

Conforme Meirelles (2016, p. 100) a definição de publicidade: “é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos”. E ainda conforme a Constituição Federal “Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado” (art. 5º, XXXIII da CF).

Embora a publicidade seja a regra, existem algumas informações que, mesmo possuindo um caráter coletivo, não podem ser prestadas à população em geral. Tais situações podem ser consideradas como verdadeiras exceções ao princípio da publicidade, permitindo a manutenção do sigilo.

2.3.5 Princípio da Eficiência

O Princípio da Eficiência foi oficialmente inserido no texto constitucional pela Emenda Constitucional nº 19/1998, denominada de reforma administrativa, entretanto a Administração já tinha a obrigação de ser eficiente na prestação de serviços, pois os gestores públicos já utilizavam algumas leis como condução do interesse público.

Exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, com resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da coletividade. E ainda que a administração pública buque um aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços, com economia de despesas.

Sob a ótica do agente público, significa afirmar que deve buscar a consecução do melhor resultado possível e sob a organização, significa afirmar que deve a administração pública atentar para os padrões modernos de gestão ou administração, vencendo o peso burocrático, atualizando-se constantemente.

Ratifica os conceitos a autora Di Pietro (2015) quando destaca que a forma de atuação do agente público exige-se o melhor desempenho possível de suas atribuições a fim de melhorar seus resultados e quanto ao modo de organizar estruturar e disciplinar a administração pública exige-se que seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação de serviços. Embora a gestão por qualidade já esteja presente há algumas décadas no Brasil, sua relevância hoje vem se estabelecendo com mais força na Gestão Pública. Termos como liderança, competência, motivação, transparência, seguem sendo visados, visitados e discutidos nas empresas que buscam qualidade e excelência.

Baseado nos princípios da administração pública o trabalho de todo gestor é cada vez mais voltado em primar pela qualidade de seus produtos e serviços. Atrelados ao planejamento e a um novo modelo de gestão visam à melhoria dos processos para proporcionar mais qualidade na gestão pública, focando nos resultados para a sociedade.

2.4 O PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os autores Paludo Procopiuck (2011) definem que o planejamento é um processo que congrega princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que auxiliam as organizações a mudarem uma situação com vistas a alcançar algum objetivo futuro.

Neste contexto destaca-se que planejar é determinar com antecedências as necessidades da população; é definir quais os objetivos que devem ser alcançados. É o primeiro passo do Processo de Administrar, é pensar antes de agir ou preparar as maneiras mais adequadas para a ação. Um bom planejamento evita improvisos, reduz a incerteza, e garante decidir com maior grau de confiança para um desempenho satisfatório. Segundo Stoner (1999):

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los (STONER, 1999, p. 5)

A organização define-se como etapa do Processo de Administrar, estabelecendo a melhor maneira de executar o que foi planejado. Organizar é o processo de alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma (STONER, 1999).

Define Chiavenato (2000) organizar:

1. Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
2. Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas) (CHIAVENATO, 2000, p. 202).

Desta forma entende-se que o processo de organizar emana a racionalização do trabalho com o fim de minimizar desperdícios e aperfeiçoar a produtividade para obter os melhores resultados.

Como etapa independente do planejamento é define-se a Direção, intimamente relacionada com as pessoas; é a função administrativa referente à execução das operações, envolvendo interações humanas, ocorrendo em todos os níveis de uma empresa.

Destaca-se, também, etapa independente do planejamento denominada Controle, referente à função administrativa que mede e corrige o desempenho para assegurar os resultados desejados. Através do Controle é possível identificar se o processo está se desenvolvendo bem e melhorá-lo se possível ou se o processo está se desenvolvendo de maneira insatisfatória e propor ações corretivas ou novos direcionamentos para a Administração. É o Controle que garante os bons resultados e a melhoria contínua do Processo de Administrar. Segundo Stoner (1999, p.7): “Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido”.

De maneira semelhante, Chiavenato (2000) fala que a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

Para Santos (2014) para medir o desempenho de uma organização é necessário analisar as estruturas e os processos gerenciais. Entende-se por estrutura o ordenamento jurídico e físico dos órgãos, das funções e dos agentes que irão desempenhá-las. Os processos são conjuntos de atos administrativos, sucessivos e concatenados, praticados pela administração pública com o objetivo de satisfazer determinadas finalidades de interesse público.

Assim, a administração, seja ela privada ou estatal envolve inúmeros procedimentos que devem ser criteriosamente planejados. Além de estar baseada, primeiramente, em fatores legais e democráticos, uma eficaz administração respeita seus princípios; planejando seus objetivos, organizando seu pessoal, dirigindo operários e controlando resultados através de necessárias correções.

2.4.1 O Planejamento Estratégico

Para a gestão ter êxito, além do planejamento da administração pública destaca-se a necessidade da utilização de estratégias para superar os entraves ou até mesmo sanar os problemas que aparecem no desenvolver do processo. Para Peter Drucker (2002) o Planejamento Estratégico é um processo contínuo, sistemático e com o maior conhecimento possível do futuro contido.

O Planejamento Estratégico compreende diversas áreas de uma organização, numa dimensão macro, fazendo com que todos estejam vinculados direta ou indiretamente no processo. Neste contexto, Paludo e Procopiuck (2011) apresentam as principais características do Planejamento Estratégico: está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável; é orientado para o futuro e seu horizonte de tempo é o longo prazo; ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos; é um processo de construção de consenso em meio à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos; e contribui para a maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização.

Definem Paludo e Procopiuck (2011):

Eficiência: é o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços, é uma relação entre insumos e produtos. Insumos são recursos humanos e matérias necessários à obtenção do produto.

Eficácia: é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração no curto prazo.

Efetividade: é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.

Metas: representam uma participação dos objetivos – são alvos a atingir no curto prazo. Metas permitem avaliar o nível de alcance dos objetivos (PALUDO; PROCOPIUCK, 2011, p. 14-15)

Ratifica a ideia, a autora Kwasnicka (2004), que o Planejamento Estratégico questiona todas as ações da empresa, desde seu objetivo presente até sua posição na sociedade. Planejamento Estratégico é uma peça fundamental para o sucesso das organizações, o que contempla a antecipação de ações estratégicas visa o alcance de objetivos predeterminados.

Bryson e Alston (1996) relacionam alguns dos benefícios advindos do processo de Planejamento Estratégico, como: o aumento da eficácia organizacional, o aumento de eficiência, a melhoria no entendimento e aprendizado, o progresso no processo decisório, o desenvolvimento de competências organizacionais, o desenvolvimento da comunicação e relações públicas e ampliação do suporte público. O Planejamento Estratégico é a “chave” para qualquer tipo de organização, apresentando destaque também no âmbito da administração pública.

Neste contexto o Planejamento Estratégico no setor público adquire importância quando elaborado e implantado em organizações das mais distintas naturezas ou mesmo nos indivíduos de acordo com a afirmação de Almeida (2010):

O planejamento estratégico possibilita que o pensamento estratégico não fique apenas restrito à organização como um todo, mas desça de forma integrada em seus vários níveis até o profissional, o que torna mais fácil a implementação do plano estratégico em todos os níveis, inclusive no caso das organizações em sua totalidade (ALMEIDA, 2010, p. 2).

2.4.2 O Planejamento na PMPA - O Modelo De Gestão

Na PMPA a gestão estratégia foi implantada com Modelo de Gestão que busca garantir a integração e a unidade do governo municipal, na busca da qualidade na execução e monitoramento das ações. De acordo com Mintzberg (1994, apud Pietro, Carvalho e Fischmann, 2009), a estratégia é um processo cíclico.

A estratégia é elaborada para ser concretizada, mas a prática da implementação também pode levar a mudanças estratégicas. Deve-se, portanto, considerar não só o intencional, mas também as estratégias emergentes, o que atribui ao processo estratégico a característica de inovação e aprendizado (MINTZBERG, 1994 apud PIETRO; CARVALHO; FISCHMANN, 2009, p. 320).

Ainda para os autores Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999) a estratégia é planejamento (direção, guia, modo de ação futura), é modelo (padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo), é posicionamento (criação de uma posição única e geradora de valor), perspectiva (meio fundamental para que a empresa execute as coisas) e finalmente, estratégia é também armadilha (uma manobra específica destinada a abalar um concorrente). Dessa forma, manter um planejamento a curto prazo, como uma etapa de planejamento a longo prazo confere na continuidade da implantação das políticas públicas.

A Prefeitura adota um Modelo de Gestão que combina, de forma integrada, a gestão da estratégia, a gestão de processos e a gestão de conhecimento, o que permite o alinhamento de esforços para alcance da visão de futuro, compartilhando a estratégia para todos os níveis da organização.

O modelo adota como premissas o conceito de participação cidadã (Governança Solidária Local), a estruturação da organização por eixos de atuação (Visão sistêmica), e a contínua avaliação de resultados. O modelo é gerenciado pelo Portal de Gestão e sustentado por diferentes ferramentas como Mapa Estratégico (gestão da estratégia), Programas de Governo – Plano Plurianual/PPA (execução da estratégia) e Gestão de Processos.

Para atender aos desafios colocados, a Prefeitura se organiza a partir da Visão Sistêmica, que divide a atuação das secretarias e órgãos em eixos de atuação e propõe a criação de estruturas coletivas para discussão das estratégias nos respectivos eixos.

Para explicitar a estratégia, avaliar o desempenho da organização em relação aos respectivos eixos e estabelecer os níveis desejados de desempenho a Prefeitura utiliza o Mapa Estratégico e para a execução das estratégias foram definidos Programas de Governo.

Alguns Programas de Governo utilizam a gestão de processos como ferramenta de melhoria contínua. A implementação desta ferramenta compreende o Gerenciamento Matricial de Despesas e de Receita, utilizado para o planejamento e acompanhamento do orçamento anual, o que visa à melhoria dos processos a fim de qualificar o atendimento à população.

A participação de todos os envolvidos é considerada fundamental no âmbito da Organização, na execução de serviços acordados, no levantamento de problemas e soluções, na indicação de prioridades ou em níveis de maior amplitude na administração, monitoramento e controle. O que permeia a transparência e a

transversalidade na atuação nas diferentes perspectivas da Organização sendo uma poderosa artífice na construção da corresponsabilidade e comprometimento dos diferentes atores.

Uma administração transparente permite a participação do cidadão na gestão e no controle da administração pública e, para que essa perspectiva se torne fato, é essencial que ele tenha capacidade de conhecer e compreender as informações divulgadas.

2.4.3 A Gestão da Estratégia

O Modelo de Gestão busca garantir a integração e unidade do governo na busca da qualidade na execução e monitoramento das ações. Com esse objetivo, foi desenvolvida uma estrutura organizacional que tem como um dos seus alicerces a organização coletiva e descentralizada do trabalho. Daí a importância da implantação de estruturas compartilhadas que permitam a atuação integrada das áreas para a análise e tomada de decisão, a racionalização do orçamento público, e que evitam a duplicação de atividades, potencializando os resultados. Outro fator fundamental é manter um planejamento de curto prazo como uma etapa de planejamento de longo prazo, o que confere uma continuidade na implementação das políticas públicas.

Um dos alicerces desta estrutura para a gestão da estratégia está na organização coletiva e descentralizada do trabalho.

2.4.4 Visão Sistêmica

A Visão Sistêmica de Governo expressa a forma como o Governo compreende e articula a sua estrutura operacional de maneira a atender aos interesses da população. Os benefícios dessa forma de organização interna são a integração das diversas áreas, a visão multidisciplinar na abordagem das questões da cidade, a otimização dos recursos públicos, a transparência e a democratização das decisões.



Figura 1 – Visão Sistêmica
Fonte: Portal de Gestão PMPA

2.4.5 Mapa Estratégico

A estratégia pode ser entendida como a descrição daquilo que a organização pretende atingir no longo prazo e pode ser expressa na forma de objetivos estratégicos integrados. Também pode ser descrita como a maneira pela qual a organização irá atingir sua visão de futuro.

A estratégia da Prefeitura parte de uma visão de futuro definida - onde queremos chegar - e das diretrizes estratégicas - como a Prefeitura quer chegar - e "traduz" essas diretrizes e visão em objetivos estratégicos. Esses objetivos são comunicados a todos para que possam direcionar seus esforços para o mesmo foco.

A estratégia e a visão são concebidas por objetivos a serem alcançados a médio e longo prazos (objetivos estratégicos) e estão organizadas no Mapa Estratégico, que contempla:

- ✓ Perspectivas de visão de futuro, resultados para a sociedade, responsabilidade financeira, foco de atuação e Governança Solidária Local;
- ✓ Objetivos estratégicos: desafios de médio e longo prazos;
- ✓ Relações de causa e efeito: relacionamento entre os objetivos.

Cada objetivo estratégico é mensurado por indicadores, possuindo metas associadas, e é sustentado por programas de governo, o que permite seu acompanhamento e efetivação.

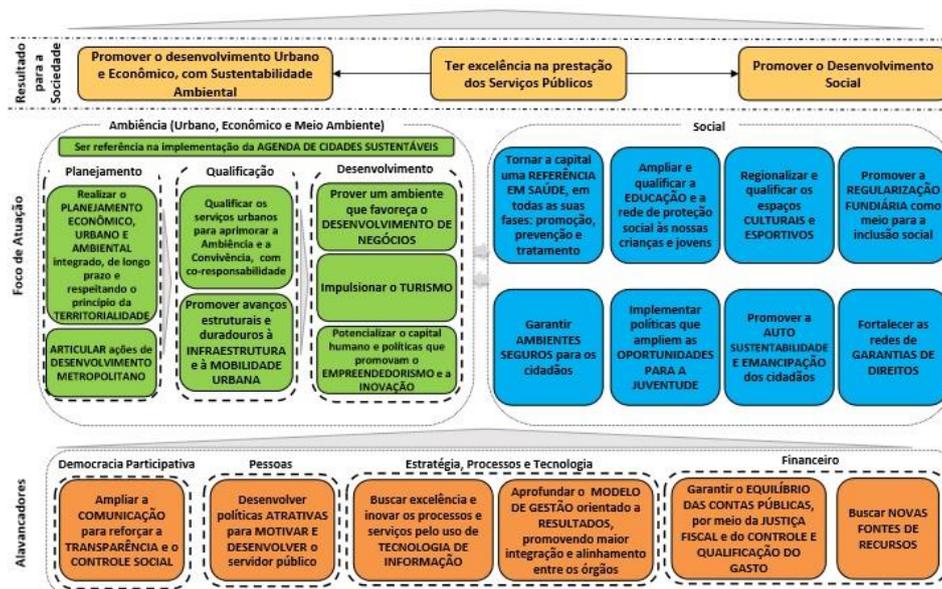


Figura 2 - Mapa Estratégico
Fonte: Portal de Gestão PMPA

Desde 2005, a PMPA atua a partir de Programas Estratégicos, que são compostos por diversas ações planejadas por diferentes órgãos, pensadas e executadas de forma conjunta para o melhor aproveitamento dos recursos e alcançar os melhores resultados para a população. A atuação sob a forma de Programas e não mais por secretarias teve por finalidade melhorar os resultados da administração e dar maior transparência na aplicação dos recursos. Os Programas consideram na sua estruturação as premissas do Modelo de Gestão (Transversalidade, Territorialidade e Transparência) e possuem entregas bem definidas para os cidadãos e o Município. Eles foram constituídos considerando o horizonte de tempo do Plano Plurianual, que é um instrumento de planejamento para um período de quatro anos.

Serra (2005) define a transversalidade como instrumento gerencial que visa dotar as organizações de capacidades para fazer frente a uma realidade complexa e com a qual os instrumentos clássicos não têm conseguido dialogar a contento.

Ainda Silva (2011) delibera o assunto como:

um instrumento de intervenção social que visa incorporar à gestão aspectos selecionados da realidade que são determinantes para atendimento a um problema ou situação específica e que necessitam de abordagem multidimensional e integrada para enfrentamento eficaz, atravessando vários campos de análise e atuação e resignificando suas respectivas atividades (SILVA, 2011, p. 4).

A territorialidade refere-se às relações que se processam nos territórios, remetendo ao cotidiano da população; às relações entre o Estado, a sociedade civil organizada e cidadãos, que com interações políticas, econômicas, sociais e simbólico-culturais transformam o território em um ente vivo (SANTOS, 2006).

Destaca-se que na definição de transparência são identificadas características em relação à informação completa, objetiva, confiável e de qualidade, ao acesso, à compreensão e aos canais totalmente abertos de comunicação Aló (2009). Ceneviva e Farah (2006) alegam que os mecanismos de controle e fiscalização são condicionados pela transparência e pela visibilidade das ações do poder público. Com o intuito de oferecer informações, em linguagem clara e objetiva, sobre as origens e as aplicações dos recursos públicos municipais.

A transparência dos dados está integrada à publicação de informações que consintam as averiguações das ações dos gestores e a consequente responsabilização por seus atos.

Com a elaboração do Plano Plurianual 2014-2017, os treze (13) Programas Estratégicos foram revisados e estruturados a partir de três eixos: Social, de Ambiente e de Gestão. A partir de 2014, entram em vigor os novos Programas Estratégicos.

2013	PPA 2014-2017
Ambiência	
Cidade Inovadora	Desenvolver com inovação
Cidade Integrada	Qualifica POA
Cresce Porto Alegre	Cidade em Transformação
Porto Alegre Copa 2014	Nossa Copa
Porto do Futuro	
Transforma Porto Alegre	
Social	
A Receita é saúde	Porto Alegre mais Saudável
Lugar de Criança é na Família e na Escola	Infância e Juventude Protegidas
Porto da inclusão	Porto da Inclusão

(continuação)

Vizinhança Segura	Segurança Integrada
	Porto da Igualdade
	Porto Viver
Gestão	
Cidade Solidária e Participativa	Cidade da Participação
Gestão Total	Gestão Total
Mais Recursos, Mais Serviços	Você Servidor

Quadro 1 - Programas Estratégicos
Fonte: Adaptado Portal de Gestão PMPA

2.4.6 O Mapa Estratégico, Indicadores e Metas

O Mapa Estratégico é uma reprodução do Planejamento Estratégico, com a finalidade de orientar e definir as prioridades, ou políticas públicas. A estratégia parte de uma visão de futuro a ser definida. A constituição do Mapa Estratégico e a definição da Visão devem ser elaboradas a partir do Plano de Governo, de reivindicações da comunidade por meio do Orçamento Participativo e de necessidades da cidade detectadas em discussões de governo.

A estratégia é composta por expectativas, que permitem visualizar os desafios da sob diferentes aspectos, numa relação de causa e efeito. Ainda dividida por eixos de atuação e os e objetivos estratégicos, que apontam os grandes desafios, que deverão ser alcançados.

São definidos indicadores que permitem acompanhar a evolução de um determinado objetivo estratégico, no intuito de deixar os desafios mais claros e tangíveis. Ainda, são estabelecidas as metas de desempenho que permeia a avaliação do desempenho de um determinado indicador. Os indicadores proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto - governo, programa, organização, projeto entre outro, com vistas ao controle e comunicação.

Ainda conforme a definição de Takashina e Flores (1995), os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento, pois permitem o estabelecimento de metas o seu desdobramento na organização e essenciais ao controle já que os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisões.

2.4.7 O Portal de Gestão

Portal de Gestão¹ reflete o Plano Plurianual de Porto Alegre, que é elaborado conforme a estrutura de programas de governo e das ações respectivas. Cada programa de governo é formado por ações e administrado por um gerente. Da mesma forma, cada uma das ações é formada por etapas e subetapas e administrada por um líder. Estes administradores têm o perfil de acesso definido para leitura e alteração, e são os responsáveis pela publicação e atualização dos registros no Portal. Essas áreas contêm informações sobre a visão sistêmica e o mapa estratégico do Município. No menu superior, destacam-se os links atas, planilha, consultas e gerenciamentos, que possibilita o acesso, conforme perfil do usuário, para as atas das reuniões locais, dos programas, do Núcleo de Políticas e do Comitê Gestor Local, entre outros. No frame principal, estão concentradas as informações sobre os programas e ações de governo, refletindo a organização administrativa em desenvolvimento. Cada nome de programa de governo corresponde a um link para o acesso específico ao mesmo, bem como às suas respectivas ações, isto é, quando o usuário clicar no nome de qualquer um dos programas, terá acesso ao seu detalhamento. Estas informações ficam armazenadas na base de dados principal do Portal, que é alimentada pelos servidores responsáveis pelo gerenciamento de programas, ações e etapas. As informações do programa de governo estão dispostas da seguinte forma: um “cabeçalho” com informações de gerenciamento; a relação dos indicadores, que correspondem às metas a serem atingidas pelo programa; e, por fim, a relação das ações que o constituem. As ações estão classificadas conforme sua situação de desenvolvimento, da seguinte maneira: ações correntes, finalizadas, não orçamentárias, administrativas e não validadas. Para acessar as diferentes modalidades de ações, deve-se clicar no botão correspondente ao nome da classe de ação. Ao final de cada exercício, quando a fase corrente do documento é finalizada, o Portal de Gestão correspondente ao ano encerrado é mantido de forma estática, disponível somente para leitura, permanecendo as informações inalteradas. Além disso, todas as alterações realizadas durante o desenvolvimento das atividades de implantação do Planejamento

¹ Faz o gerenciamento de todos os Programas Estratégicos do governo municipal, sendo outro instrumento que garante transparência ao cidadão quanto às políticas públicas de Porto Alegre. O portal surgiu devido à necessidade de se manter contínua comunicação interna e de disponibilizar meios de informação e qualificação adequados ao cidadão, permitindo o acompanhamento da execução por Programa e por ação.

Estratégico permanecem disponíveis para leitura em históricos de programa, ações de programa, etapas e subetapas de ação.

O Portal de Gestão é utilizado no gerenciamento e na centralização das informações referentes à implantação do Planejamento Estratégico no Município. Suas atividades estão descritas no Manual do Modelo de Gestão e seus tutoriais, e no Manual do Usuário do Portal de Gestão, ambos publicados pela PMPA em 2005. A publicação e as atualizações do Portal de Gestão seguem os seguintes preceitos:

- ✓ O Portal de Gestão é um retrato das atividades em curso na PMPA.
- ✓ A estrutura base do portal é o Plano Plurianual do Município, que define os programas e as ações de governo.
- ✓ A liberação orçamentária e financeira ainda não é vinculada à publicação, no Portal de Gestão, das informações das atividades em desenvolvimento na Prefeitura.
- ✓ O Portal é formatado conforme os programas de governo, cada um deles constituído por ações e sob a responsabilidade de um gerente.
- ✓ Cada programa é constituído por ações que estão sob a responsabilidade de um líder.
- ✓ As informações pertinentes aos programas são publicadas pelos seus respectivos gerentes, que são os únicos com permissão de acesso para tal. Da mesma forma, os líderes publicam e atualizam informações das ações por que respondem, sendo responsáveis pela criação de etapas e subetapas dessas ações.
- ✓ As ações estão divididas em etapas e subetapas, sendo de responsabilidade do líder de ação e dos servidores responsáveis pelas etapas e subetapas.
- ✓ As etapas e subetapas são criadas conforme as atividades desenvolvidas para atingir as metas dos programas e das ações.
- ✓ A publicação e a atualização das informações no portal referente aos programas, ações, etapas e subetapas são feitas conforme o desenvolvimento das atividades até a conclusão das mesmas. Todas as informações que são atualizadas ficam mantidas nos históricos do Portal de Gestão disponíveis à leitura. O login do usuário define as permissões de leitura e de alteração.
- ✓ Os gerentes e líderes publicam sazonalmente os dados dos indicadores definidos para os programas e as ações. Os indicadores controlam a execução das atividades e permitem a análise das metas do Planejamento Estratégico.

- ✓ Com a finalização do exercício anual, o Portal de Gestão é “congelado”, permanecendo as informações disponíveis à leitura, independentemente do usuário que acessa o website.

O Portal de Gestão é uma página web, em linguagem XML, que inclui uma base de dados, desenvolvida em MySQL. Está armazenado em dois servidores compartilhados: um armazena o banco de dados, e o outro é um servidor de aplicação Apache. Os servidores estão mantidos no centro de processamento de dados da empresa de informática da PMPA (PROCEMPA) – um espaço com controle e restrições de acesso, sem apresentar características de sala-cofre. As versões estáticas ou finalizadas do documento também permanecem nesses servidores para acesso a consulta. O documento é acessado pela web, tendo melhor desempenho com uso do navegador Internet Explorer, sendo a rede da PMPA baseada na plataforma Microsoft Windows.

2.4.8 O Contrato de Gestão

A contratação de resultados tem sido cada vez mais utilizada por órgãos governamentais como um meio de aperfeiçoar aspectos relacionados à coordenação, à prestação de contas (accountability)² e, de uma maneira geral, à melhoria na prestação de serviços públicos. Este instrumento também vem sendo utilizado por órgãos governamentais para gerir resultados, com a finalidade de atingir metas previamente estabelecidas junto ao núcleo estratégico de governo (Di Pietro, 1996).

O Contrato de Gestão é caracterizado como instrumento de gestão pública por resultados, como de base constitucional, pois resultou de uma Emenda Constitucional, a de nº 19/983, e é definido como um instrumento por meio do qual se aumentaram as

² Para o CLAD (2000), a accountability pressupõe duas ações, ampliando o seu significado. Se de um lado, os governos e os administradores públicos devem ser responsáveis perante os cidadãos, por meio da transparência e da prestação de contas de suas ações, por outro lado, os cidadãos devem ter o direito de controlar as ações do governo e da administração pública. Para Abrucio e Loureiro (2005), “[...] esse tema tem sido estudado em intersecção com a reforma do Estado, analisando como o aperfeiçoamento das instituições estatais pode contemplar, ao mesmo tempo, a melhoria do desempenho dos programas governamentais e sua maior transparência e responsabilização do poder público frente à sociedade” (Abrucio e Loureiro, 2005: 75).

³ **EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998** - Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

autonomias gerencial, orçamentária e financeira com metas de desempenho e resultados programados para dar efetividade a planos, programas e Políticas Públicas, no alcance do princípio da eficiência na administração pública (OLIVEIRA, 2008).

Ainda na visão dos autores Luedy, Mendes e Ribeiro Júnior (2012) o contrato:

É um documento de referência para o exercício do controle externo da administração pública, pois torna dados, informações, atividades, competências e responsabilidades dos agentes públicos mais acessíveis e transparentes, facilitando o controle da ação administrativa pelos Poderes Legislativo e Judiciário, pelo Tribunal de Contas e pela sociedade em geral (controle social) (LUEDY; MENDES; RIBEIRO JÚNIOR, 2012, p. 646-647).

A gestão por resultados, de acordo com Gomes (2003, p. 156), "confere grande flexibilidade ou autonomia sobre os recursos e os processos aos agentes executores". Entretanto, o Contrato de Gestão apresenta potencialidades e riscos. Dentre as potencialidades estão: fortalecimento do controle interno e dos compromissos legais de prestação de contas dos órgãos e entidades da administração pública; e evidência das responsabilidades legais e administrativas dos agentes e dos administradores públicos, favorecendo o controle interno da gestão pública. Além disso, é um documento de referência para o exercício do controle externo da administração pública, porque torna os dados, informações, atividades, competências e responsabilidades dos agentes públicos acessíveis e transparentes, permitindo o controle da ação administrativa pelos à sociedade em geral.

2.4.9 O Gerenciamento de Projetos através do EPM

A área gestão de projetos tem assumido maior importância nas empresas, passando por um processo de transformação, organizando-se para ser capaz de dar respostas eficazes e ágeis às questões que lhe competem. Para Kerzner (2006) a técnica de projetos⁴ é de grande utilidade para sustentar a execução, apoiando o planejamento e

Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 23 out. 2016

⁴ "Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade". (VARGAS, 2000, p.8)

controle do mesmo de um projeto. Ainda Jordão, R. V. D. et al. (2015) compartilham que o desempenho de um projeto está intimamente ligado na forma com a qual o projeto é conduzido e gerenciado.

O sistema de gestão de projetos chamado Enterprise Project Management (EPM) é um sistema que permite o controle das atividades, dos custos e das equipes e que contribui para a detecção de problemas percebidos ao longo da execução de projetos, bem como viabiliza a adoção de soluções ou readequações nesses projetos. É uma ferramenta tecnológica fundamental, pois através desta é possível monitorar o desenvolvimento das principais atividades elencadas de diferentes projetos do departamento e, a partir disso, absorver importantes informações, que serão facilitadoras do controle de possíveis erros e, conseqüentemente, de tomadas de decisões rápidas e adequadas.

De acordo com BITTLER (2004), o EPM representa uma visão geral da supervisão e da gestão do portfólio de todos os programas e projetos dentro de uma empresa. Os principais conceitos sobre EPM estão relacionados a integrar o planejamento, a estratégia, a alocação de recursos, e a gestão de arquitetura, a fim de alcançar o melhor valor para a empresa.

Ainda segundo a MICROSOFT (2010), o EPM, é uma solução que auxilia as organizações a selecionar os projetos certos e reduzir custos, cobre todas as etapas das disciplinas de gerenciamento de projetos. Com ampla capacidade de customização, a ferramenta pode ser adaptada a qualquer metodologia dependendo do grau de maturidade da empresa.

De acordo com Microsoft Office os benefícios gerados através do Gerenciamento de Projetos Corporativos, são além de gerenciar e coordenar, de forma mais efetiva, o EPM pode ajudar, de forma inteligente, a gerenciar o trabalho na empresa. Permite alinhar os recursos à estratégia permitindo identificar, priorizar e investir em projetos e programas com o Acompanhamento do Orçamento. Fornece recursos aprimorados para alocar recursos humanos e gerenciar projetos e programas, de maneira alinhada, com objetivos estratégicos.

A Solução de EPM permite monitorar o desempenho, visualizar as tendências, controlar os riscos e identificar as brechas no investimento. Garante que os objetivos em comum tenham uma diversidade maior, tanto geográfica quanto culturalmente, pois fornece acesso baseado na Web. Permite o monitoramento intensivo dos projetos prioritários, quanto ao escopo (entregas), prazo de entrega, custos e uso de recursos

disponíveis, avaliação dos riscos envolvidos, mapeamento dos projetos, além de identificação dos entraves envolvidos na execução dos projetos.

As definições dos autores proporcionam conhecimento em razão de que, através desta ferramenta é possível agregar controle efetivo das atividades e então contribuir para a detecção e solução de problemas encontrados durante a execução das ações. A estratégia definida pelos gestores do DMLU para atingir seus objetivos é facilitada pela possibilidade deste acompanhamento constante, proporcionado através desse sistema, que permitirá avaliar a eficiência de suas decisões.

Através do recurso disponibilizado pelo EPM viabiliza-se o acompanhamento dessas metas, por meio de um cronograma contendo todas as etapas da execução. Os líderes, responsáveis pela implantação das ações, atualizam mensalmente os cronogramas que delimitam todas as etapas envolvidas no desenvolver do processo, o que admite a todos os gestores analisar o cenário de cumprimento das ações. O andamento das ações é apresentado, em reuniões mensais, para toda diretoria, com a participação dos principais gestores e líderes de ações. Garantindo assim, a boa gestão dos trabalhos, entre os diversos setores envolvidos, na execução das demandas. Ilustram-se através do Quadro 2 as Informações disponíveis no EPM:

EPM
Detalhamento dos projetos em forma de cronogramas (etapas e subetapas)
Atualização do andamento do projeto (% conclusão)
Revisão e readequação do cronograma

Quadro 2 - Informações do EPM
Fonte: Adaptado Portal de Gestão PMPA

2.4.10 Transparência Administrativa na PMPA

O portal de transparência do Município de Porto Alegre é o meio que oferece aos usuários a divulgação de dados, em linguagem clara e objetiva, sobre as origens e aplicações dos recursos públicos municipais, proporcionando o direito à informação nos padrões do princípio da publicidade e transparência.

Desde o seu lançamento em 2010 às informações são fornecidas, pelo site (<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/transparencia/>), bem como toda a legislação relacionada ao portal. A transparência administrativa prevê o abastecimento de dados da administração municipal, como o balanço financeiro, os processos de licitação e compras, folha de pagamento de funcionários, entre outros, por meio de sistema on-line, com livre acesso e atualização em tempo real. O principal objetivo é que a população possa acompanhar e avaliar a execução da gestão. Assegura Mathias-Pereira (2014) que a transparência é o instrumento mais significativo para assegurar a legitimidades do governo junto à população.

O conteúdo do Portal Transparência está disponível em 12 (doze) seções, orientadas por assuntos, sendo que o seu formato foi desenvolvido com a finalidade de facilitar a obtenção das informações de forma clara e em linguagem de fácil compreensão. Os relatórios estão disponíveis para gravação e “download” em diversos formatos eletrônicos, como exemplo: XLS, HTML e CSV, em perfeita consonância com as exigências do Art. 8º da Lei Federal nº 12.527/2011. Através do acesso do no Portal de Transparência do Município é acompanhar informações adicionais como, por exemplo, os dados do Observatório da Cidade de Porto Alegre (ObservaPOA) e do Portal de gestão.

O ObservaPOA disponibiliza informações georeferenciadas sobre o município e contribui para a consolidação da participação cidadã na gestão da cidade. O portal de Gestão permite o gerenciamento de todos os Programas Estratégicos do governo municipal, sendo outro instrumento que promove transparência ao cidadão quanto às políticas públicas de Porto Alegre. Demonstram-se através da Figura 3 a ilustração da página principal de acesso às informações do Município.

www2.portoalegre.rs.gov.br/transparencia/default.php

A*  Acessibilidade (Tutorial)



PORTAL TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO

Prefeitura Municipal de Porto Alegre

Navegação (Tutorial) | Legislações | DATAPOA - Dados Abertos | Perguntas Frequentes (SIC)

Promover o acesso à informação ao cidadão, em linguagem clara e objetiva, sobre as origens e aplicações dos recursos públicos municipais é a função e o compromisso do **Portal Transparência e Acesso à Informação da Prefeitura Municipal de Porto Alegre**.

Criado através da [Lei Municipal nº 10.728/2009](#), e em perfeita consonância com as exigências da [Lei Complementar nº 131/2009](#) e da [Lei nº 12.527/2011 \(Lei de Acesso à Informação - Regulamentada pelo Decreto Municipal nº 18.302/2013\)](#), o Portal Transparência e Acesso à Informação busca, cada vez mais, consolidar a cultura da transparência e do controle social no Município de Porto Alegre.

Dados atualizados até o dia 26/08/15.

RECEITAS EM TEMPO REAL	DIÁRIAS E PASSAGENS	TRANSPARÊNCIA NAS ENTIDADES S CARRIS EPTC MESP PROCEMPA
DESPESAS EM TEMPO REAL	QUADRO FUNCIONAL	CONTRATOS DE GESTÃO
BALANÇO DAS FINANÇAS PÚBLICAS	FOLHA DE PAGAMENTO	CONSULTA LICENÇAS EMITIDAS
LICITAÇÕES	CONTRATAÇÃO DE PESSOAL E DE SERVIÇOS	 OBSERVA POA
CONVÊNIO / CONTRATOS	LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL	PORTAL DE GESTÃO
QUALIDADE DO GASTO PÚBLICO (IMOVEIS, VEICULOS, ÁGUA)	COPA 2014	 ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

Figura 3 Portal de Transparência e Acesso à Informação

Fonte: Portal de Portal de Transparência PMPA

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos representam a apresentação das ferramentas e critérios utilizados para a realização do trabalho. Através da literatura apresentada busca-se o embasamento teórico em autores e obras que oferecem subsídios no que diz respeito aos temas que dialoguem com a proposta do trabalho.

Foram revisados conceitos e definições sobre a administração pública e a gestão estratégica. Abordou-se a principal função, os poderes e princípios administração pública, bem como o planejamento e as ferramentas de gestão da Prefeitura de Porto Alegre.

Para facilitar o cumprimento dos objetivos propostos é importante a existência de uma metodologia que evidencie a caracterização da pesquisa, com a definição da população e a análise dos dados.

3.1 A ABORDAGEM DA PESQUISA

O método utilizado foi o estudo de caso, detalhando a situação das metas do Contrato de Gestão realizadas pelo DMLU entre o período 2013 a 2016.

Conforme aponta Zanella (2009), estudos de caso caracterizam-se como uma forma de pesquisa que aborda com profundidade um, ou poucos, objetos de estudo, procurando conhecer a realidade de políticas ou organizações em maior profundidade.

De acordo com Yin (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

3.2 POPULAÇÃO-ALVO

Segundo Roesch (2005) população é o grupo de pessoas relevante a pesquisar, e neste estudo de caso o grupo escolhido foram os gestores - diretores, líderes, e demais servidores do DMLU que trabalham com a ferramenta EPM para a tomada de decisões.

3.3 COLETA DE DADOS

Objetivando a identificação e o entendimento sobre a satisfação dos servidores em relação à importância, à finalidade e a vários outros aspectos sobre a ferramenta de gestão EPM utilizada no DMLU e a influência no desempenho do Contrato de Gestão da organização no período entre 2013 e 2016, o desenvolvimento do estudo deu-se em etapas:

Foi realizado um levantamento documental com base em literaturas e sites que complementam o objeto do trabalho e o levantamento de dados através de um questionário com aspectos estatísticos com a finalidade de traduzir as opiniões e informações sobre o tema trabalhado.

Através da obtenção de dados foi realizada a análise estatística a apropriação de resultados, pois conhecer as percepções, a satisfação, as expectativas e as opiniões dos gestores estão intimamente ligados a esse contexto e é objeto do estudo.

Os dados foram coletados através da aplicação de um questionário com perguntas e assertivas. As respostas foram construídas por quinze (15) servidores do DMLU, sendo onze (11) líderes de ação, respondidos entre os dias 23/09/2016 e 27/09/2016.

O trabalho se concentrou nas respostas de nove (9) respondentes que foram identificados como líderes e também identificaram o EPM como a principal ferramenta de gestão.

3.3.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Através de uma pesquisa qualitativa que foram detalhadas as metas contratualizadas de 2013 a 2016 pelo DMLU, com vistas a identificar suas etapas, e resultados obtidos.

De acordo com Zanella (2009), a pesquisa qualitativa é, por natureza, descritiva, pois se preocupa em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta, se prestando a retratar as características de um determinado fato ou fenômeno.

Neste contexto, foram descritos o detalhamento das metas, bem como os resultados alcançados no processo de implantação da nova ferramenta; o Contrato de Gestão do DMLU. Os dados foram coletados através das publicações disponíveis no Portal de Gestão da PMPA.

No que tange a identificação da opinião dos gestores do órgão sobre o desenvolvimento do Contrato de Gestão, bem como a análise da influência do uso da ferramenta de gestão EPM no desempenho do Contrato de Gestão da organização foi necessário à aplicação de um questionário⁵ (conforme Apêndices A e B)

Segundo Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo. O questionário aplicou a Escala de Likert, com a finalidade de avaliar a opinião dos gestores do DMLU.

3.3.1.1 A Escala De Likert

O modelo utilizado foi desenvolvido por Rensis Likert (1932) para mensurar atitudes no contexto das ciências comportamentais. A escala de verificação de Likert incide no resultado da construção e desenvolve um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância conforme ilustração do exemplo da escala para medição de satisfação com o Contrato de Gestão, em 5 pontos.

ESTOU SATISFEITO COM O CONTRATO DE GESTÃO				
Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo, nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Quadro 3 - Exemplo de Escala de Linkert
Fonte: Escala de Likert, com adaptações

Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do

⁵ Foi utilizada a ferramenta google doc, disponível no link: <<https://docs.google.com/forms>>, que disponibilizou a escala para medição de satisfação com o Contrato de Gestão, em 5 pontos, em assertivas.

construto. A escala tem a proposta de ser aplicada com cinco pontos, variando de discordância total até a concordância total, com a vantagem de facilidade de manuseio, pois é fácil a um pesquisado emitir um grau de concordância sobre uma afirmação qualquer.

3.4 TÉCNICAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Ainda para o alcance da presente pesquisa, foi necessário dividir o processo de coleta de informações em duas de fontes: primárias e secundárias. Para Malhotra (2004), dados primários são aqueles coletados para fins diferentes do problema em pauta e dados secundários são os originados do pesquisador para solucionar o problema da pesquisa.

Para análise dos dados primários - dados e informações retiradas de documentos e contratos do DMLU, foi necessário realizar a análise documental através do Portal de Gestão da Prefeitura, site <https://portalgestao.procempa.com.br/>, para conhecimento das metas durante o período de 2013 a 2016.

Segundo Zanella (2009), a análise documental é uma técnica que envolve a investigação em documentos internos ou externos de um órgão, podendo ser aplicada em pesquisas quantitativas ou qualitativas. Foi realizado a análise da implementação da gestão adotada pela autarquia, e também a utilização do EPM no gerenciamento dos Contratos de Gestão com o intuito de identificar e avaliar a opinião dos gestores sobre o uso da ferramenta em suas rotinas.

A aplicação do questionário seguiu uma lógica de blocos, sendo o primeiro de questões de identificação, o que demonstrou as características do grupo pesquisado percebendo o grau de escolaridade dos líderes de ação do DMLU. No segundo momento foram abordadas as questões em nível de conhecimento gerais sobre o Modelo de Gestão concebido no Município de Porto Alegre trazendo assertivas sobre o Contrato de Gestão e o Portal de Gestão. A terceira parte foi condicionante para o prosseguimento da pesquisa onde foi possível dar continuidade para as próximas perguntas aos líderes de ação. No quarto bloco foram aplicadas de perguntas relacionadas a questões práticas do Contrato de Gestão: como o atingimento de metas e acompanhamento do

desempenho. O último bloco foi elaborado para aqueles que utilizam o EPM como principal ferramenta de gestão para acompanhamento do Contrato de Gestão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender os objetivos do trabalho apresenta-se primeiramente a descrição das Ferramentas de Gestão da Prefeitura, dos Contratos de Gestão e das suas respectivas metas no período entre 2013 e 2016 do DMLU.

4.1 O DESENVOLVIMENTO DO CONTRATO DE GESTÃO ENTRE 2013 E 2016

Para que o principal objetivo do DMLU que é o gerenciamento de resíduos sólidos aconteça de modo efetivo e satisfatório, é primordial gerenciadas políticas públicas com intuito de alcançar melhor eficiência, eficácia, efetividade e sustentabilidade de suas ações. Por meio do Contrato de Gestão tem-se por objetivo garantir o entendimento e alinhamento das expectativas de desempenho das diversas partes que compõem o governo e transformar intenções estratégicas em resultados concretos. Entre os benefícios esperados estão à formalização dos resultados almejados, assim como da responsabilização pelo seu respectivo alcance.

4.1.1 O Contrato de Gestão

O instrumento foi regulamentado pelo Decreto 18.261, de 2013. Contendo as cláusulas abaixo:

- ✓ Cláusula Primeira - Do Objeto e da Finalidade
- ✓ Cláusula Segunda - Das Obrigações dos Órgãos
- ✓ Cláusula Terceira - Das Obrigações do Município
- ✓ Cláusula Quarta - Dos Recursos Orçamentários e Financeiros
- ✓ Cláusula Quinta - Do Acompanhamento e da Avaliação dos Resultados
- ✓ Cláusula Sexta - Da Vigência
- ✓ Cláusula Sétima - Da Revisão
- ✓ Cláusula Oitava - Da Rescisão

- ✓ Cláusula Nona - Da Alteração
- ✓ Cláusula Décima - Da Publicidade e do Controle

Os Contratos de Gestão foram elaborados a partir do Programa de Governo e para a devida elaboração as unidades municipais foram divididas em eixos de acordo com suas atuações. Além da elaboração dos contratos específicos para cada área destaca-se que promove a transversalidade das ações.

A transversalidade define-se em relação às metas comuns, que dependem de mais de um órgão para a execução. Exigindo assim que secretarias, empresas e departamentos municipais trabalhem de forma integrada para a execução dos objetivos. A integração é feita com a troca de informações, ações conjuntas e, principalmente, o envolvimento direto de técnicos e gestores das unidades que compõe o mesmo eixo.

No que tange a transparência os gestores de cada órgão lideram o processo buscando o envolvimento das equipes técnicas. Com metas, ações e prazos que foram previamente definidos, de modo que a população possa acompanhar o processo pelo Portal Transparência. Em conformidade com a definição de Paludo e Procopiuck (2011) sobre as metas que representam uma participação dos objetivos, alvos a atingir no curto prazo e que permitem avaliar o nível de alcance dos objetivos.

Todos os contratos, bem como o desenvolvimento das ações e as avaliações periódicas serão disponibilizadas no site da PMPA. Ainda quanto à territorialidade é necessário desenvolver um trabalho específico em cada bairro e nas dezessete (17) regiões do Orçamento Participativo para atender às demandas dessas comunidades. Os conselheiros do Orçamento Participativo terão um papel importante no monitoramento dos serviços e da qualidade do atendimento à população.

Todas as secretarias, empresas e autarquias do Município são avaliadas mensalmente. Seminários são realizados para análise do cumprimento das metas e é coordenado pelo vice-prefeito e pela secretária de Planejamento Estratégico e Orçamento e os responsáveis pelos órgãos.

4.1.2 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2013

A meta principal da diretoria que assumiu o Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU) em 2013 tem o objetivo principal de terminar

definitivamente com os contratos emergenciais. Por isso, a lista de compromissos que o diretor-geral André Carús entregou ao prefeito José Fortunati no Seminário de Governo, começa com “o lançamento do edital de um novo modelo de serviço de limpeza urbana”.

1. Diminuir de 73 para 60 dias a periodicidade entre capinas com o aumento de 4.000 km capinados/ano
2. Lançamento do edital com um novo modelo de serviço de limpeza urbana
3. Construção de uma nova Unidade de Triagem na Restinga
4. Redução de 25% das reclamações recebidas no 156
5. Ampliar de 4 para 7 o numero de Ecopontos
6. Dobrar o número de contêineres instalados
7. Aumentar de 2 para 3 dias a presença da coleta seletiva no Centro Histórico

4.1.3 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2014

Passado o primeiro ano de execução dos Contratos de Gestão, a Prefeitura de Porto Alegre com a presença do prefeito José Fortunati, do vice-prefeito Sebastião Melo, dos secretários, e dos gestores e líderes de ação de toda a Prefeitura, fez um balanço do primeiro ano dos Contratos de Gestão com um reconhecimento às equipes. No encontro, também foram assinados os contratos com as novas metas para 2014, renovando o compromisso com a melhoria da gestão pública e a qualidade dos serviços.

A definição das metas para o exercício de 2014 teve início ainda em 2013 com o desdobramento da estratégia, quando todos os órgãos participaram da definição de sua missão, contribuições e principais desafios, uma das inovações do processo de contratualização da Prefeitura.

As metas do DMLU para 2014 foram:

1. Aumentar em 18% a produtividade da triagem da reciclagem do lixo.
2. Aumentar para 600 o número de postos de trabalho na Inclusão Produtiva.

3. Ampliar para 6 o número de ecopontos na cidade de Porto Alegre.
4. Implantar totalmente a estrutura do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos
5. Reduzir em 46 o número de focos de descarte irregular.
6. Ampliar para 9% a taxa de implantação da estação de transbordo.
7. Capacitar 15.200 pessoas em ações de educação ambiental.
8. Implantar 100% a unidade de Tratamento Padre Cacique
9. Garantir 90% de satisfação em relação à qualidade da limpeza urbana.
10. Contratar o número de contêineres, chegando a 2.400 unidades.

Filtro por Órgão: DMLU

Filtro de Indicadores por Ano: 2014 Status: Ambos

Indicadores Contratualizados Finalísticos do Órgão DMLU

Frase	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Risco
Ampliar para 5% a taxa de implantação da estação de transbordo.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Verde
Ampliar para 6 o número de ecopontos na cidade de Porto Alegre.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Verde
Aumentar em 18% a produtividade da triagem da reciclagem do lixo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Verde	Verde	Verde
Aumentar para 600 o número de postos de trabalho na Inclusão Produtiva	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Verde
Capacitar 15.200 pessoas em ações de educação ambiental	-	-	Verde	-	-	Verde	-	-	Verde	-	-	-	Verde
Contratar a duplicação do numero de contêineres, chegando a 2.400 unidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Verde
Garantir 90% de satisfação em relação à qualidade da limpeza urbana.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Verde
Implantar 100% da Unidade de Tratamento Padre Cacique.	Verde	Verde	Amarelo	Verde									
Implantar totalmente a estrutura do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos.	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Reduzir em 46 o número de focos de descarte irregular.	-	-	-	Verde	-	-	-	Verde	-	-	-	-	Verde

Figura 4 - Indicadores Contratualizados 2014
Fonte: Portal de Gestão PMPA

4.1.4 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2015

A definição das metas para o ano de 2015 teve início em outubro de 2014, com um processo de planejamento descentralizado, com reuniões de Gestão em todos os órgãos para avaliar a capacidade de realizações em consonância com a previsão orçamentária. Com um alinhamento interno das equipes das secretarias foram definidas as metas para os Contratos de Gestão.

As metas do DMLU para 2015 foram:

1. Ampliar de 6 para 9 o número de ecopontos na cidade;
2. Contratar a duplicação do número de contêineres, chegando a 2,4 mil unidades;
3. Garantir 488.906 Km de varrição nos logradouros públicos;
4. Garantir os serviços de capina na cidade;
5. Implantar o terceiro dia de coleta seletiva por semana em toda a área da coleta automatizada;
6. Reduzir em 34 o número de focos de descarte irregular.

Filtro por Órgão: DMLU		Filtro de Indicadores por Ano: 2015	Status: Ambos	Indicadores Contratualizados Finalísticos do Órgão DMLU											
Frase		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Risco	
	Ampliar de 6 para 9 o número de ecopontos na cidade.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Amarelo	
	Contratar a duplicação do número de contêineres, chegando a 2,4 mil unidades.	-	-	-	-	-	-	-	-	Verde	-	-	-	Verde	
	Garantir 488.906 Km de varrição nos logradouros públicos	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	
	Garantir os serviços de capina na cidade.	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Verde	
	Implantar o terceiro dia de coleta seletiva por semana em toda a área da coleta automatizada.	-	-	-	-	-	-	-	-	Verde	-	-	-	Verde	
	Reduzir em 34 o número de focos de descarte irregular.	-	-	-	Verde	-	-	-	Verde	-	-	-	Verde	Verde	

Figura 5 - Indicadores Contratualizados 2015
 Fonte: Portal de Gestão PMPA.

4.1.5 Descrição das Metas do Contrato de Gestão 2016

O contrato firmado pelo DMLU para o exercício de 2016 é decorrência da evolução do Modelo de Gestão adotado há mais dez anos e que viabiliza o foco do governo ao estabelecerem metas e critérios de acompanhamento e de avaliação para os órgãos municipais, firmando um compromisso com a sociedade.

As metas do DMLU para 2016 são:

1. Ampliar de 7 para 9 os ecopontos na cidade;
2. Contratar o Serviço Unificado de Limpeza de Praças;
3. Garantir 488.906 km de varrição nos logradouros públicos;
4. Garantir a coleta seletiva 3 vezes por semana na área da coleta automatizada;

5. Garantir os serviços de capina na cidade;
6. Qualificar a limpeza urbana com reposição e substituição de 3 mil cestos.;
7. Reduzir 34 focos de descarte irregular de lixo.

Filtro por Órgão: DMLU		Filtro de Indicadores por Ano: 2016 Status: Ambos		Indicadores Contratualizados Finalísticos do Órgão DMLU												
	Frase	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Risco		
	Ampliar de 7 para 9 os ecopontos na cidade.	-	-	-	-	-	●	-	-	-	-	-	-	●		
	Contratar o Serviço Unificado de Limpeza de Praças.	●	●	●	●	●	●	●						●		
	Garantir 488.906 km de varrição nos logradouros públicos.	●	●	●	●	●	●	●						●		
	Garantir a coleta seletiva 3 vezes por semana na área da coleta automatizada.	●	●	●	●	●	●	●						●		
	Garantir os serviços de capina na cidade.	●	●	●	●	●	●	●						●		
	Qualificar a limpeza urbana com reposição e substituição de 3 mil cestos.	-	-	-	●	-	-	●	-	-	-	-	-	●		
	Reduzir 34 focos de descarte irregular de lixo.	-	-	-	●	-	-	-	-	-	-	-	-	●		

Figura 6 - Indicadores Contratualizados 2016
Fonte: Portal de Gestão PMPA

4.1.6 O Modelo de Gestão da PMPA

O Modelo de Gestão vigente na PMPA foi implantado em 2005 e aprimorado ao longo dos anos. Trata-se de um modelo transversal que visa alcançar todas as Secretarias do Município e envolve o trabalho de diversos servidores, lotados em diferentes secretarias, autarquias ou empresas.

Este Modelo é baseado no Planejamento Estratégico com o intuito de definir as linhas e estratégias de sua atuação, é um instrumento de gestão e de decisão estratégica que tem como finalidade executar os objetivos definidos pela instituição.

Desde 2005 até hoje as políticas públicas do Município de Porto Alegre estão organizadas em Programas Estratégicos, que são compostos por ações estratégicas, quase que, na sua totalidade, orçamentárias. As ações passaram a ser abordadas de forma integrada, descentralizada e transversal e todas desdobradas em projetos.

Servidores responsáveis pelo planejamento dos projetos são designados para acompanhar o planejamento, o orçamento e o desenvolvimento da ação são denominados de Líderes de Ação. O acompanhamento da ação dá-se por indicadores

que explanam cada uma e/ou projeto que possuem metas estipuladas pelo órgão que deverão ser executados no tempo definido pelo secretário da pasta.

Para a formulação da estratégia é necessária ter conhecimento pleno da Missão e Visão do órgão e, por fim, estabelecer os principais objetivos dentro de um período, através de indicadores e metas contratualizadas nos Contratos de Gestão.

As metas são resultados das políticas públicas adotadas pelos órgãos do Município e fazem parte da rotina anual do trabalho dos gestores na Prefeitura. Trata-se de um ciclo periódico de avaliação no qual a cada ano deve-se planejar e estabelecer as metas e indicadores do próximo período, bem como os projetos que permitirão a consecução dos objetivos estabelecidos por essas metas e o cumprimento daqueles indicadores.

Periodicamente, através de reuniões internas, são feitas as revisões do planejamento, visando aprimorar a gestão e os serviços prestados à sociedade, através de inovações relacionadas aos processos de trabalho. O monitoramento do implemento da estratégia e dos indicadores das ações e projetos desenvolvidos são acompanhados mensalmente, buscando sempre o atendimento aos objetivos propostos. O acompanhamento versa analisar o fluxo dos projetos e processos e das entregas realizadas.

É possível que durante a inspeção em grupo, servidores e diretoria, verificar-se o cumprimento dos prazos, os indicadores e metas associadas e possíveis problemas que possam ocorrer. Identificadas as intercorrências e suas causas poderão ser definidas as ações corretivas ou preventivas para sanar a causa da demanda analisada. Este acompanhamento tem como objetivo principal verificar se as metas propostas pelos projetos e processos estão sendo atingidos.

4.1.7 O Portal de Gestão

Mensalmente são informadas pelos líderes de ação nos sistemas a atualização dos projetos e indicadores o que viabiliza os gestores dos órgãos tomarem as decisões necessárias para concluir as metas estabelecidas. Através do Portal de Gestão, são acompanhados e informados os indicadores.

Um dos principais benefícios proporcionados pelo Portal de Gestão, um sistema on-line de gestão, são as informações disponíveis, atualizadas e armazenadas em um único local. O Portal de Gestão, através da internet, proporciona a pesquisa e o monitoramento de todos os lançamentos, dos cronogramas dos projetos e a situação das demandas, com os seus respectivos indicadores e metas.

Outro aspecto relevante refere-se à democratização e transparência das informações, pois uma das premissas da Prefeitura é buscar a excelência em seus processos permitindo a acessibilidade às informações administrativas.

Ainda o modelo permite a descentralização da Gestão, com o intuito de responder com eficácia e apropriar-se com agilidade sobre as demandas de todas as áreas.

Ilustram-se através da do Quadro 4 as Informações disponíveis no Portal de Gestão:

PORTAL DE GESTÃO
Programas
Ações
Atas
Nomes de liderança
Indicadores

Quadro 4 - Informações do Portal de Gestão
Fonte: Adaptado Portal de Gestão PMPA

4.1.8 Integração entre o EPM e o Portal de Gestão

O Planejamento Estratégico tem como principal instrumento de divulgação da informação sobre programas, ações, metas e indicadores junto aos usuários internos e externos, o Portal de Gestão, e ainda como intuito de qualificar o processo, a Prefeitura implantou o EPM em 2011. Esta ferramenta possui informações gráficas como o caminho crítico, encadeamento das tarefas, percentuais de conclusão por tarefa e por projetos. É possível elaborar pesquisas através de filtros que permitem agrupamento de projetos por campos pré-selecionados (Programa Estratégico, Ação, Projeto Especial, Tipo de Projeto, etc).

Através do EPM, os líderes efetuam a atualização de todas as informações dos projetos, que pelo processo de integração da ferramenta com o Portal de Gestão, atualiza os dados de cada ação, possuindo funcionalidades específicas e importantes para o desenvolvimento dos programas estabelecidos pelo DMLU. A integração do Portal de Gestão e a ferramenta EPM foi implantada com o intuito de contribuir para alcançar o objetivo de obter os melhores resultados na condução dos projetos e melhoria dos processos e serviços oferecidos à população. Identificou-se um modelo de projeto, preenchido por um líder de ação, e lançado no EPM conforme Apêndice C.

4.2 A OPINIÃO DOS GESTORES SOBRE O DESENVOLVIMENTO DO CONTRATO DE GESTÃO

4.2.1 Sobre o contrato de gestão

No universo de quinze entrevistados dentro do DMLU, de 30 a 60 anos de idade, doze são do sexo masculino, e a maioria atuando em cargo de nível superior destaca-se que todos têm ensino superior completo e mais da metade dos entrevistados tem formação em pós-graduação, mestrado ou doutorado. Visando um melhor entendimento sobre o Contrato de Gestão, buscou-se segregar os dados gerados pelas pesquisas em grupos com opiniões semelhantes sobre o conhecimento e a importância do contrato conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Opinião sobre o Contrato de Gestão

É importante o modelo vigente na PMPA					
Conheço plenamente o modelo de gestão vigente na PMPA	Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Total
Concordo	9	1			10
Concordo totalmente	1	2			3
Não concordo, nem discordo			1	1	2
Total	10	3	1	1	15

Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Dos quinze pesquisados todos tem conhecimento da existência do Modelo de Gestão Vigente na Prefeitura de Porto Alegre e três colaboradores afirmaram conhecer plenamente o Modelo de Gestão vigente na PMPA. Ainda é importante destacar que 10 dos entrevistados responderam que concordam com a assertiva “conheço plenamente o Modelo de Gestão vigente na PMPA”.

4.2.2 Sobre a eficácia das ações estabelecidas no Contrato de Gestão

Quanto à eficácia do Contrato de Gestão a pesquisa revelou que nove respondentes dos quinze entrevistados entendem que o contrato é eficaz. Dessa forma a eficácia do contrato indicou que poderá corroborar com os serviços prestados, também observados por Paludo e Procopiuck (2011) que a eficácia é o grau de alcance das metas ou uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração no curto prazo.

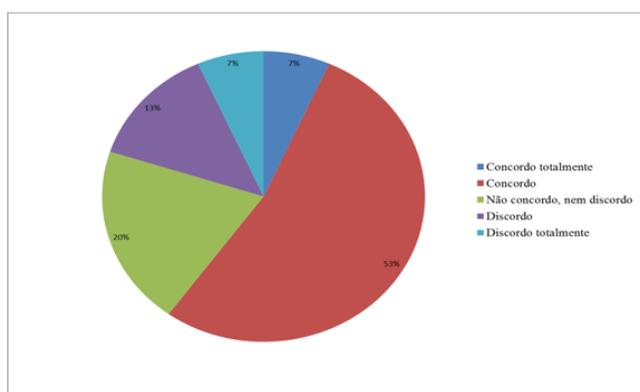


Figura 7 - O Contrato de Gestão do DMLU é eficaz em relação às ações estabelecidas pelo departamento
Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Apenas seis dos quinze entrevistados entendem que o Contrato de Gestão acordado pelo Município com o DMLU traz benefícios econômicos aos serviços prestados pelo departamento, e ainda cinco pessoas não concordaram e nem discordaram com a assertiva.

Analisando as respostas sobre eficácia e benefícios econômicos, observou-se que há uma aceitação por parte dos gestores a respeito da utilização do Contrato de Gestão e gerou resultados positivos para o Departamento.

Ainda conforme exposto por Di Pietro (2015) estes fatores contribuem quanto à forma de atuação do servidor público, pois se exige o melhor desempenho de suas atribuições a fim de melhorar seus resultados com a finalidade de alcançar melhores resultados na prestação de serviços.

4.2.3 Sobre o planejamento das ações

Quanto ao planejamento dos projetos da Prefeitura por meio de cronogramas que demonstram o tempo que leva cada etapa é considerado importante por doze dos colegas, conforme o nível de concordância dos respondentes, o que representa que os dados indicam baixa variação nas respostas da maioria do grupo entre 15 servidores. Este estudo confirmou o fato que, Bryson e Alston (1996) relacionam alguns dos benefícios advindos do processo de Planejamento Estratégico, como: o aumento da eficácia organizacional, o aumento de eficiência, a melhoria no entendimento e aprendizado, o progresso no processo decisório, o desenvolvimento de competências organizacionais, o desenvolvimento da comunicação e relações públicas e ampliação do suporte público.

A Figura 8 mostra que o planejamento por cronogramas intensifica a opinião do grupo referente aos projetos e ratifica também a posição do autor Kerzner (2006) a técnica de projetos é de grande utilidade para sustentar a execução, apoiando o planejamento e controle do mesmo.

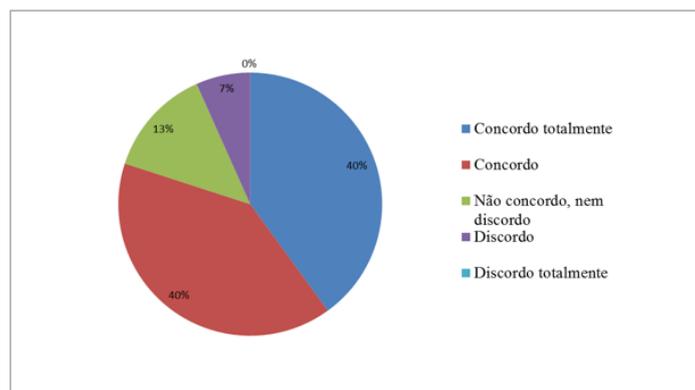


Figura 8 - O planejamento dos projetos da PMPA por meio de cronogramas que mostram o tempo que leva cada etapa é importante

Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Houve concordância pela maioria dos respondentes que o planejamento dos recursos financeiros, materiais e humanos de todo e qualquer projeto da PMPA é indispensável e também a maioria dos membros concordaram que os dados informados no Portal de Gestão são importantes para a diretoria, o que demonstra conformidade com Stoner (1999) quando revela que planejar significa que os administradores raciocinam previamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são fundamentados em algum plano e não em palpites.

4.2.4 Sobre a transparência

Em relação à transparência apresentou-se neutralidade entre as respostas. Dos quinze respondentes, seis informou que não concorda, nem discorda que os dados informados no Portal de Gestão promovem transparência para a população em geral. Cinco colaboradores concordam com a ideia de que o Portal promove a transparência e permite a todos os cidadãos consultar o andamento dos Programas de acordo com a Figura 9. Conforme exposto por Aló (2009) a transparência é identificada como característica, em relação à informação completa, objetiva, confiável e de qualidade, ao acesso, à compreensão e aos canais totalmente abertos de comunicação.

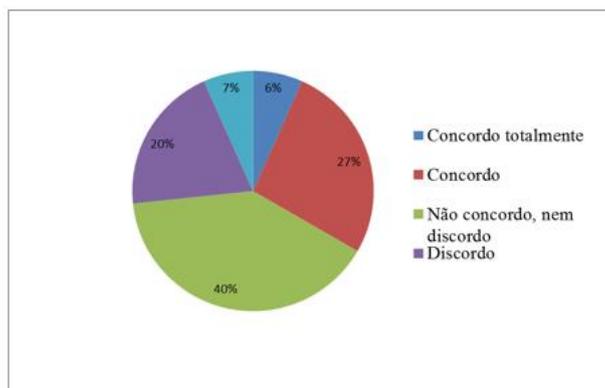


Figura 9 - Os dados informados no Portal de Gestão e promovem a transparência para a população em geral

Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Ainda sobre a transparência é importante destacar que mesmo não havendo exigência estabelecida em lei sobre a divulgação dos dados disponíveis no Portal de Gestão, a Prefeitura de Porto Alegre poderia aumentar a divulgação das informações ao cidadão, vinculando as informações do Portal de Gestão ao Portal de Transparência e Acesso à Informação⁶, pois o direito ao acesso à informação e a publicidade dos atos públicos está embasada na disposição legal que exige o comprometimento do poder público disponibilizar dados e informações da administração pública tomando como base a Lei de Acesso à Informação.

4.2.5 Sobre o Portal de Gestão e a Liderança

Em relação ao Portal de Gestão, dos quinze respondentes, onze utilizam o portal para realizar o acompanhamento de alguma ação ou programa, conforme ilustrado na Tabela 2. Ainda desses respondentes é possível verificar que dos onze respondentes que utilizam o portal para acompanhamento das ações, seis são líderes de ação atualmente. Portanto a maioria dos líderes utiliza o Portal de Gestão para acompanhamento das ações e/ou programas estratégicos.

⁶ O Portal Transparência e Acesso à Informação foi criado através da Lei Municipal nº 10.728/2009, e em perfeita consonância com as exigências da Lei Complementar nº 131/2009 e da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação, regulamentada pelo Decreto Municipal nº 18.302/2013).

Tabela 2 - Utilização do Portal de Gestão x Liderança

Você utiliza o Portal de Gestão para realizar acompanhamento de alguma ação ou programa?	Já fui e atualmente não sou	Nunca fui	Sou líder	Total
Não	2	1	1	4
Sim	2	3	6	11
Total	4	4	7	15

Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Os líderes que responderam em relação ao número de ações lideradas e ao tempo que foi líder, identificou-se que a maioria lidera uma ação, a mais de um ano e menos de dois anos. Ainda em relação aos programas de governos sete líderes responderam que acompanham um programa estratégico.

Quantas ações você lidera ou liderou?	Há quanto tempo você é líder?
1 ação	7
Mais de 5 anos	2
Menos de 1 ano	1
Menos de 2 anos	3
Menos de 4 anos	1
2 ações	2
Mais de 5 anos	2
Mais de 5 ações	2
Mais de 5 anos	1
Menos de 4 anos	1
Total	11

Quadro 5 - Número de Ações Lideradas x Tempo de Liderança

Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

4.2.6 Sobre as Metas do Contrato de Gestão entre 2013 e 2016

De acordo com a Figura 10, verificou-se que em 2013, no primeiro ano de contrato, dos onze líderes de ação, quatro líderes discordaram plenamente com a assertiva, e quatro respondentes não concordaram e nem discordaram, o que representou que a maioria não atingiu as metas propostas pelo DMLU.

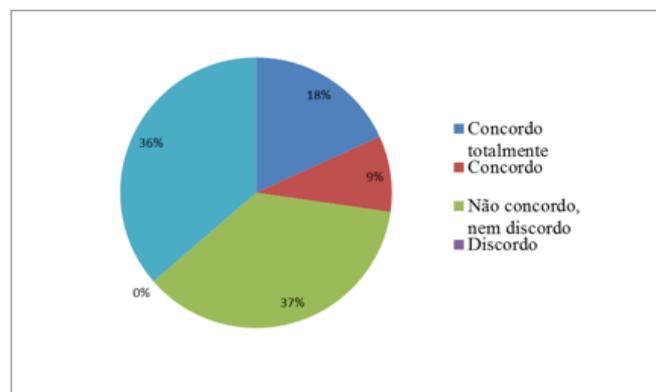


Figura 10 - As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2013
 Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Observou-se também, em consulta ao Portal de Gestão os resultados alcançados das metas contratualizadas no exercício de 2013, o que expressam a realizações com o com os dados levantados na pesquisa.

Tabela 3 - Realizações 2013

DMLU	Meta 2013	Realizado 2013	
Diminuir de 73 para 60 dias a periodicidade entre capinas com o aumento de 4.000km capinados/ano	16000	16988	OK
Lançamento do edital com um novo modelo de serviço de limpeza urbana	100%	83%	Parcial
Construção de uma nova Unidade de Triagem na Restinga	100%	50%	Parcial
Redução de 25% das reclamações recebidas no 156	350	1310	Parcial
Ampliar de 4 para 7 o número de Ecopontos	7	4	Não
Dobrar o número de contêineres instalados	24000	1200	Não
Aumentar de 2 para 3 dias a presença de coleta seletiva no Centro Histórico	45	35	Não

Fonte: Adaptado Portal de Gestão PMPA

No exercício de 2014, observou-se uma melhora em relação ao alcance de metas, pois seis líderes responderam que concordavam e três respondentes discordaram da assertiva.

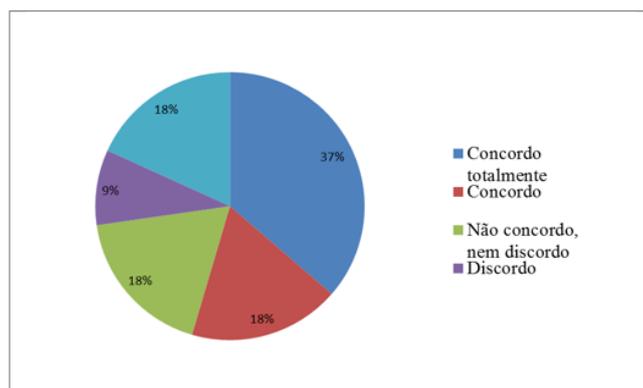


Figura 11- As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2014
 Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Em pesquisa ao Portal de Gestão os resultados em 2014 foram quase em sua totalidade alcançados, o que noticiam as concretizações das metas contratualizadas, e verificou-se também que apenas uma meta não foi atingida.

Tabela 4 - Realizações 2014

DMLU	Meta 2014	Realizado 2014	
Aumentar em 18% a produtividade da triagem da reciclagem do lixo	2 ton	2 ton	OK
Aumentar para 600 o número de postos de trabalho na Inclusão Produtiva	600	583	OK
Ampliar para 6 o número de Ecopontos na cidade de Porto Alegre	6	6	OK
Implantar totalmente a estrutura do Plano Municipal de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos	100%	100%	OK
Reduzir em 46 o número de focos de descarte irregular	416	339	OK
Ampliar para 9% a taxa de implantação da estação de transbordo	5%	9%	OK
Capacitar 15.200 pessoas em ações de educação ambiental	15.200	16.431	OK
Implantar 100% a unidade de Tratamento Padre Cacique	100%	88%	Parcial
Garantir 90% de satisfação em relação à qualidade da limpeza urbana	90%	84,7%	Parcial
Contratar o número de contêineres, chegando a 2.400 unidades	2.400	1.200	Não

Fonte: Adaptado Portal de Gestão PMPA

Observou-se que em 2015 mais da metade dos pesquisados, líderes de ação, responderam que houve alcance nas metas do Contrato de Gestão e apenas dois perceberam que as metas não foram alcançadas.

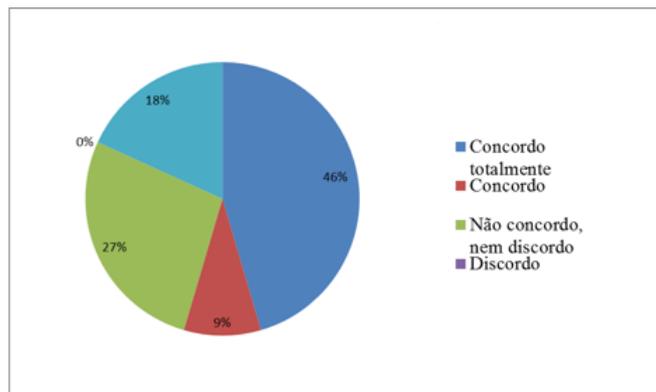


Figura 12 - As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2015
 Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

Vale ressaltar que a consulta ao Portal de Gestão confirma a opinião dos líderes em relação do alcance das metas, pois todas as ações foram entregues, sendo que das seis, duas foram entregues parciais.

Tabela 5 - Realizações 2015

DMLU	Meta 2015	Realizado 2015	
Ampliar de 6 para 9 o número de ecoportos na cidade	9	7	Parcial
Contratar a duplicação do número de contêineres, chegando a 2,4 mil unidades	2.400	2.400	OK
Garantir 488.906km de varrição nos logradouros públicos	488.906	475.693	OK
Garantir os serviços de capina na cidade	18.000	16.801	Parcial
Implantar o terceiro dia de coleta seletiva por semana em toda a área da coleta automatizada	100%	100%	OK
Reduzir em 34 o número de focos de descarte irregular	305	289	OK

Fonte: Adaptado Portal de Gestão PMPA

Verificou-se também que ao longo dos anos, tendo como premissa a ideia de acompanhar e executar os projetos e metas bem como à execução dos contratos a expectativa dos líderes para ao alcance das metas do Contrato de Gestão em 2016 foi positiva, pois apenas dois entrevistados não concordaram com a assertiva.

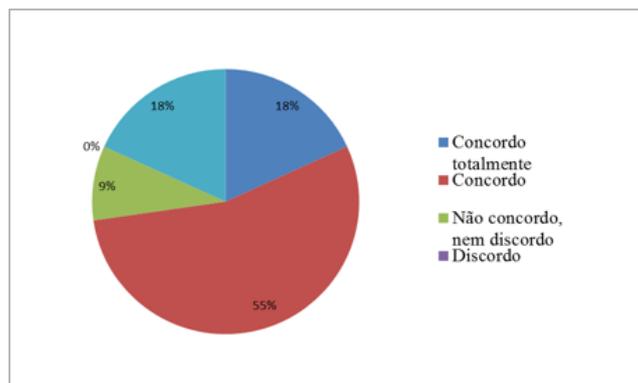


Figura 13 - As suas metas do Contrato de Gestão serão concluídas em 2016
 Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

O que comprovou-se através de, consulta ao Portal de Gestão, os resultados obtidos até 31/08/2016, das metas contratualizadas no exercício de 2016, o que expressam a realizações com o com os dados levantados na pesquisa. Apenas três metas não foram atingidas até o mês de agosto e conforme opinião dos pesquisados 73% deles, oito líderes, acreditam que as metas serão alcançadas até o final do exercício.

Tabela 6 - Realizações 2016

DMLU	Meta 2016	Realizado 2016	
Ampliar de 7 para 9 o número de ecopontos na cidade	9	7	A definir
Contratar o Serviço Unificado de Limpeza de Praças	100%	100%	OK
Garantir 488.906km de varrição nos logradouros públicos	488.906	296.767.28	A definir
Garantir a coleta seletiva 3 vezes por semana na área de coleta automatizada	100%	100%	OK
Garantir os serviços de capina na cidade	17.600	9.447.00	A definir
Qualificar a limpeza urbana com reposição e substituição de 3 mil cestos	3.000	3.000	OK
Reduzir em 34 focos de descarte irregular de lixo	255	209	OK

*A definir (a medição final será realizada em dezembro de 2016)

Fonte: Adaptado Portal de Gestão PMPA

Em relação ao não atingimento das metas os principais motivos destacados pelos líderes de ação foram à falta de pessoal e falta de recurso financeiro. Na figura 14 apontaram-se as respostas mencionadas pelos respondentes.



Figura 14 - As Principais Motivos de não Atingimento das Metas
Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

De acordo com Santos (2014) boa parte dos problemas estruturais nas organizações públicas estão concentrados nas áreas de gestão de pessoas e de recursos financeiros. Enquanto esses problemas estruturais não são resolvidos, os gestores públicos devem se ater aos problemas de gestão a fim de repensar constantemente a organização em relação aos produtos e serviços que ela oferece a população e buscar melhores alternativas para a utilização otimizada da estrutura dos processos.

4.3 A INFLUÊNCIA DO USO DA FERRAMENTA DE GESTÃO EPM NO DESEMPENHO DO CONTRATO DE GESTÃO

4.3.1 Principal Ferramenta de Gestão

No que tange a principal ferramenta de gestão utilizada para o acompanhamento do Contrato de Gestão nove dos entrevistados responderam que utilizam EPM. Verificou-se que em conformidade com BITTLER, (2004), o EPM representa uma

visão geral da supervisão e da gestão do portfólio de todos os programas e projetos dentro de uma empresa.

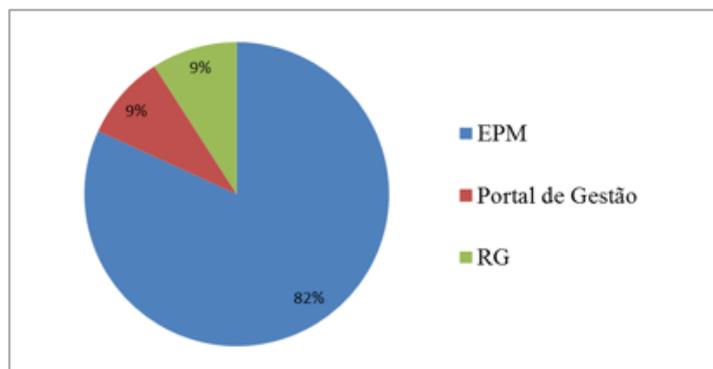


Figura 15 - Principal Ferramenta de Gestão utilizada para acompanhamento do Contrato de Gestão
Fonte: Retirado dos Dados da Pesquisa, 2016.

4.3.2 O EPM

Apontou-se que em relação ao EPM apenas dois líderes não receberam o treinamento⁷ adequado para utilização da ferramenta e para quase todos os usuários a ferramenta apresentou problemas na utilização, entretanto a Prefeitura ofereceu suporte técnico rápido e constate para a utilização do mesmo. Na visão de Bohlander, Snell e Sherman (2003), o termo “treinamento” é frequentemente utilizado de forma casual para descrever os esforços da empresa para estimular o aprendizado de seus membros.

Houve uma discordância em relação à opinião dos líderes quanto à assertiva colocada ao EPM corroborar no atingimento das metas definidas no contrato, três concordaram, três discordaram, um concordou plenamente, um discordou plenamente e um não concordou, nem discordou. Neste contexto é possível que o EPM influencie no atingimento das metas, pois o instrumento pode auxiliar no alcance do objetivo esperado.

Assim, foi informado no questionário por sete líderes de ação que o EPM é indispensável para o acompanhamento do desempenho do Contrato de Gestão, o que

⁷ Para o autor Chiavenato (2009, p.389) “Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

identifica a influência do uso da ferramenta de gestão EPM no desempenho dos Contratos de Gestão do DMLU.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi analisar o desenvolvimento dos Contratos de Gestão no Departamento Municipal de Limpeza Urbana da Prefeitura de Porto Alegre, no período entre 2013 e 2016.

Com a implementação dos Contratos a Prefeitura pode aperfeiçoar a gestão pública e a busca da excelência e qualidade dos serviços prestados. Os instrumentos permitiram efetivar o Planejamento Estratégico, auxiliando no estabelecendo metas e critérios de acompanhamento e de avaliação, primando pela transparência, transversalidade e territorialidade nas ações.

As metas que fazem parte dos Contratos de Gestão são um extrato dos indicadores de painéis de gestão de cada órgão, visando à melhoria dos processos para proporcionar mais qualidade na gestão pública, focando nos resultados para a sociedade. A aplicação na administração pública municipal de novos instrumentos, através das novas tecnologias permitiu desempenhar a prática da avaliação do sistema de gestão e análise dos resultados de longo prazo. As inovações advindas do uso da tecnologia agregaram ao processo de gestão nas novas rotinas e procedimentos internos adotados com a implantação da ferramenta Enterprise Project Management na Prefeitura de Porto Alegre e no Departamento Municipal de Limpeza Urbana. Com esta ferramenta viabilizou-se o acompanhamento das metas estabelecidas no Contrato de Gestão e o desenvolvimento das principais atividades elencadas de diferentes projetos da autarquia.

Cada ação de gestão teve influência no resultado final planejado pelo DMLU e ainda grande parte dos projetos tenha envolvido a realização de um prévio planejamento e ações de acompanhamento com controle, cada ação sempre representou uma decisão, exitosa ou não, que foi acompanhada na execução dos Contratos de Gestão.

Foram descritos os Contratos de Gestão entre 2013 e 2016, identificou-se através da pesquisa a opinião dos gestores sobre o Modelo de Gestão, o desenvolvimento dos contratos e ainda o uso da ferramenta de gestão EPM no desempenho do contrato da organização.

O questionário foi aplicado em quinze (15) servidores do DMLU, sendo onze (11) líderes de ação e, respondido entre os dias 23/09/2016 e 27/09/2016. Doze são do sexo masculino, e a maioria atuando em cargo de nível superior e todos com ensino

superior completo e mais da metade dos entrevistados possuindo formação em pós-graduação, mestrado ou doutorado.

Percebeu-se que dentre os quinze gestores respondentes, três colaboradores afirmaram conhecer plenamente o Modelo de Gestão vigente na PMPA e dez dos entrevistados responderam que concordam com a assertiva “conheço plenamente o Modelo de Gestão vigente na PMPA”.

Quanto à eficácia do Contrato de Gestão a pesquisa revelou que nove respondentes dos quinze entrevistados entendem que o contrato é eficaz. Apenas seis dos quinze entrevistados entendem que o Contrato de Gestão acordado pelo Município com o DMLU traz benefícios econômicos aos serviços prestados pelo departamento, e ainda cinco pessoas não concordaram e nem discordaram com a assertiva. Analisando as respostas sobre eficácia e benefícios econômicos, observou-se que há uma aceitação por parte dos gestores a respeito da utilização do Contrato de Gestão e que gerou resultados positivos para o Departamento.

Quanto ao planejamento dos projetos da Prefeitura por meio de cronogramas que demonstram o tempo que leva cada etapa foi considerado importante, por doze dos colegas, conforme o nível de concordância dos respondentes. Houve concordância pela maioria dos respondentes que o planejamento dos recursos financeiros, materiais e humanos de todo e qualquer projeto da PMPA é indispensável e também a maioria dos membros concordaram que os dados informados no Portal de Gestão são importantes para a diretoria.

Em relação à transparência apresentou-se neutralidade entre as respostas. A maioria informou que não concorda, nem discorda que os dados informados no Portal de Gestão promovem transparência para a população em geral e cinco respondentes concordam com a ideia de que o Portal promove a transparência e permite a todos os cidadãos consultar o andamento dos Programas.

Em relação ao Portal de Gestão, dos quinze respondentes, onze utilizam o portal para realizar o acompanhamento de alguma ação ou programa, ainda desses respondentes foi possível verificar que dos onze respondentes que utilizam o portal para acompanhamento das ações, seis são líderes de ação atualmente. Portanto a maioria dos líderes utiliza o Portal de Gestão para acompanhamento das ações e/ou programas estratégicos.

Quanto aos líderes que responderam em relação ao número de ações lideradas e ao tempo que foi líder, identificou-se que a maioria lidera uma ação, a mais de um ano e

menos de dois anos. Ainda em relação aos programas de governos sete líderes responderam que acompanham um programa estratégico.

Verificou-se que em 2013, no primeiro ano de contrato, dos onze líderes de ação, quatro líderes discordaram plenamente com a assertiva, e quatro respondentes não concordaram e nem discordaram, o que representou que a maioria não atingiu as metas propostas pelo DMLU. Observou-se também, em consulta ao Portal de Gestão os resultados alcançados das metas contratualizadas no exercício de 2013, o que expressam a realizações com o com os dados levantados na pesquisa.

Observou-se em 2014, uma melhora em relação ao alcance de metas, pois seis líderes responderam que concordavam e três respondentes discordaram da assertiva e ainda em pesquisa ao Portal de Gestão os resultados em 2014 foram quase em sua totalidade alcançados, o que noticiam as concretizações das metas contratualizadas, e verificou-se também que apenas uma meta não foi atingida.

Em 2015 mais da metade dos pesquisados, líderes de ação, responderam que houve alcance nas metas do Contrato de Gestão e apenas dois perceberam que as metas não foram alcançadas. A consulta ao Portal de Gestão confirmou a opinião dos líderes em relação do alcance das metas, pois todas as ações foram entregues, sendo que das seis, duas foram entregues parciais.

Verificou-se também, que ao longo dos anos, tendo como premissa a ideia de acompanhar e executar os projetos e metas bem como à execução dos contratos a expectativa dos líderes para ao alcance das metas do Contrato de Gestão em 2016 foi positiva, pois apenas dois entrevistados não concordaram com a assertiva. Ainda o que foi comprovado, através de consulta ao Portal de Gestão, os resultados obtidos até 31/08/2016, das metas contratualizadas no exercício de 2016, o que expressam a realizações com o com os dados levantados na pesquisa. Apenas três metas não foram atingidas até o mês de agosto e conforme opinião dos pesquisados, oito líderes, acreditam que as metas serão alcançadas até o final do exercício.

Em relação ao não atingimento das metas os principais motivos destacados pelos líderes de ação foram à falta de pessoal e falta de recurso financeiro.

No que tange a principal ferramenta de gestão utilizada para o acompanhamento do Contrato de Gestão nove dos entrevistados responderam que utilizam EPM. Apontou-se que em relação ao EPM apenas dois líderes não receberam o treinamento adequado para utilização da ferramenta e para quase todos os usuários a ferramenta

apresentou problemas na utilização, entretanto a Prefeitura ofereceu suporte técnico rápido e constate para a utilização do mesmo.

Houve uma discordância em relação à opinião dos líderes quanto à assertiva colocada ao EPM corroborar no atingimento das metas definidas no contrato, três concordaram, três discordaram, um concordou plenamente, um discordou plenamente e um não concordou, nem discordou. Neste contexto é possível que o EPM influencie no atingimento das metas, pois o instrumento pode auxiliar no alcance dos objetivos esperados.

O EPM viabilizou o acompanhamento dos programas estratégicos e permitiu a visualização do andamento dos projetos e consequentes impactos, promovendo uma transformação positiva na gestão pública, que resultam na política pública em prol do cidadão e, conseqüentemente no dimensionamento das ações políticas do DMLU.

Com a utilização do novo modelo de controle, foi possível garantir que as decisões do DMLU tivessem grande contribuição para o sucesso de seus projetos. Tendo em vista que o trabalho realizado pelo departamento envolve a prestação de serviços essenciais e que estes beneficiam toda a população de Porto Alegre, traduz-se, então, que suas ações políticas e administrativas proporcionam grandes benefícios sociais.

Dessa forma, é de extrema importância que exista a manutenção da utilização de ferramentas que apoiem a tomada de decisão dos gestores no Departamento, a fim de que se continue a realizar ações que envolvam planejamento e controle. Não somente com a intenção de priorizar atividades mais emergentes, mas também para possibilitar a atualização de futuras necessidades e a continuação permanente do projeto.

A análise do desenvolvimento dos Contratos de Gestão do DMLU propiciou concluir que tanto os contratos e o uso de ferramentas de gestão contribuíram para que a máquina pública buscasse a satisfação da população pela prestação dos serviços no período analisado.

Diante das constatações levantadas por esta pesquisa, sugere-se como possíveis medidas de fortalecimento do planejamento, visando a qualificar o Portal de Gestão quanto à transparência e as informações orçamentárias e financeiras.

Sugere-se que o Portal de Gestão informe no andamento das ações, além das metas, a execução orçamentária informando o número do pedido de liberação de recursos, e a execução financeira, informando o número do empenho, liquidação e

pagamento da despesa, assim como a Lei de Transparência (Lei Complementar nº 131/2009) - Execução orçamentária e financeira, da Receita e Despesa, em tempo real tornou obrigatória à adoção das normas para as finanças públicas.

Dessa forma, poderiam ser disponibilizados, os dados referentes às despesas e toda a execução orçamentária e financeira das metas do Município de Porto Alegre com o mesmo intuito da lei, de garantir o direito de acesso à informação de forma ágil, transparente, clara e de fácil compreensão; bem como a divulgação de informações de interesse público.

Mesmo não havendo exigência estabelecida em lei sobre a divulgação dos dados disponíveis no Portal de Gestão a Prefeitura de Porto Alegre poderia aumentar a divulgação das informações ao cidadão, vinculando as informações do Portal de Gestão ao Portal de Transparência e Acesso à Informação, pois o direito ao acesso à informação e a publicidade dos atos públicos está embasada na disposição legal que exige o comprometimento do poder público disponibilizar dados e informações da administração pública.

Outra questão importante é que os trabalhos se mantenham independentemente da troca de diretoria, pois a contratualização apresentou resultados positivos ao longo dos quatro anos analisados. A criação de um grupo para desenvolver proposta e projetos para obter o principal objetivo do DMLU o gerenciamento de resíduos sólidos aconteça de modo efetivo e satisfatório é indispensável. Sugere-se que o procedimento de processos gerenciamento de projetos por parte Departamento, seja mantido pelos líderes, pois acredita-se que facilitaria o trabalho e forneceria mais subsídios para a tomada de decisões e até mesmo para medir os resultados dos projetos.

Ainda, para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento de estudos na área de transparência fiscal uma vez que uma maior divulgação via internet, das contas públicas e das ações contribuem para que o cidadão, o maior interessado em cobrar dos gestores os resultados da prestação de serviços públicos, e ao acesso a informação.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Luiz Fernando e LOUREIRO, Maria Rita. **Finanças públicas, democracia e accountability**. In: BIDERMAN, Ciro e ARVATE, Paulo (orgs.). Economia do Setor Público no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALÓ, Claudia Cappelli; LEITE, Julio Cesar Sampaio do Prado. **Uma Abordagem para Transparência em Processos Organizacionais Utilizando Aspectos**. 2009. 328 f. Tese (Doutorado em Ciências - Informática) Departamento de Informática, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

BITTLER, Scott. **Building an Enterprise Program Management Office in Government Organizations**, Enterprise Planning & Architecture Strategies, Government Strategies, Practice 2145, 5 Jan. 2004.

BOBBIO, Norberto. **Teoria do ordenamento jurídico**. Apresentação Tercio Sampaio Ferraz Junior. Trad. Maria Celeste C. J. Santos; rev. téc. Cláudio De Cicco. 6. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1995.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. Tradução Maria Lúcia Rosa. Treinamento e desenvolvimento. In: **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003. p.133-173. Tradução de: Managing human resources.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 22. Abr. 2016.

_____. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998 - Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 23 out. 2016

BRYSON, John; ALSTON, Farnum. **Creating and Implementing your Strategic Plan** – A workbook for Public and Nonprofit Organizations. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.

CENEVIVA, Ricardo; FARAH, Marta Ferreira dos Santos. **Democracia, avaliação e accountability**: a avaliação de políticas públicas como instrumento de controle democrático. In: Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, 2006, São Paulo. Anais. São Paulo: EnAPG ANPAD, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2006/2006_ENAPG160.pdf>. Acesso: 26 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital das organizações. 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLAD. La Responsabilizacion en la Nueva Gestion Pública Latinoamericana. Buenos Aires: CLAD BID, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas , 2015.

_____, Maria Sylvia Zanella. (Janeiro/Dezembro de 1996). **Contratos de Gestão**. Contratualização do Controle Administrativo sobre a Administração Indireta e sobre as Organizações Sociais. Revista Procuradoria Geral do Estado de São Paulo (PGE-SP) (45-46), p. 173.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, Arilda. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. 2003, 187 p. Tese (Doutorado) - Curso de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/eppgg/producaoacademica/tese_eduardogranha.pdf>. Acesso em: 20 out. 2016

HABERLE, Peter. **Hermenêutica Constitucional**. Trad. Gilmar Ferreira Mendes. Editora eletrônica: Formatos Artes Gráficas. Porto Alegre, 1997. Reimpressão: 2002.

JORDAO, Ricardo Vinícius Dias; et al. **Fatores críticos na gestão de projetos: um estudo de caso numa grande empresa latino-americana de classe mundial**. Gest. Prod. [online]. 2015, v. 22, n. 2, p. 280-294. ISSN 0104-530X. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n2/0104-530X-gp-22-2-280.pdf>>. Acesso em: 24.out.2016.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As melhores práticas**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2006.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática** / Heilio Kohama. 10. ed. – 2. São Paulo: Atlas, 2008.

KWASNICKA, Eunice Lavaca. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. Archives in Psychology, 140, p. 1-55, 1932.

LUEDY, Almerinda; MENDES, Vera Lúcia Peixoto.; RIBEIRO JÚNIOR, Hugo. **Gestão Pública por Resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário**. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, p. 641-659, 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública - Foco nas Instituições e Ações Governamentais** - São Paulo: Atlas, 2008. 259 p.

_____, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

_____, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 39. ed. São Paulo: Malheiros, 2013.

MICROSOFT OFFICE. **Os 10 Benefícios da Solução de Gerenciamento de Projetos Corporativos do Microsoft Office**. Disponível em:

<<https://www.microsoft.com/brasil/2007office/solutions/epm/top10.mspix>>. Acesso em: 30 abr. 16.

MICROSOFT. **Microsoft Enterprise Project Management (EPM) Solution**. 2010. Disponível em: Acesso em: out. 2016.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; ASHLSTRAND, Bruce. **Todas as partes do Elefante**. ILSM Management, Sao Paulo, v. 3, n. 12, jan./fev. 1999.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. Harvard Business Review, p. 107-114, jan./feb., 1994 apud PRIETO, Vanderli Correia; de CARVALHO, Marli Monteiro de.; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Produção, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132009000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 23 out. 2016

OLIVEIRA, Gustavo Justino. **Contrato de gestão**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

PALUDO, Augustinho Vicente; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento Governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. São Paulo: Atlas, 2011;

PORTO ALEGRE. Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Decreto Nº 18.261**, de 12 de abril de 2013. Dispõe sobre a institucionalização do modelo de gestão para resultados no âmbito do Poder Executivo Municipal. Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgi-bin/nph-brs?s1=000033418.DOCN.&l=20&u=%2Fnetahtml%2Fsirel%2Fsimples.html&p=1&r=1&f=G&d=atos&SECT1=TEXT>> . Acesso em: 13 out. 2016.

PRIETO, Vanderli Correia; de CARVALHO, Marli Monteiro de.; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Produção, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132009000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 23 out. 2016

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**/ Clezio Saldanha dos Santos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, Milton. A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção. 4. ed. São Paulo: Edusp, 2006.

SERRA, Albert. **La gestión transversal. Expectativas y resultados.** In: Revista del CLAD Reforma y Democracia, n. 32. Jun. 2005. Caracas, Venezuela.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo.** 19. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

SILVA, Tatiana Dias. **Gestão da Transversalidade em Políticas Públicas.** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB2041.pdf>>. Acesso: 26 out. 2016.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. **Indicadores da qualidade e do desempenho:** como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 100 p.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos – Estabelecendo Diferenciais Competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, Liane. **Metodologia de estudo e pesquisa em administração.** Brasília: CAPES, 2009.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa (Questionário)

O objetivo deste questionário é analisar a influência do uso da ferramenta de gestão EPM no desempenho do contrato de gestão pelo Departamento Municipal de Limpeza Urbana da Prefeitura de Porto Alegre, no período entre 2013 e 2016.

Idade:

- Menos de 30
- 30 a 40
- 41 a 50
- 51 a 60
- Mais de 60

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Qual é o seu grau de escolaridade?

- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
- Ensino Superior completo
- Pós-graduação incompleta
- Pós-graduação completa
- Mestrado
- Doutorado

Atua em cargo de nível superior?

- Sim
- Não

Tenho conhecimento da existência do Modelo de Gestão vigente na PMPA?

- Sim
- Não

Conheço plenamente o Modelo de Gestão vigente na PMPA. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

É importante o Modelo de Gestão vigente na PMPA. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

O planejamento dos projetos da PMPA por meio de cronogramas que mostram o tempo que leva cada etapa é importante. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

O acompanhamento mensal dos indicadores uma vez que mostram as metas e entregas importantes de sua Secretaria é relevante. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O planejamento dos recursos financeiros, materiais e humanos de todo e qualquer projeto da PMPA é indispensável. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os dados informados no Portal de Gestão são importantes para a Diretoria. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os dados informados no Portal de Gestão promovem transparência para a população em geral. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O Contrato de Gestão do DMLU traz eficiência nos serviços prestados. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O Contrato de Gestão do DMLU é eficaz em relação às ações estabelecidas pelo departamento. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

O Contrato de Gestão acordado pelo Município com o DMLU traz benefícios econômicos aos serviços prestados por esse órgão. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Você utiliza o Portal de Gestão para realizar acompanhamento de alguma ação ou programa?

- Sim
- Não

Consigo acompanhar as informações disponibilizadas no Portal de Gestão sem problemas. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Você é líder de ação?

- Sou líder
- Já fui e não sou mais
- Nunca fui

Quantas ações você lidera ou liderou?

- 1 ação

- 2 ações
- 3 ações
- 4 ações
- Mais de 5 ações

Há quanto tempo você é líder?

- Menos de 1 ano
- Menos de 2 anos
- Menos de 4 anos
- Menos de 5 anos
- Mais de 5 anos

Quantos são os programas que você acompanha ou acompanhou?

- 1 programa
- 2 programas
- 3 programas
- 4 programas
- Mais de 5 programas

Sem a ferramenta seria possível acompanhar o desempenho das ações. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídos em 2013. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo, Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídos em 2014. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo, Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídos em 2015. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo, Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

As suas metas do Contrato de Gestão serão concluídos em 2016. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo, Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso suas metas não foram atingidas, quais os principais motivos que você julga como sendo a causa? (assinale a(s) alternativa(s) mais adequada à afirmação colocada).

- As metas foram atingidas em sua totalidade
- Falta de recurso financeiro
- Falta de pessoal
- Problemas na execução do projeto
- Atraso na tramitação interna entre os setores do DMLU

- Presença de recurso judicial no processo licitatório
- Outro

Qual a principal ferramenta de gestão utilizada para acompanhamento do Contrato de Gestão?

- EPM
- Outro

Em relação ao EPM responda:

A PMPA disponibilizou o treinamento adequado para a utilização da ferramenta EPM. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

A ferramenta EPM apresentou problemas na sua utilização. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

A Prefeitura disponibilizou suporte técnico rápido e constante para utilização do EPM. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

- | | | | | |
|------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Discordo
totalmente | Discordo | Não concordo,
nem discordo | Concordo | Concordo
totalmente |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

O EPM ajudou a atingir as metas definidas no contrato. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

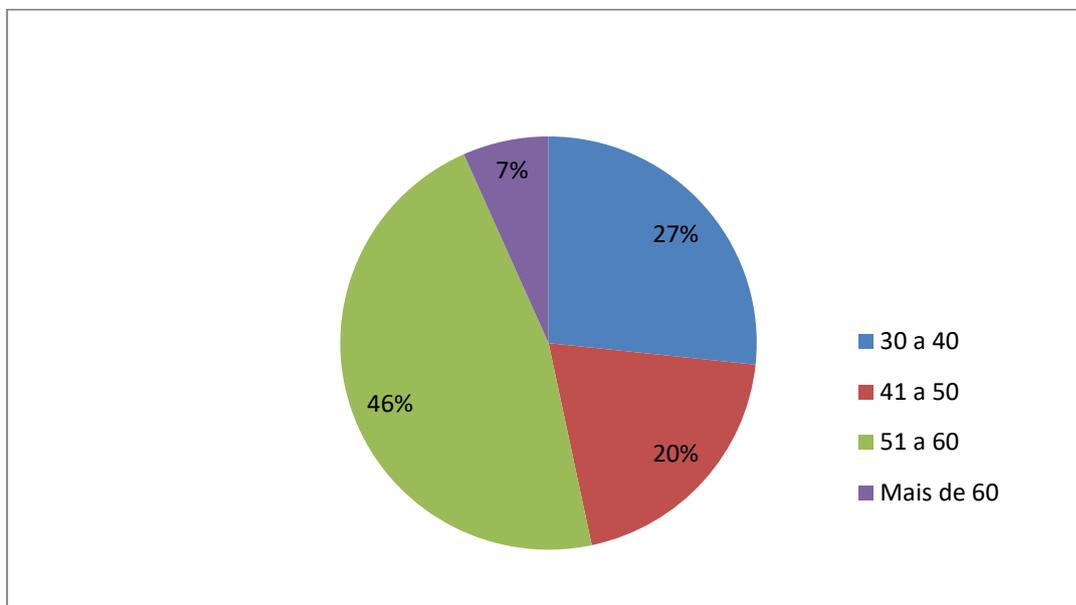
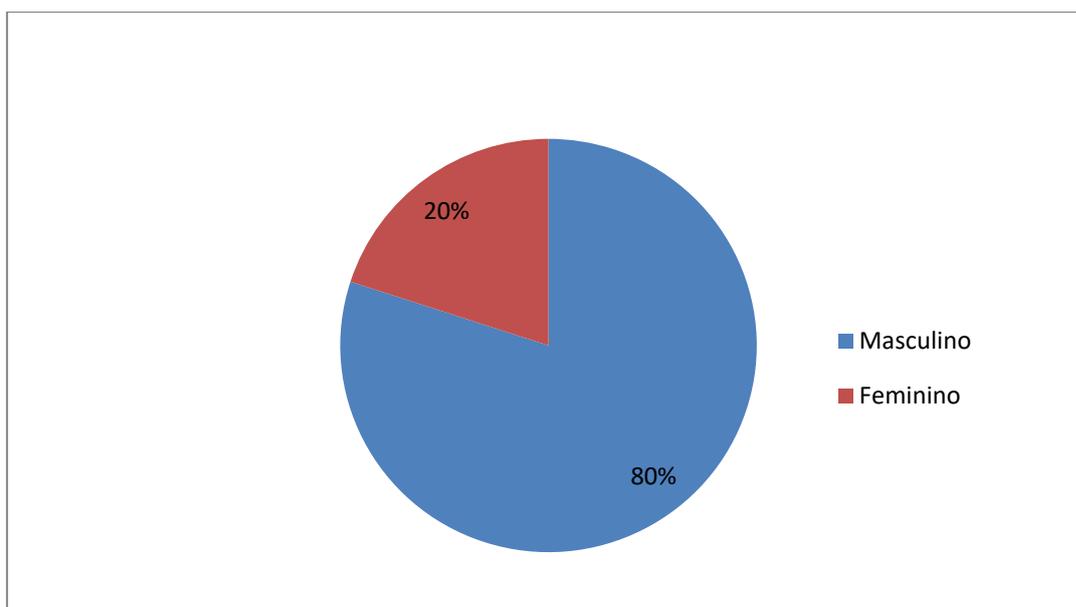
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O EPM pode auxiliar na avaliação do Contrato de Gestão. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

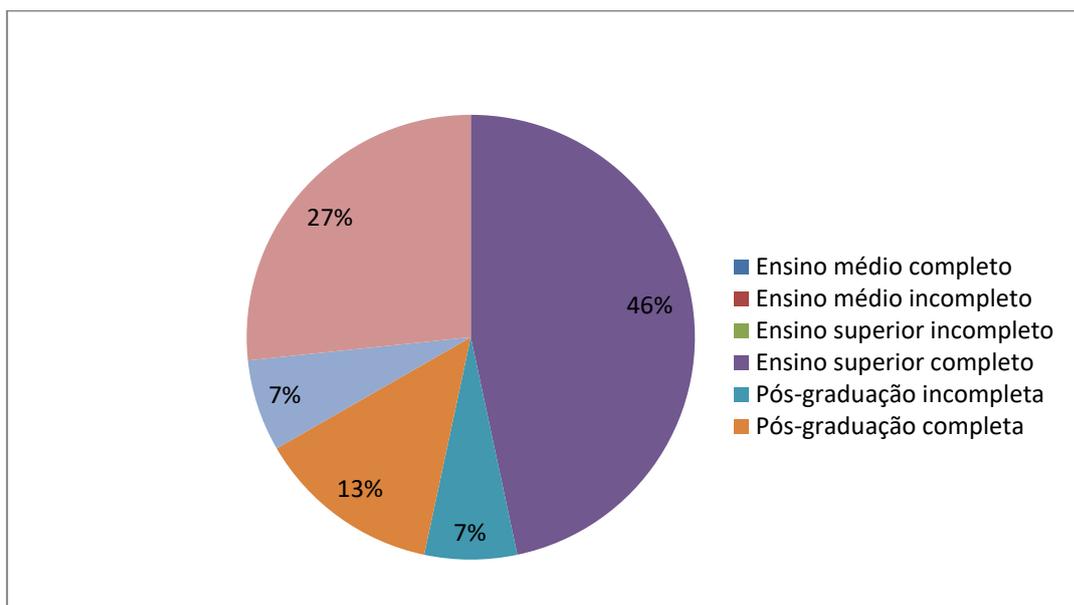
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

O EPM é indispensável para o acompanhamento do desempenho do Contrato de Gestão. (assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).

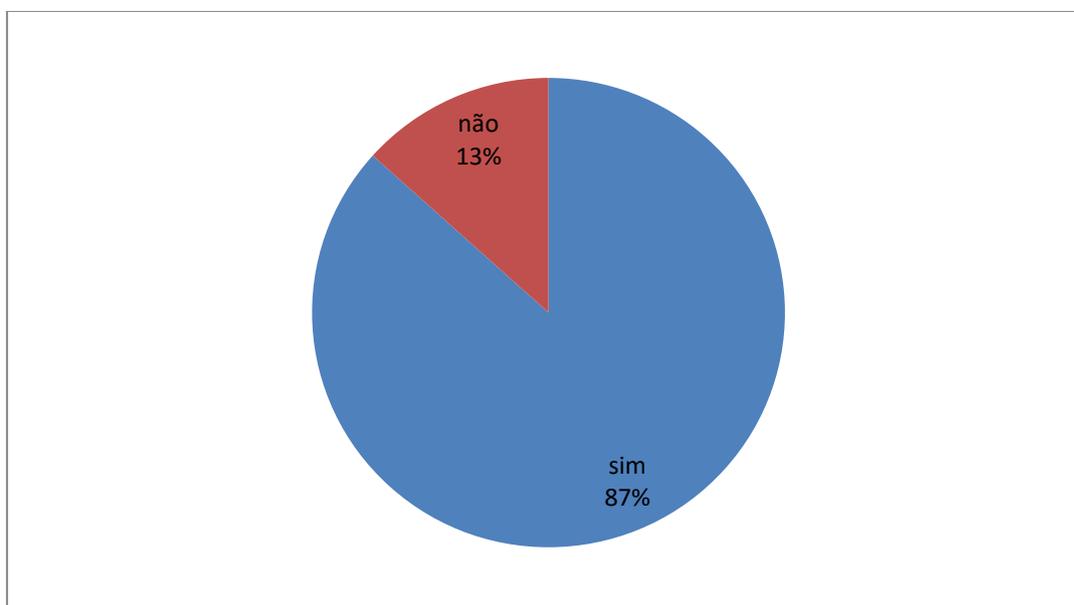
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE B – Respostas do Questionário**1. Idade dos entrevistados.****2. Sexo dos entrevistados.**

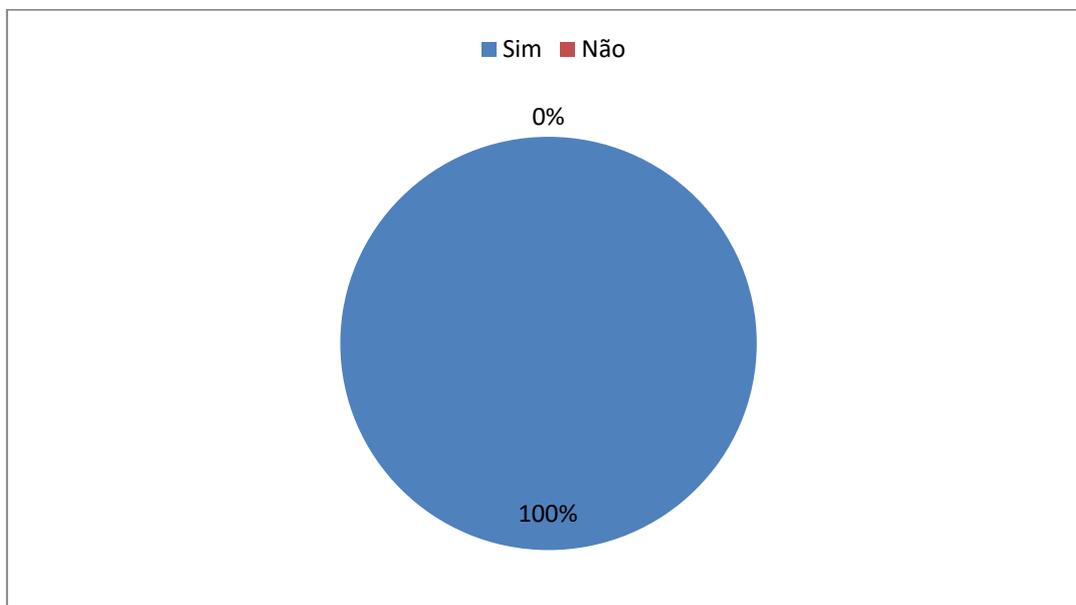
3. Grau de Escolaridade dos entrevistados.



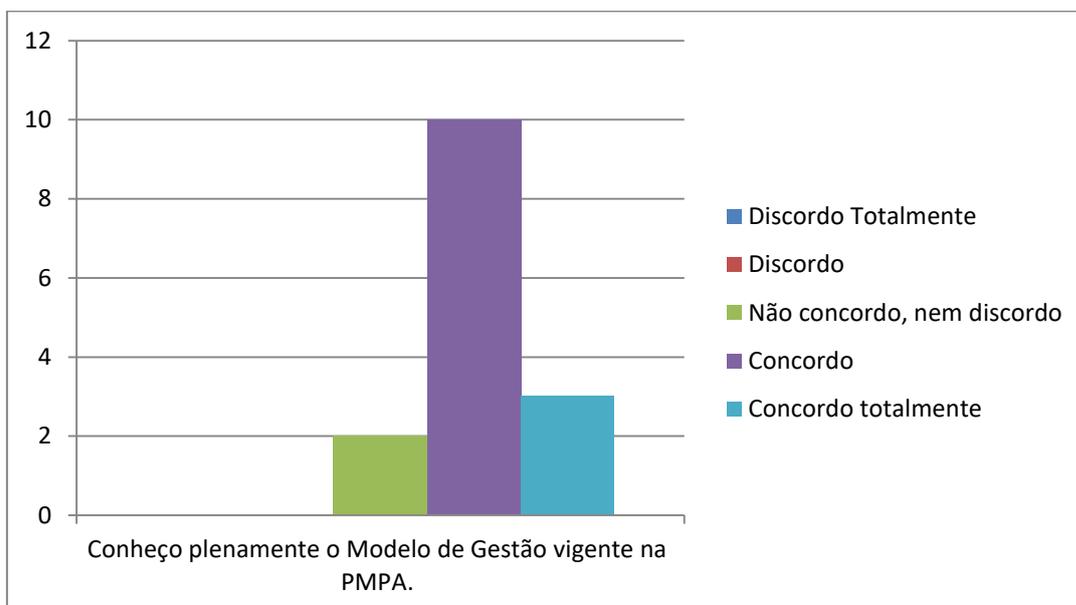
4. Atuação dos entrevistados em cargo de nível superior.



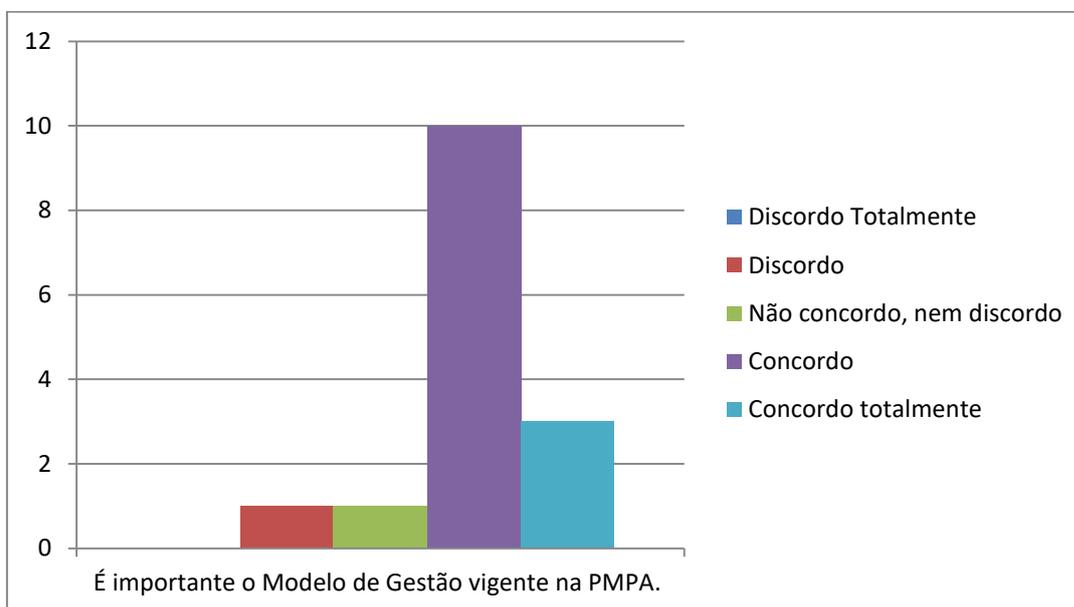
5. Conhecimento da existência do Modelo de Gestão vigente na PMPA por parte dos entrevistados.



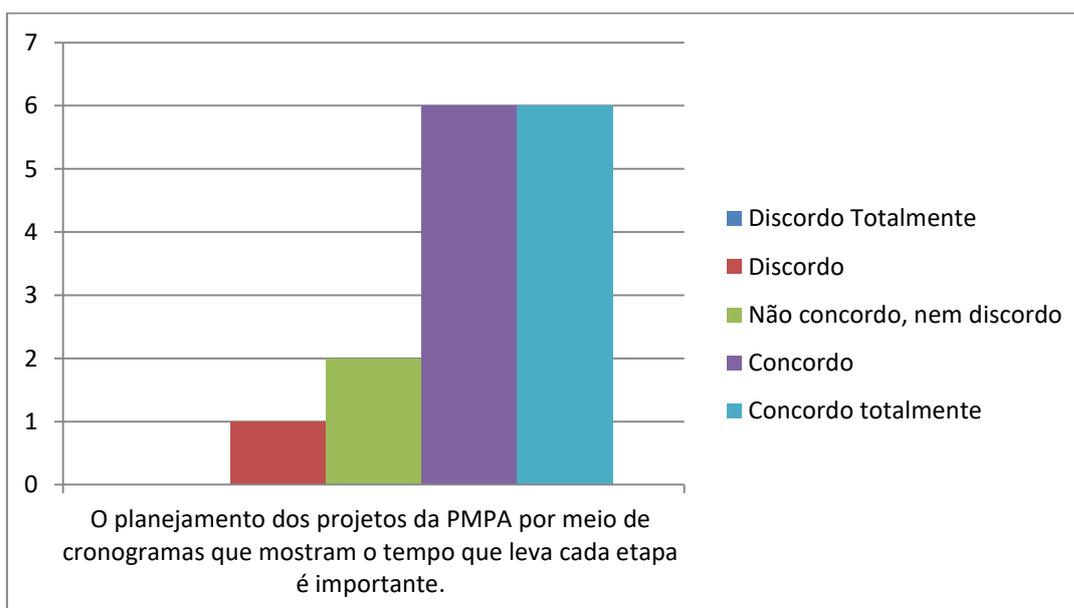
6. Conhecimento pleno do Modelo de Gestão vigente na PMPA por parte dos entrevistados. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



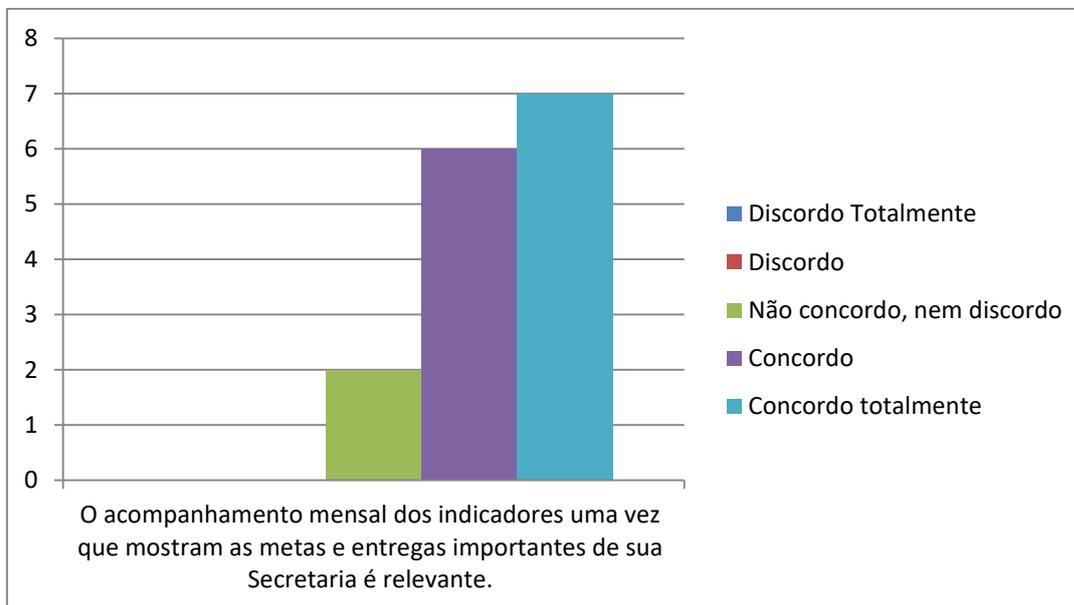
7. Importância do Modelo de Gestão vigente na PMPA na opinião dos entrevistados.
(Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



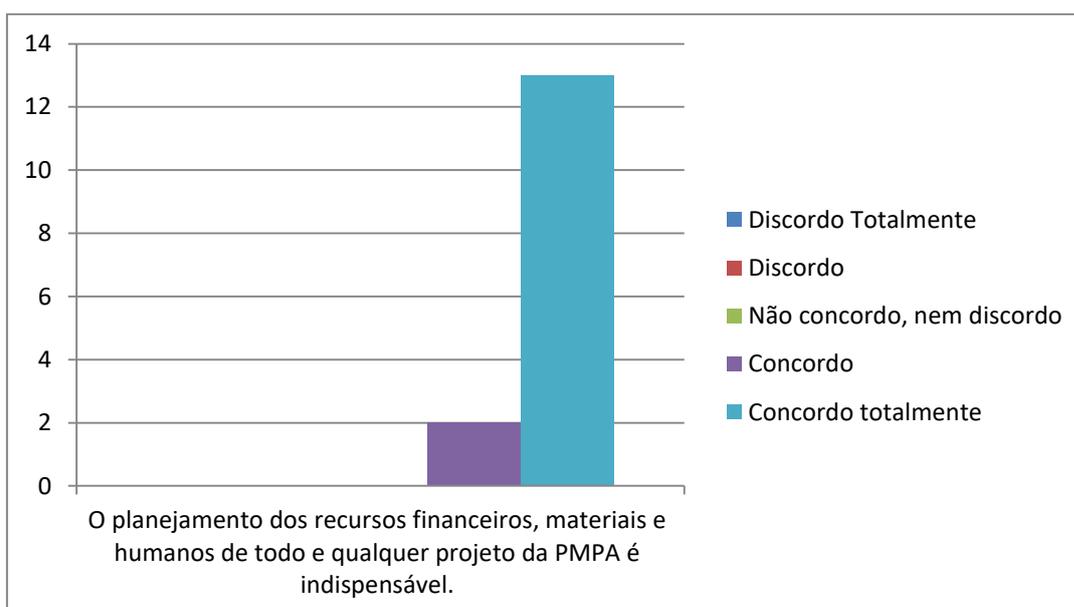
8. Importância do planejamento dos projetos da PMPA por meio de cronogramas que mostram o tempo que leva cada etapa na opinião dos entrevistados. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



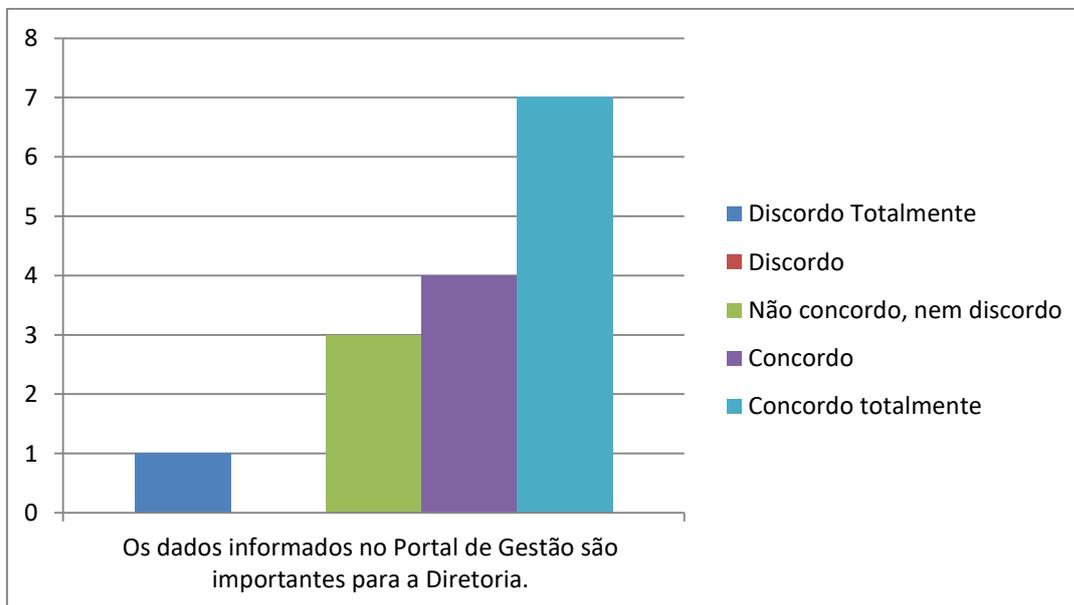
9. Relevância do acompanhamento mensal dos indicadores uma vez que mostram as metas e entregas importantes de sua Secretaria na opinião dos entrevistados. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



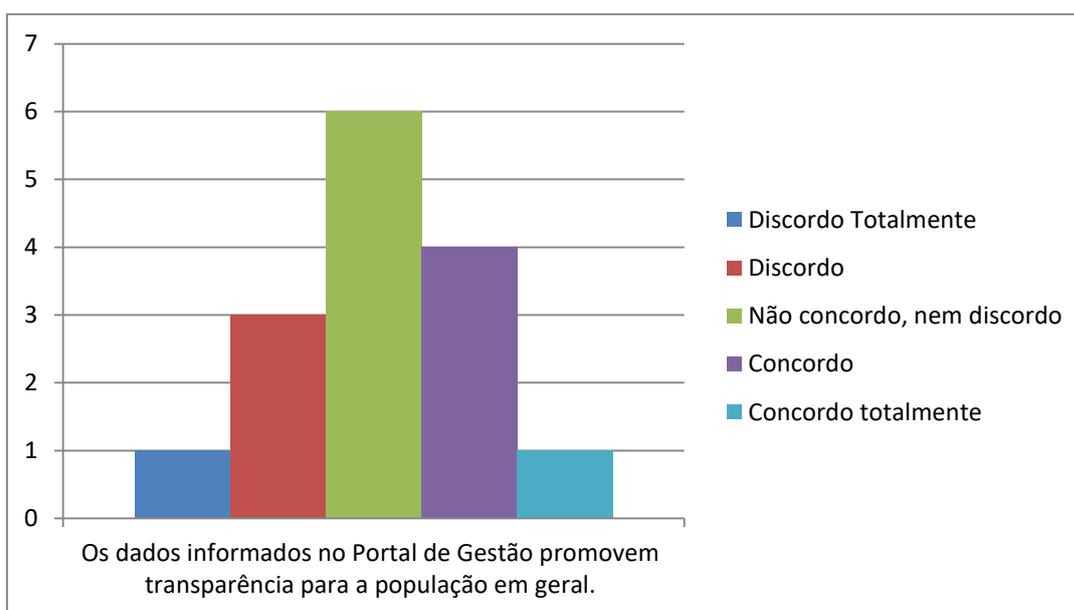
10. Indispensabilidade do planejamento dos recursos financeiros, materiais e humanos de todo e qualquer projeto da PMPA na opinião dos entrevistados. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



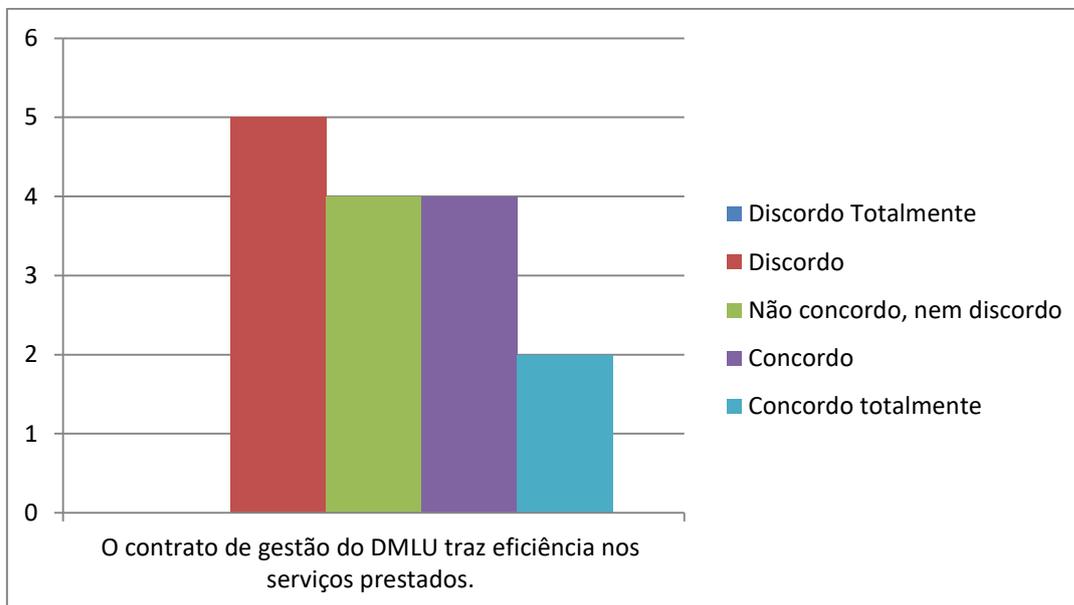
11. Importância para a Diretoria dos dados informados no Portal de Gestão na opinião dos entrevistados. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



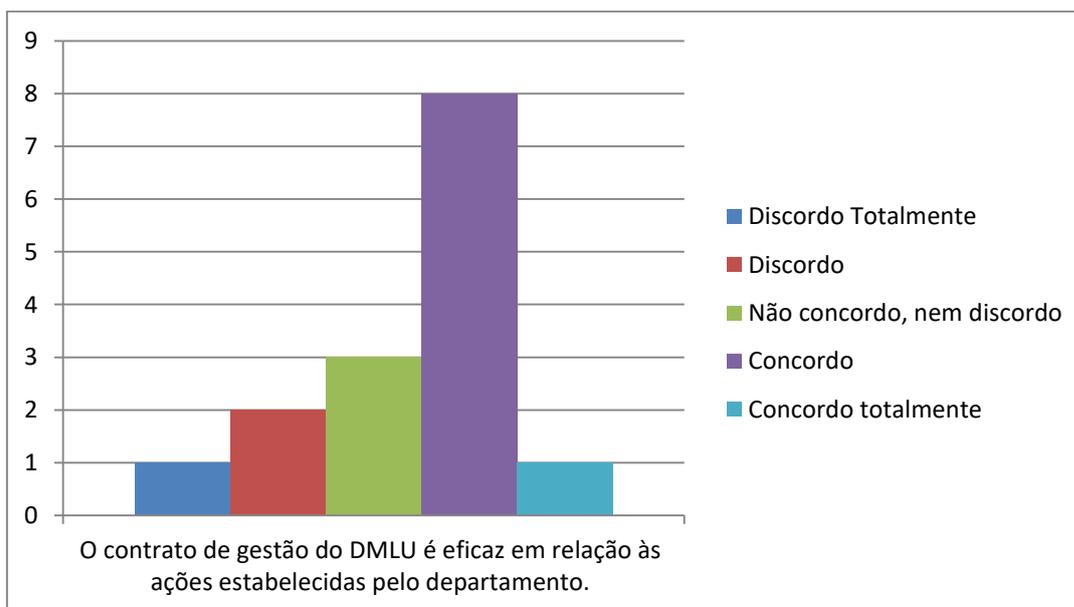
12. Os dados informados no Portal de Gestão promovem transparência para a população em geral na opinião dos entrevistados. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



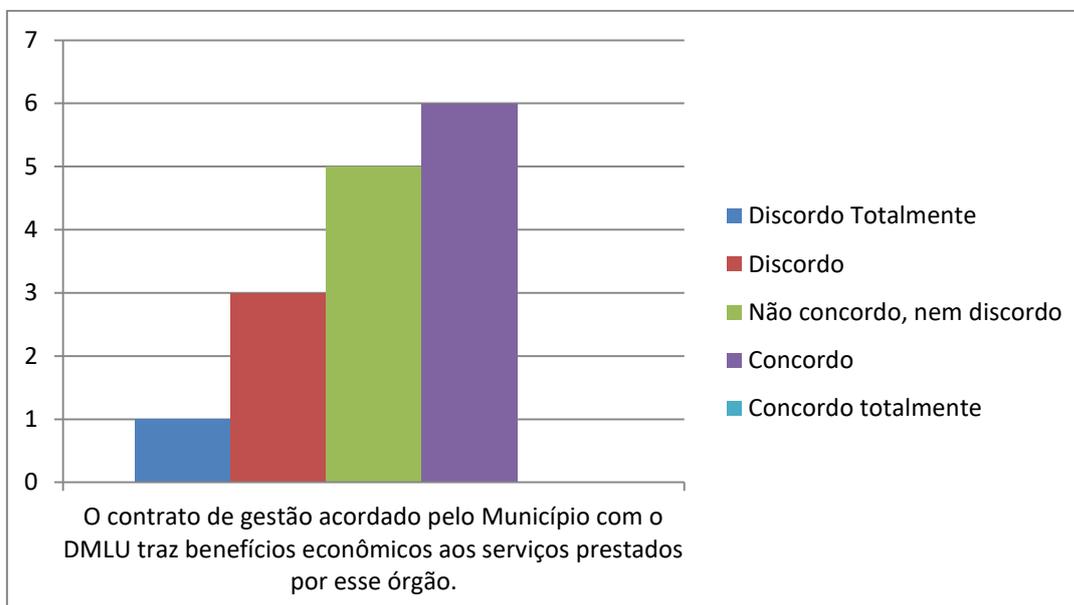
13. O Contrato de Gestão do DMLU traz eficiência nos serviços prestados. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



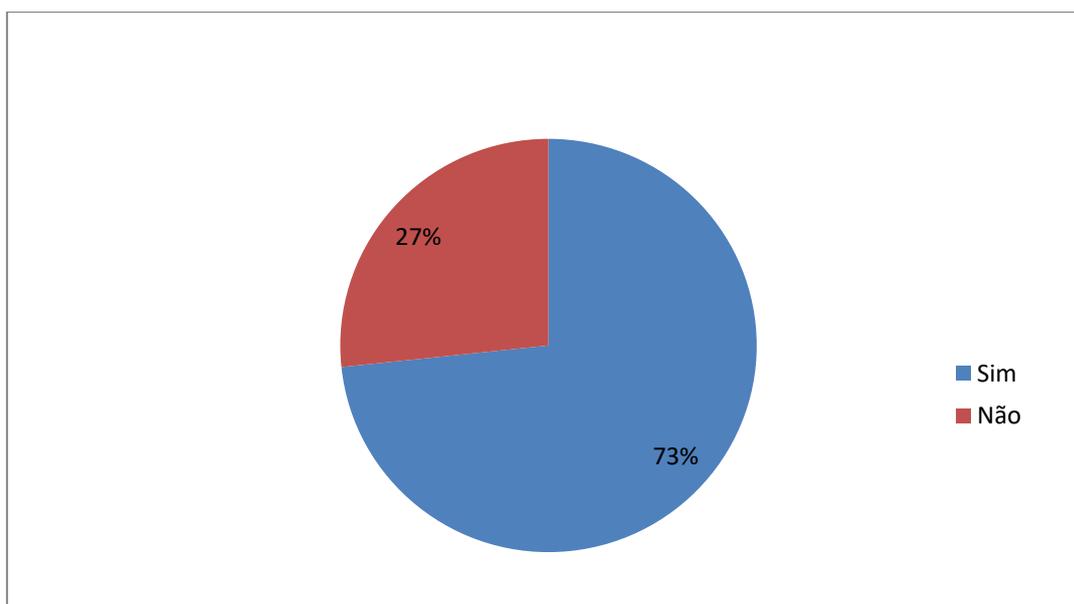
14. O Contrato de Gestão do DMLU é eficaz em relação às ações estabelecidas pelo departamento. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



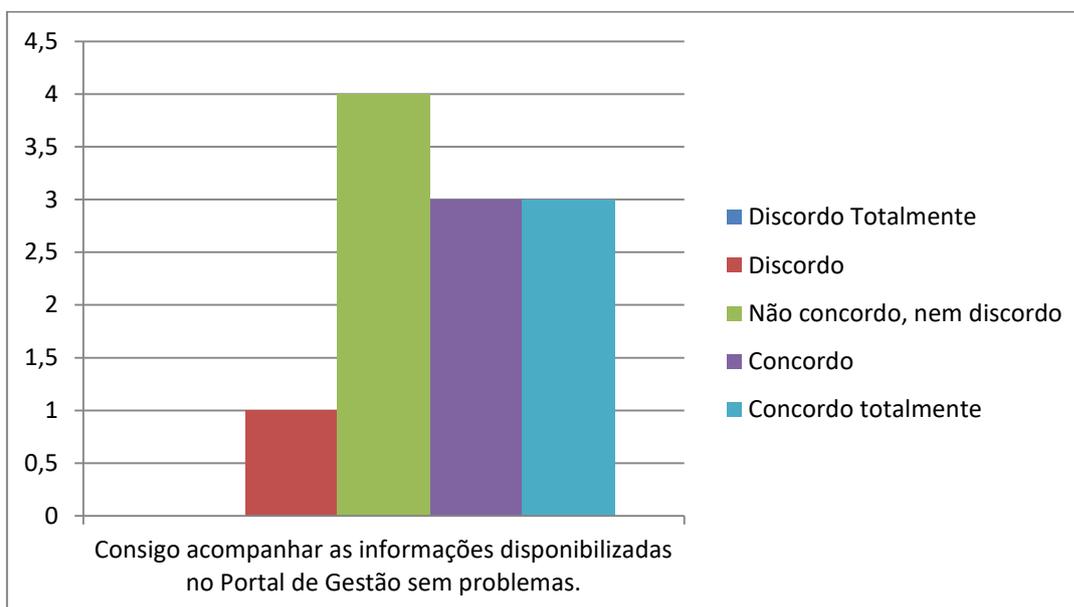
15. O Contrato de Gestão acordado pelo Município com o DMLU traz benefícios econômicos e eficiência aos serviços prestados por esse órgão. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



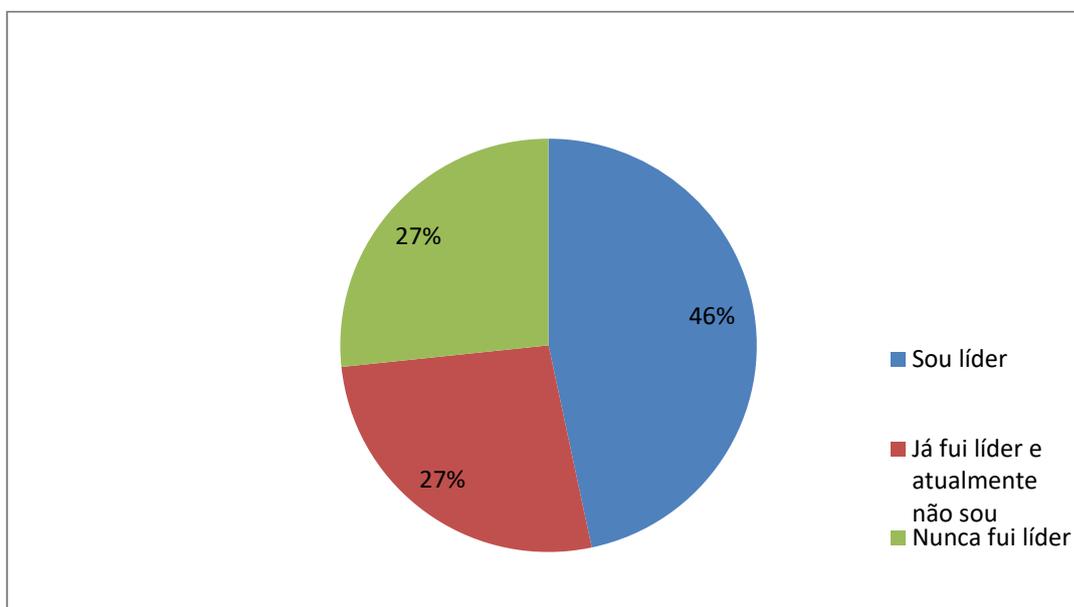
16. Você utiliza o Portal de Gestão para realizar acompanhamento de alguma ação ou programa?

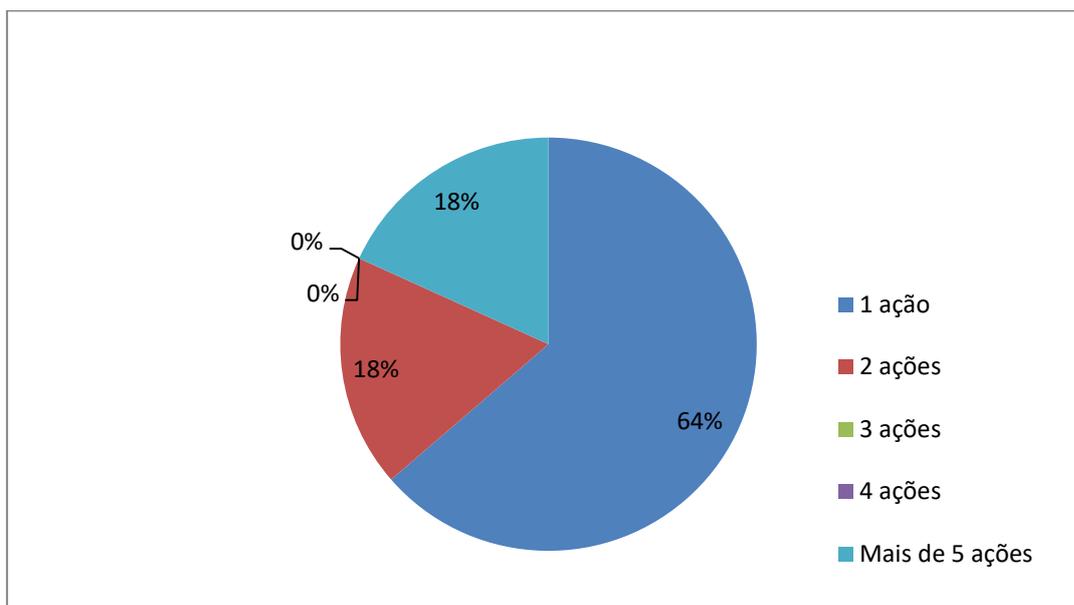
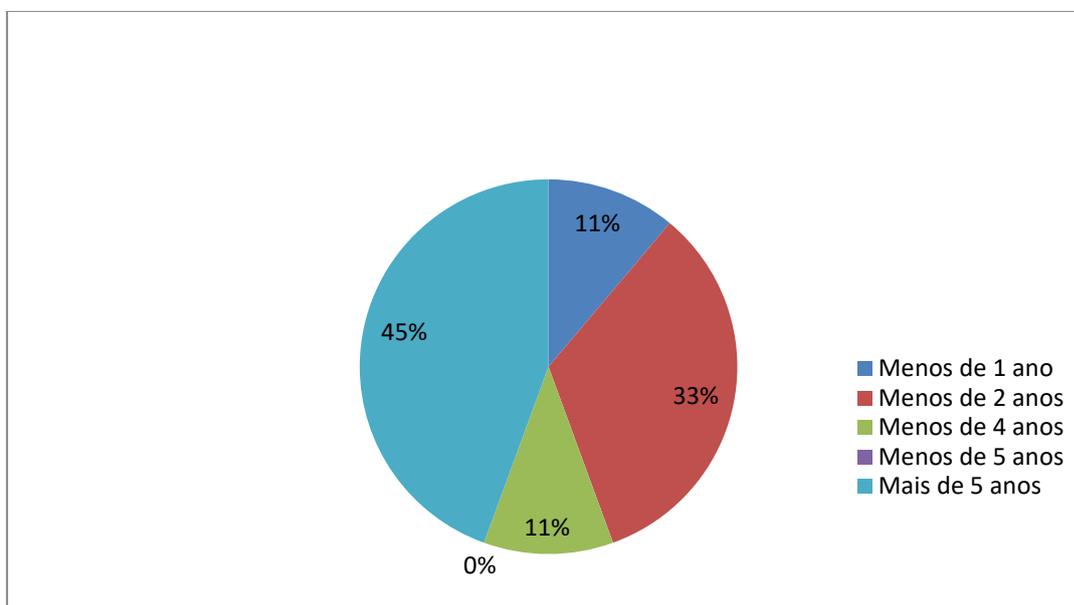


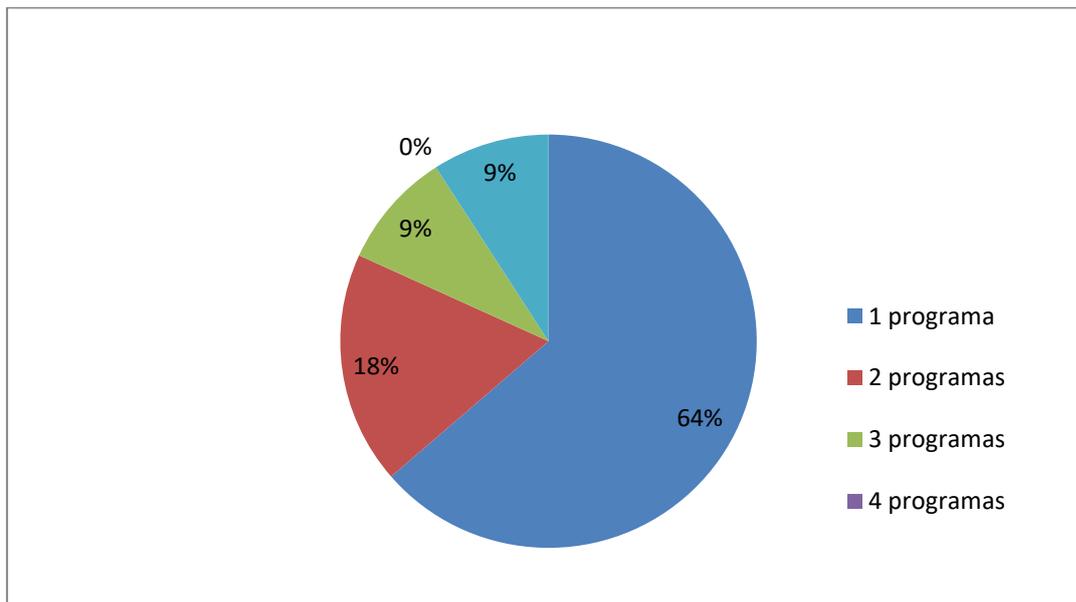
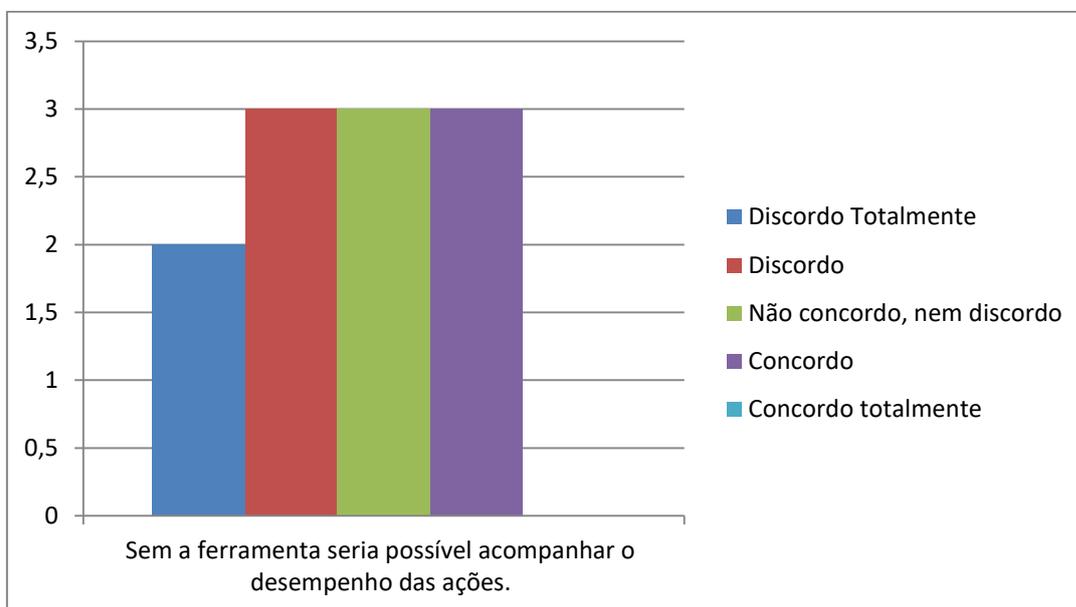
17. Consigo acompanhar as informações disponibilizadas no Portal de Gestão sem problemas. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



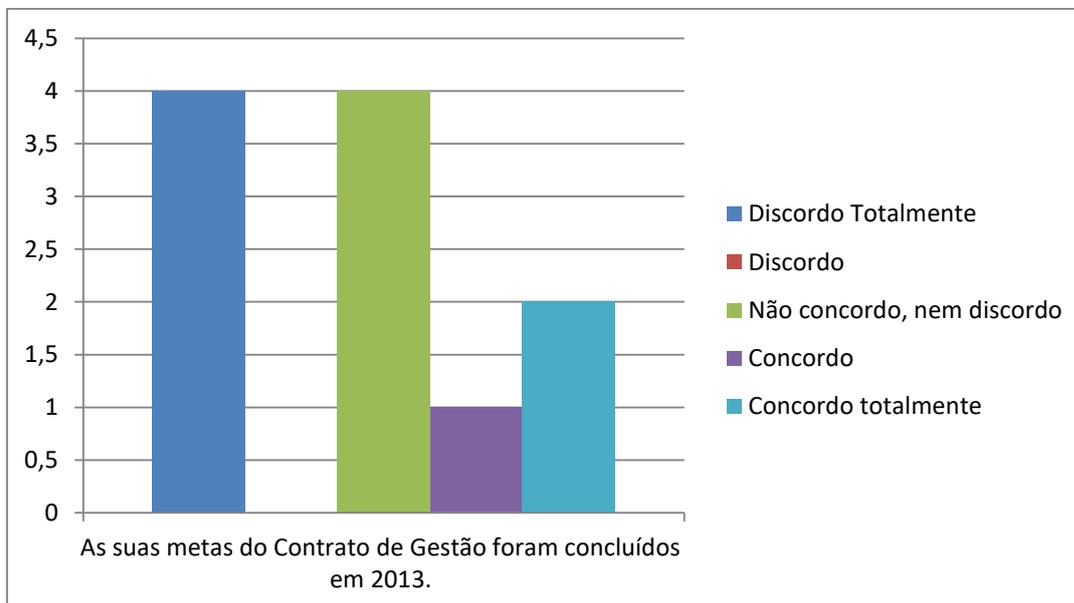
18. Você é líder da ação?



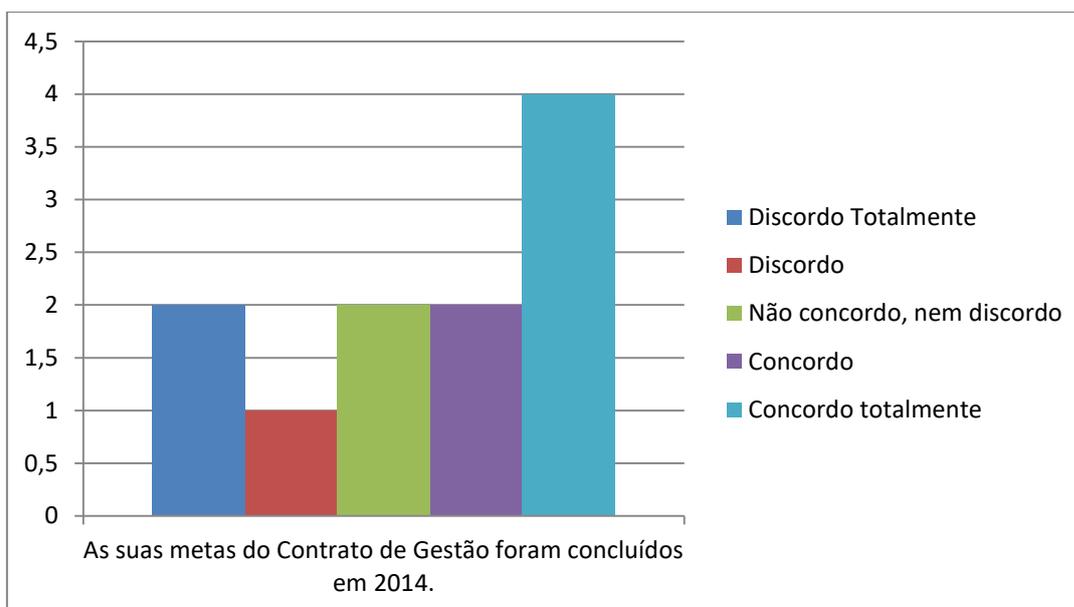
19. Quantas ações você lidera ou liderou?**20. Há quanto tempo você é ou foi líder?**

21. Quantos os programas que você acompanha ou acompanhou?**22. Sem a ferramenta seria possível acompanhar o desempenho das ações. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).**

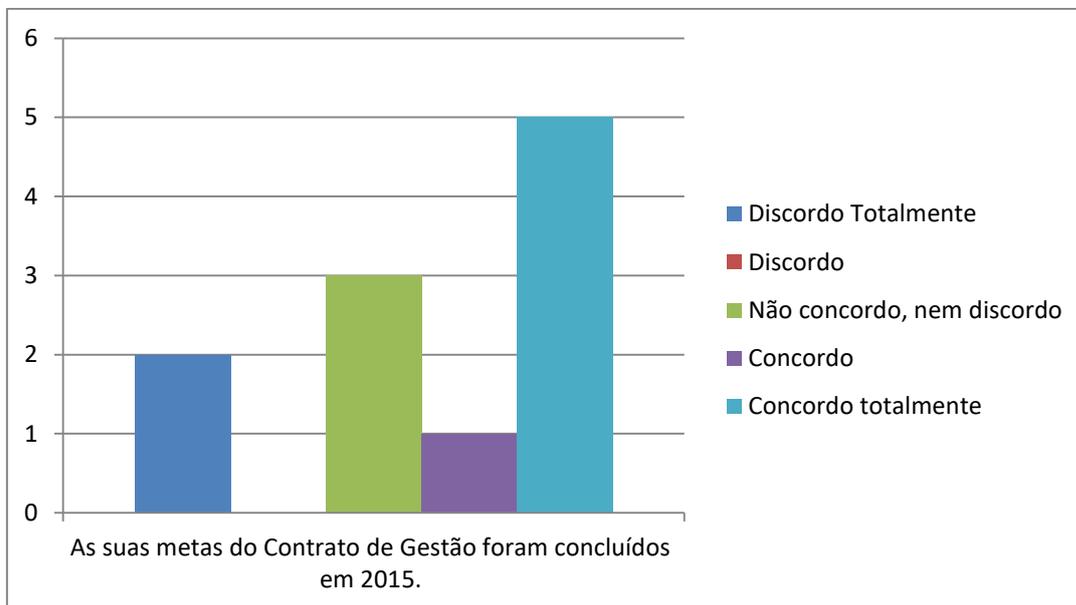
23. As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2013. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



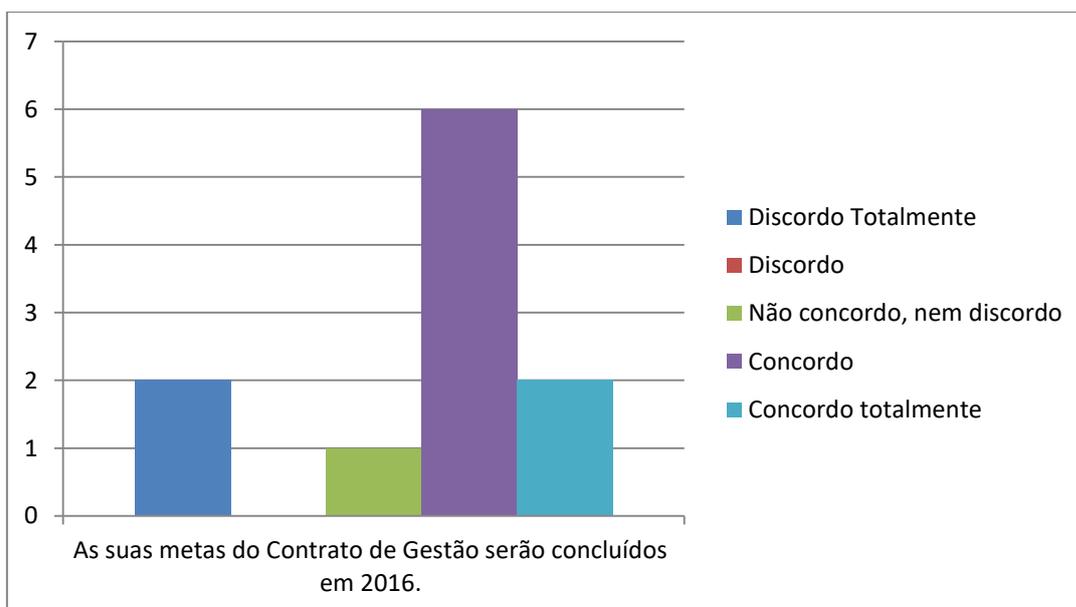
24. As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2014. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



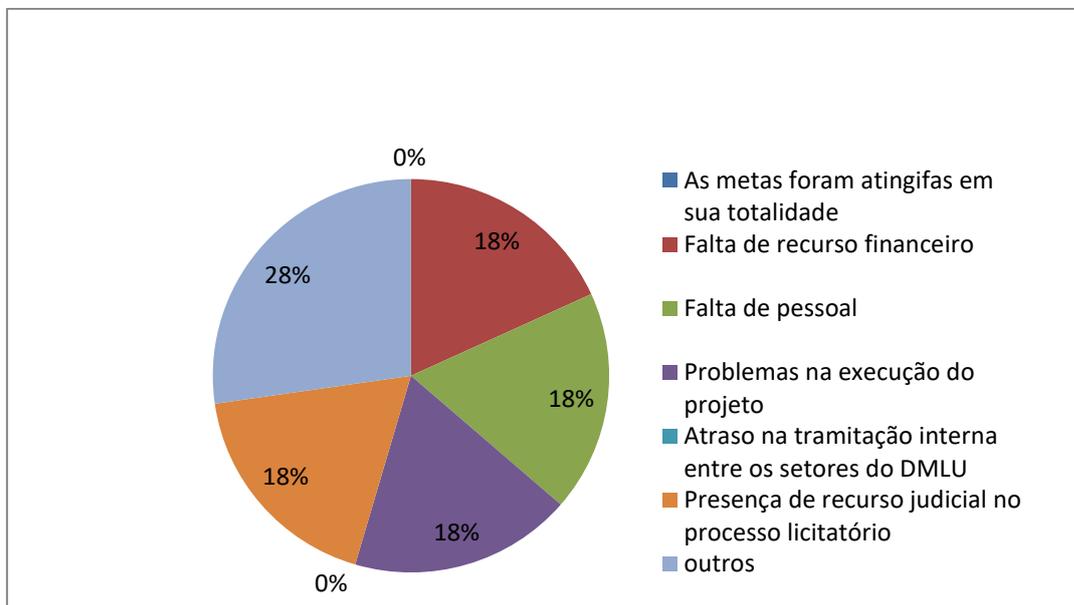
25. As suas metas do Contrato de Gestão foram concluídas em 2015. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



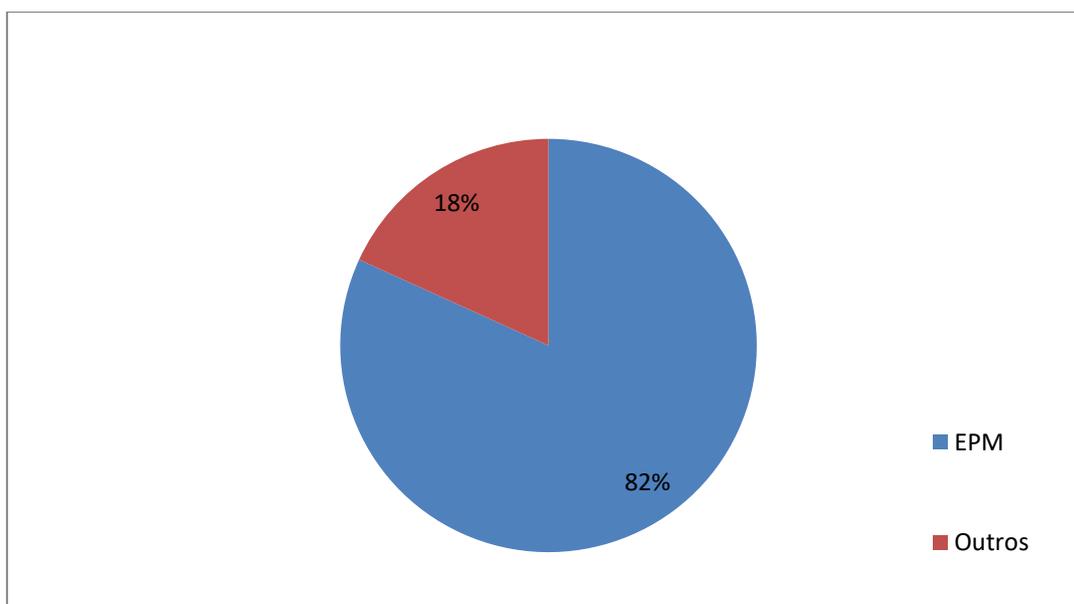
26. As suas metas do Contrato de Gestão serão concluídas em 2016. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



27. Caso suas metas não foram atingidas, quais os principais motivos que você julga como sendo a causa?

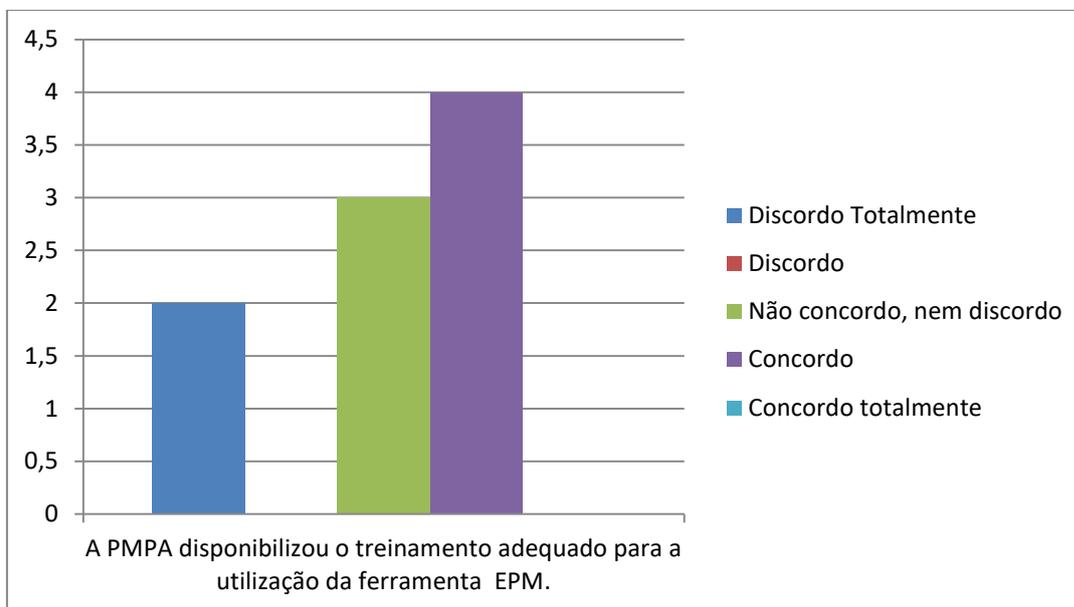


28. Qual a principal ferramenta de gestão utilizada para acompanhamento do Contrato de Gestão?

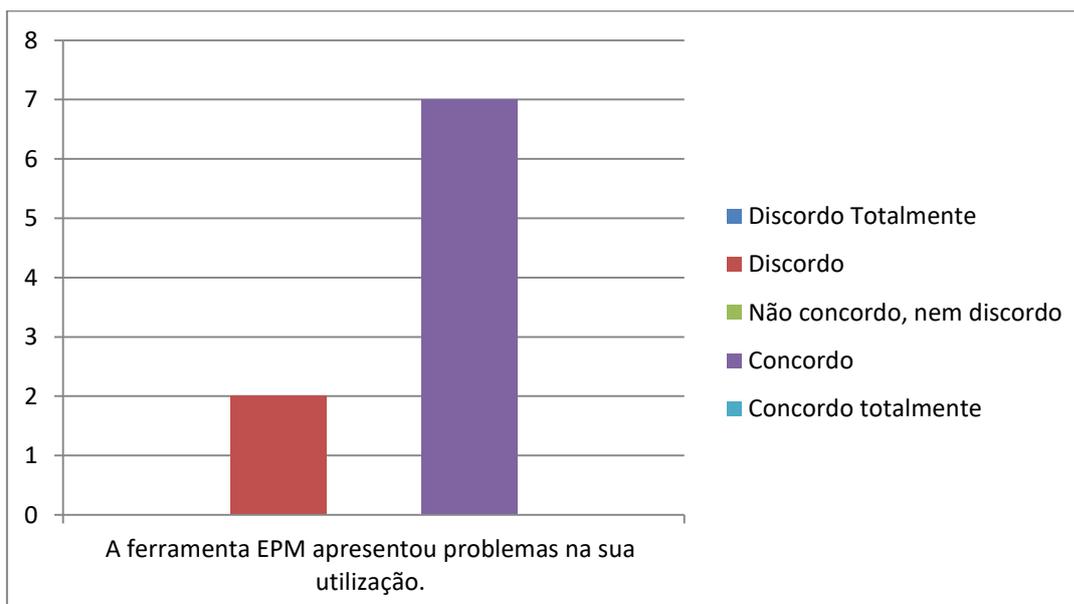


Em relação à EPM, responda:

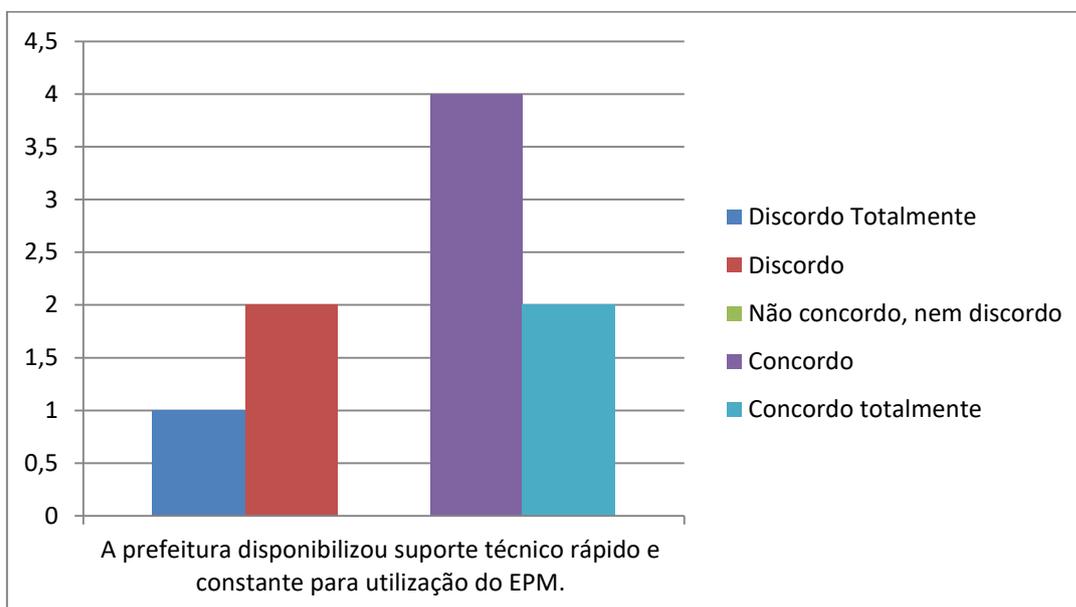
29. A PMPA disponibilizou o treinamento adequado para a utilização da EPM.
(Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



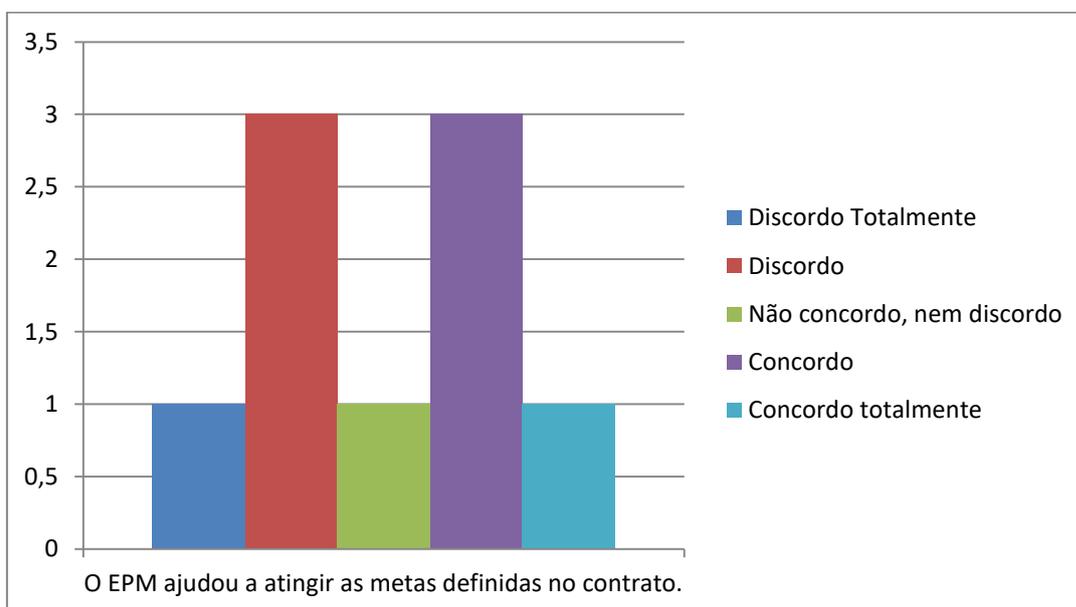
30. A ferramenta EPM apresentou problemas na sua utilização. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



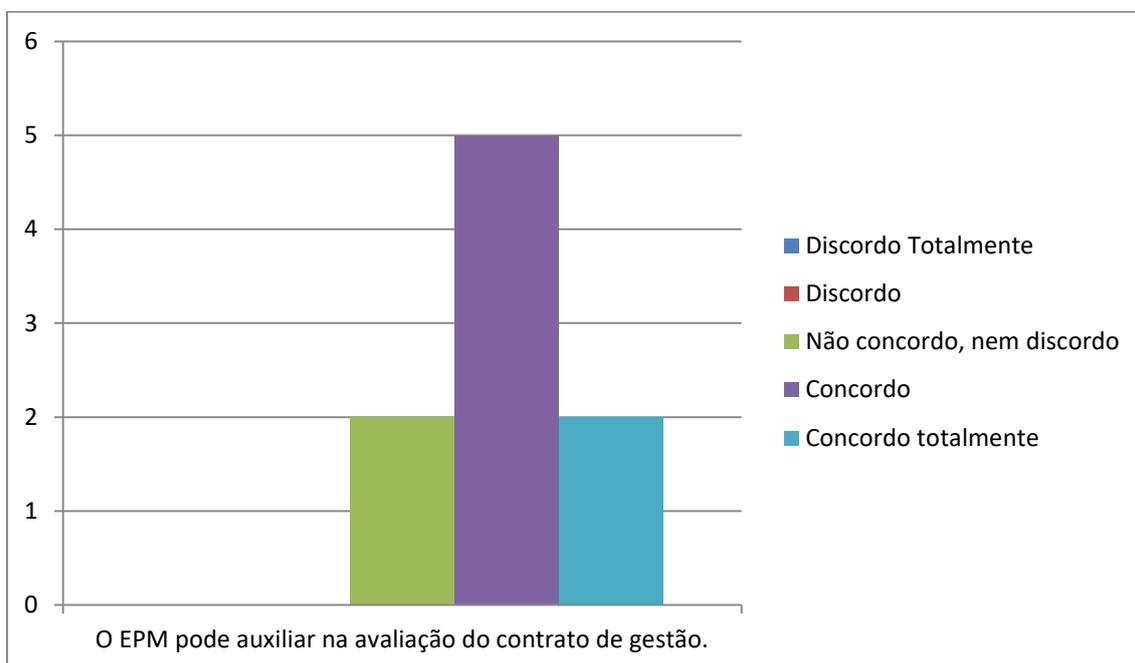
31. A prefeitura disponibilizou suporte técnico rápido e constante para utilização da EPM. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



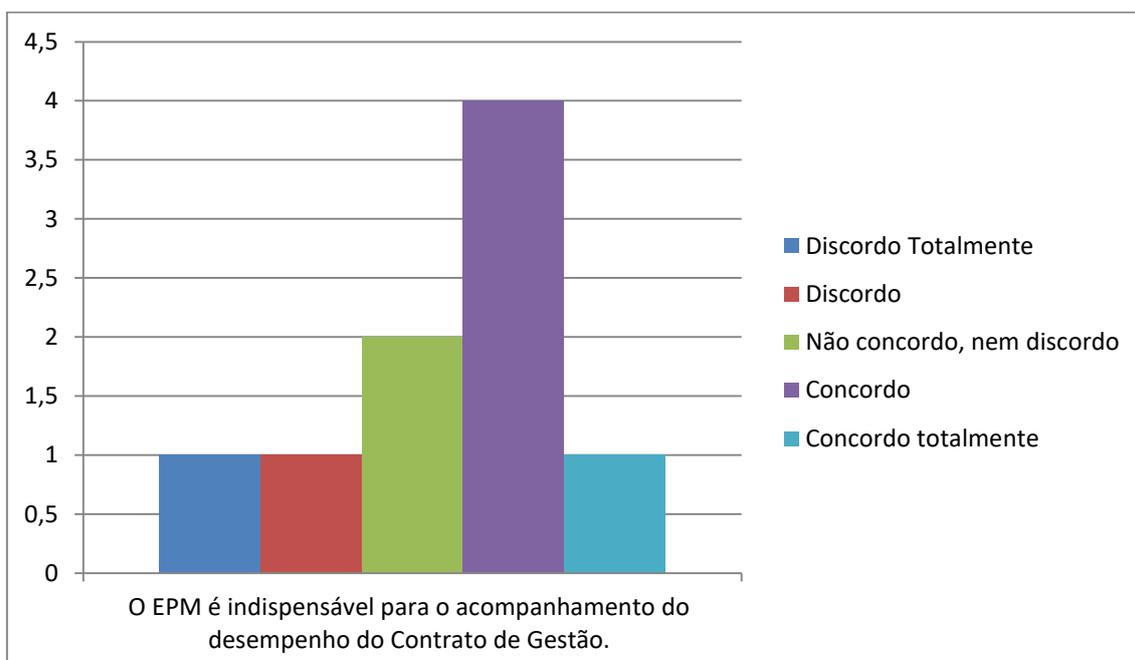
32. O EPM ajudou a atingir as metas definidas no contato. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação).



33. O EPM pode auxiliar na avaliação do Contrato de Gestão. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



34. O EPM é indispensável para o acompanhamento do desempenho do Contrato de Gestão. (Assinale a alternativa mais adequada à afirmação colocada).



APÊNDICE C – Modelo EPM

SharePoint Portal de Gestão Páginas de Detalhes do Proj...

Juliana Paula Braggio

PROCURAR PROJETO PÁGINA TAREFA OPÇÕES

Recortar Copiar Colar Desfazer Editar Salvar Fechar Publicar

Definir Linha de Base Agendar Manualmente Agendar Automaticamente Inserir Excluir Adicionar à Linha do Tempo

Estrutura de Tópicos Agrupar por: Nenhum Grupo

Resumo de Tarefas Sem Filtro

Ampliar Reduzir Rolar para Tarefa

Área de Transferência Projeto Edição Tarefas Dados Zoom

Cronograma outubro de 2016 novembro de 2016 dezembro de 2016

Informações do Projeto

Detalhes do Projeto

Site do Projeto

Projetos

Projetos

Aprovações

Aprovações de fluxo de trabalho

Documentos Compartilhados

Tarefas

Tarefas

Problemas e Riscos

Recursos

Recursos

Relatórios de Progresso

Business Intelligence

ID ↑	Moc	Nome da Tarefa	Dura	Ativa	Início	Término	Pred	% Cc	Statu	Nomes dos recursos	Orgão_re
0		Implantação Unidade Destino Certo Princesa Isabel	452d	Sim	24/06/2015	17/09/2016		81%			
1		Levantamento das condições	22d	Sim	24/06/2015	15/07/2015		99%		José Link Barbosa	
2		Levantamento estruturas existentes Princesa Isabel	3d	Sim	24/06/2015	26/06/2015		100%	😊	José Link Barbosa	
3		Levantamento materiais disponíveis DMLU	3d	Sim	27/06/2015	29/06/2015	2	100%	😊	José Link Barbosa	
4		Verificação da disponibilidade de equipe própria DMLU	15d	Sim	30/06/2015	14/07/2015	3	100%	😊	José Link Barbosa	
5		Descisão Diretor Geral	1d	Sim	15/07/2015	15/07/2015	4	100%	😊	José Link Barbosa	
6		Mobilização Recursos	133d	Sim	16/07/2015	25/11/2015		99%		José Link Barbosa	
7		Programação equipe de construção	60d	Sim	16/07/2015	13/09/2015	5	100%	😊	José Link Barbosa	
8		Remoção Estrutura Cobertura Existente	48d	Sim	14/09/2015	31/10/2015	7	100%	😊	José Link Barbosa	
9		Preparação Estrutura Cobertura	25d	Sim	01/11/2015	25/11/2015	8	100%	😊	José Link Barbosa	
10		Obras	290d	Sim	26/11/2015	10/09/2016		73%		José Link Barbosa	
11		Concretagem Piso Módulo Containers	45d	Sim	26/11/2015	09/01/2016	9	100%	😊	José Link Barbosa	
12		Acabamentos Módulo contêrnes	230d	Sim	10/01/2016	26/08/2016	11	67%	😞	José Link Barbosa	
13		Construção Estrutura Cobertura Módulo Containers	15d	Sim	27/08/2016	10/09/2016	12	75%	😞	José Link Barbosa	
14		Finalização	7d	Sim	11/09/2016	17/09/2016		0%		José Link Barbosa	
15		Implantação Pórtico Identificação	5d	Sim	11/09/2016	15/09/2016	13	0%	😞	José Link Barbosa	
16		Inauguração	1d	Sim	16/09/2016	16/09/2016	15	0%	😞	José Link Barbosa	
17		Início Atividades	1d	Sim	17/09/2016	17/09/2016	16	0%	😞	José Link Barbosa	