

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SANDRA REGINA GOMES

BALANCED SCORECARD:
O CASO DO MUNICÍPIO DE SANTOS - GESTÃO POR RESULTADOS E
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

São Paulo
2014

INTRODUÇÃO

O presente trabalho pretende estabelecer um nexo entre a implantação do Programa Participação Direta nos Resultados - PDR da Prefeitura de Santos, uma das principais cidades do Estado de São Paulo e o *Balanced Scorecard*. Cabe esclarecer que a análise a ser feita é baseada nos resultados encontrados e já mencionados no trabalho anteriormente apresentado denominado “Incentivo à cultura de resultados: implantação do programa participação direta nos resultados”, da MPGPP-FGV Termo de Referência para Trabalho Final – 2014.

A busca de inovação e modernidade na gestão pública é foco do Programa em questão, que tem como objetivo maior o reconhecimento do desempenho dos servidores na busca por eficiência e qualidade dos serviços públicos oferecidos a população santista, conforme apresentado na publicação¹:

Promover a saúde dos servidores públicos com respeito e ética, aplicar soluções inovadoras de desenvolvimento tecnológico, potencializar o capital humano com excelência em gestão, padronizar as aquisições de bens, serviços e obras, gerenciar os recursos de modo eficaz e econômico, dando condições às secretarias municipais de cumprir seu papel institucional e atender com qualidade os munícipes e clientes internos para alcançar a missão da Prefeitura.

O Governo Municipal de Santos criou, no início da nova gestão de 2013, o Programa de Eficiência Total, para reduzir os gastos de custeio da administração e ajustar as finanças municipais frente à Lei de Responsabilidade Fiscal.

Além dos gastos elevados, outro fator percebido por esta gestão foi à falta de motivação dos servidores públicos, pois os mesmos sentiam-se desvalorizados e frustrados. Com isso, assumiam uma postura de acomodação e resistência à adesão a novos projetos, conforme descrito no Termo de Referência para o Trabalho Final do MPGPP-FGV. Afora isso, este comportamento levava a um alto índice de absenteísmo e atendimento precário à população.

Visando uma mudança profunda de atitude e comportamento, por meio da valorização dos servidores, a equipe da Secretaria de Gestão apresentou a proposta Programa de Participação Direta nos Resultados (PDR que por determinação do Prefeito Paulo Alexandre Barbosa estendeu-se para outros órgãos públicos). Desta forma, o PDR foi implantado em seis secretarias municipais e na ouvidoria. Estas áreas foram escolhidas por serem prioritárias e

¹ Publicação: PDR – Participação Direta nos Resultados – 2014 Santos; pag. 15.

representarem quase 80% do contingente de funcionários da Prefeitura de Santos. São elas: Saúde, Educação, Assistência Social, Cidadania, Gestão, Finanças e Ouvidoria Pública.

O PDR é um dos eixos do Programa *ComViver*², que se configura como uma proposta da Administração Municipal que reúne um conjunto de benefícios ofertados aos funcionários públicos, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida, estimular o comportamento saudável, promover a integração dos servidores, coordenar iniciativas de valorização dos funcionários e disponibilizar parcerias que garantam ao servidor acesso a eventos culturais e de lazer.

Dentro dessa perspectiva o PDR, constitui um Programa de Metas e Resultados, para o qual “são pactuadas entre as partes metas objetivas a serem alcançadas, o que permite avaliação do desempenho da unidade e, quando alcançadas, podem ser pagos o Prêmio de Qualidade e Produtividade, conforme definido no contrato e definido em lei”.³

A Prefeitura de Santos contratou a consultoria da Fundação Vanzolini para a elaboração das metas, que durante quatro meses (de setembro a dezembro de 2013) realizou workshops com a participação de 173 servidores, para conhecer o funcionamento de cada uma das atividades desempenhadas pelas secretarias com base nos serviços oferecidos a população. Essas atividades foram fundamentais para a formação dos indicadores de desempenho, para a identificação dos projetos críticos e para a criação de critérios para o estabelecimento das metas.

O cronograma (Quadro 1) relaciona as etapas no processo de implantação do PDR a partir de abril de 2013 até março de 2014.

Etapas/Cronograma	2013										2014
	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Mar	
Apresentação do PDR para Secretários											
Apresentação do PDR para Sindicatos											
Projeto de Lei para Câmara											
Lei Complementar nº803/2013											
Contratação Fundação Vanzolini											
Sistema de Indicadores de Desempenho											
Assinatura dos Contratos de Gestão - 6											

² <http://www.santos.sp.gov.br/cidadeaberta/search/node/programa%20Comviver>

³ Publicação PDR – Participação Direta nos Resultados 2014, p.8, Santos.

Os 173 servidores municipais, representantes das seis secretarias e uma ouvidoria, denominados de facilitadores, tem a função de multiplicar em seus locais de trabalho as definições de metas e indicadores com o objetivo de motivar e capacitar a equipe na execução dos trabalhos. Foi pactuado um total de 151 metas a serem alcançadas, que permitem a avaliação do desempenho dos funcionários de cada Pasta e como reconhecimento será pago no final de 2015, o Prêmio de Qualidade e Produtividade, segundo a Lei Complementar 803/2013⁴. Em entrevista coletiva à Imprensa local no lançamento do Programa Participação Direta dos Resultados o prefeito Paulo Alexandre Barbosa explicou⁵:

Com o cumprimento destas metas será gerada uma bonificação, que pode ser revertida em parte para o servidor e outra para o local de trabalho. Nosso grande desafio é melhorar a qualidade dos serviços prestados à população e, com este novo programa, o objetivo poderá ser alcançado.

Os resultados serão analisados pelas comissões de acompanhamento e avaliação de contrato, formadas por representantes da Secretaria de Gestão - SEGES, secretaria ou órgão contratado e dos servidores (indicados pelos sindicatos da categoria). As reclamações registradas na Ouvidoria Municipal serão consideradas na avaliação e serviços de auditoria externos poderão ser requisitados. O munícipe pode acompanhar as informações e indicadores no portal denominado de Cidade Aberta – administração transparente⁶.

Cabe destacar que o compromisso formal para a implantação do PDR em cada órgão municipal é feito por meio do Contrato de Gestão contendo as metas objetivas e específicas de cada Pasta que serão acompanhadas com os indicadores de desempenho, conforme descrito no documento publicado pela Prefeitura⁷:

As secretarias de Saúde, Educação, Assistência Social, Cidadania, Gestão, Finanças e Ouvidoria receberão um acompanhamento permanente dos itens selecionados como indicador e sistematicamente os percentuais de execução de cada indicador será publicizado, permitindo a correção de rotas, caso necessário, e o acompanhamento de cada cidadão neste instrumento.

⁴ <https://www.egov.santos.sp.gov.br/legis/document/?down=4427>
www.santos.sp.gov.br/.../pdr-definida-comiss-o-consultiva-de-contratos

⁵ In <http://www.santos.sp.gov.br/noticia/59950/prefeitura-institui-programa-de-metas-e-resultados>

⁶ <http://www.santos.sp.gov.br/cidadeaberta/sobre>

⁷ PDR- Participação Direta nos Resultados ,2014, p.12, Santos

OBJETIVO

A partir do exposto, o objetivo principal deste trabalho é discutir o Programa Participação Direta nos Resultados da Prefeitura de Santos à luz do *Balanced Scorecard* - BSC que, de acordo com Perdicaris et al (2009) é “um sistema de medição de desempenho e implementação de estratégias administrativas de uma organização”.

Para tanto, este artigo utilizará como metodologia, fazer uma breve revisão bibliográfica sobre a Reforma Gerencial que dá início às mudanças e usos de novas ferramentas de gestão no Estado brasileiro. Após isto parte-se para uma descrição sobre os conceitos pertinentes a ferramenta BSC. A seguir, discute-se a implantação desta técnica na gestão do PDR de Santos como método de Planejamento Estratégico, com foco na comunicação interna, mobilização e liderança.

Reforma Gerencial

Em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso sob a tutela do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), coordenado por Luiz Carlos Bresser Pereira iniciou-se a Reforma Gerencial no intuito de flexibilizar o modelo de administração burocrática. Esta Reforma tinha como objetivos, segundo Bresser Pereira (1998): “a curto prazo, facilitar o ajuste fiscal...a médio prazo tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-a para o atendimento ao cidadão”. Nesta reforma a médio prazo, contava-se com o fortalecimento do “núcleo estratégico do Estado” e a possibilidade de, por meio de contratos de gestão, descentralizar a administração pública através de agências executivas e organizações sociais. Para Bresser Pereira (2008)

A Reforma Gerencial de 1995, como as demais reformas desta natureza, respondeu ao grande aumento do tamanho do Estado que implicou sua transformação em um Estado social; ao tornar a administração pública ou a organização do Estado mais eficiente, legitimou os grandes serviços sociais de Educação, Saúde, Previdência e Assistência Social... (Bresser Pereira,2008:146).

Para Abrucio, Pedroti e Pó (2010) a Reforma Gerencial não conseguiu implementar uma grande parte dos seus instrumentos nos órgãos do Governo Federal, porém mostrou a competência de ter disseminado o conceito de uma administração por resultados para todo o país: “Os conceitos subjacentes a essa visão [de modelo gerencial] foram espalhados por todo o país, com impacto muito grande para os estados e municípios, que produziram uma série de inovações governamentais nos últimos anos”. (Abrucio; Pedroti e Pó, 2010:61). Ainda para Abrucio (2007) questões políticas e erros de diagnósticos, tais como o conceito muito restrito de carreiras Estratégicas do Estado, prejudicaram a Reforma Gerencial.

O autor também coloca que a reforma enfrentou um problema estrutural:

...boa parte do sistema político tem um cálculo de carreira que bate de frente com a modernização administrativa. Profissionalizar a burocracia e avaliá-la constantemente por meio de metas e indicadores são ações que reduziram a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas. Esta situação só pode ser mudada com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso “patrimonialismo profundo”.(Abrucio, 2007:75)

Embora as análises apontem para um fracasso da Reforma Gerencial, principalmente no âmbito do Governo Federal, ela foi de extrema importância para fomentar a discussão sobre inovações e instrumentos de gestão que promovam a eficiência, eficácia e efetividade do serviço público. Perdicaris et al (2009) citam como exemplo os casos de Minas Gerais com

o Choque de Gestão que abrange todas as áreas do governo; de São Paulo, com experiências pontuais, como as Organizações Sociais em Saúde e em alguns estados como Pernambuco e Rio Grande do Sul, experiências de planejamento e gestão estratégica.

Segundo Abrucio (2007) os instrumentos da gestão por resultados são imprescindíveis, mas ainda precisam ser melhores assimilados:

A gestão por resultados é hoje a principal arma em prol da efetividade das políticas públicas. Para tanto, é preciso orientar a administração pública por metas e indicadores. Embora estes já tenham sido introduzidos em algumas experiências brasileiras, o seu uso ainda é bem restrito, pouco conhecido do público e, pior, de pequena assimilação junto à classe política. Esta revolução gerencial dependerá, portanto, de um convencimento dos diversos atores políticos e sociais sobre a necessidade de se adotar este novo modelo de gestão.

Uma das ferramentas que auxiliam a gestão de resultados e tem sido difundida no setor público é o *Balanced Scorecard*, como descrito a seguir.

Balanced Scorecard

O *balanced scorecard* é uma metodologia de medição de desempenho criada na década de 1990. Seus maiores propagadores são Robert Kaplan e David Norton. A princípio, esta metodologia foi concebida porque se percebeu que os indicadores, principalmente os financeiros usados pelas empresas eram insuficientes para a criação de valor.

Para os autores (Kaplan & Norton, 1997:03) “a capacidade de mobilização e exploração de ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis”. E propõem uma metodologia de desempenho, que considera quatro perspectivas; a financeira, os aspectos do mercado, os processos internos, o aprendizado/ crescimento, tornando-se desta forma uma importante ferramenta de gestão da estratégia.

Ampliando o escopo do BSC os autores estabelecem cinco princípios comuns em organizações que tiveram êxito na implementação dessa metodologia, conforme demonstrado nos esquemas 1 e 2 :

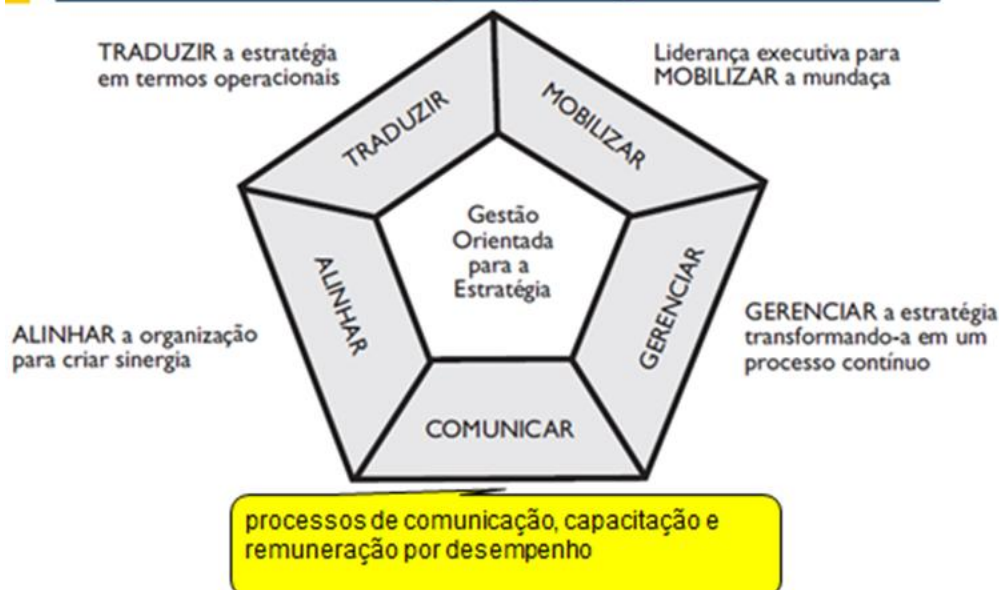
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- Traduzir a estratégia em termos operacionais, através de mapas estratégicos, indicadores, metas e projetos;
- Alinhar a organização à estratégia, por meio do desdobramento nas áreas e unidades de negócio e alinhamento dos principais processos de organização;

- Transformar a estratégia-tarefa de todos, através de processos de comunicação, capacitação e remuneração por desempenho;
- Converter a estratégia em processo contínuo, onde a estratégia é continuamente revisitada a partir da análise de desempenho.



Esquema 1: Material da *Balanced Scorecard*: instrumento para gestão por resultados aula da Professora Cibele Franzese na FGV – 2014 Gestão de Organizações Públicas - MPGPP

Organizações orientadas para a estratégia (SFO)



Esquema 2: Material da *Balanced Scorecard*: instrumento para gestão por resultados aula da Professora Cibele Franzese na FGV – 2014 Gestão de Organizações Públicas - MPGPP

Para Perdicaris et al (2009), o BSC tem muito o que contribuir para o setor público, por “ser uma ponte entre a declaração de missão e estratégia (geralmente “vagas”) e as medidas de desempenho da operação da organização, além de contribuir com uma mudança de foco da organização de programas e projetos para os resultados que se almeja a partir destas ações e permitir que as organizações alinhem iniciativas, departamentos e indivíduos de forma a reforçar o desempenho uns dos outros, e assim, alcancem um melhor desempenho conjunto (Kaplan & Norton, 2001).”

No entanto, a autora discorre sobre os desafios para a implantação do BSC nas organizações públicas no estudo da (OCDE, 2005):

- Falta de clareza da visão estratégica e definição de objetivos, inclusive consenso sobre missão e principais objetivos estratégicos das organizações, já que as partes interessadas disputam diferentes agendas;
- Dificuldade em estabelecer relação causal entre as ações tomadas e os resultados alcançados, já que o tempo entre a implantação de uma política e a coleta de seus respectivos resultados pode ser longo;

- Questionamentos quanto ao custo-benefício dos indicadores, pela complexidade em se estabelecer uma sistemática de coleta de dados;
- Dificuldade em encontrar um equilíbrio na utilização de metas, o que pode gerar comportamento inadequado dos servidores, relacionado ao alcance da meta a qualquer custo;
- Necessidade de mudança na atitude dos atores-chave, tais quais: políticos, burocratas e sociedade, que, normalmente, não praticam uma cultura de utilização de informações geradas para tomada de decisão e para monitoramento e avaliação do governo.

A CIDADE DE SANTOS

Santos, como apresentada no início do presente trabalho, é uma das mais importantes cidades do Estado de São Paulo, isto porque, possui o maior Porto da América Latina, com 13 quilômetros de extensão e por onde passa mais de um quarto de todas as cargas que entram e saem do Brasil - configuram como principal fonte de riquezas do município, fazendo de Santos a cidade da Região Metropolitana da Baixada Santista a mais importante economicamente e uma das mais ricas do País.

Quanto ao aspecto turístico a cidade de Santos tornou-se, definitivamente, a partir dos anos 1910 uma referência na área, em decorrência das inaugurações dos hotéis Internacional e Parque Balneário, além da construção dos jardins de sua orla, iniciada em 1935. Até o presente, o turismo no município é uma das atividades econômicas principais, ligado principalmente às praias e ao patrimônio histórico.

Quanto aos dados populacionais, a cidade tem hoje segundo o Censo 2013 (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística/IBGE), 433.153 habitantes. Em relação aos 645 outros municípios de São Paulo, Santos ocupa a 3ª posição, sendo que 2 (0,31%) municípios estão em situação melhor e 643 (99,69%) municípios estão em situação pior ou igual (IDHM).

A cidade de Santos ocupa, segundo o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil de 2013 a 6ª posição, em 2010, em relação aos 5.565 municípios do Brasil, sendo que 5 (0,09%) municípios estão em situação melhor e 5.560 (99,91%) municípios estão em situação igual ou pior. E quanto ao componente do Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Santos é 0,840, em 2010. O município está situado na faixa de Desenvolvimento Humano

Muito Alto (IDHM entre 0,8 e 1). Entre 2000 e 2010, a dimensão que mais cresceu em termos absolutos foi Educação (com crescimento de 0,093), seguida por Longevidade e por Renda. Entre 1991 e 2000, a dimensão que mais cresceu em termos absolutos foi Educação (com crescimento de 0,178), seguida por Renda e por Longevidade.

Diante dos dados e das diversas conquistas principalmente na área da saúde⁸ é que fez a cidade de Santos tornar-se referencia nacional e internacional na execução de políticas públicas e participação social. Sem duvida, são esses os fatores que a colocam nos altos índices do IDHM.

No entanto, a Prefeitura de Santos enfrenta um grande desafio, o de renovar a administração municipal com o objetivo de criar um ambiente favorável para os mais de doze mil servidores públicos e conseqüentemente atender melhor as expectativas da população santista. E para tanto cria o PDR, que apresenta dificuldades na sua implementação conforme exposto no Termo de Referência para Trabalho Final – 2014 (FGV):

“...em sua maioria, os servidores não se sentem motivados a participar de projetos inovadores e tendem a se acomodar em sua zona de conforto, tendo bastante resistência a assimilar a mudança de cultura de caráter tão inovador, onde parte de seus rendimentos passarão a estar vinculados aos resultados alcançados por ele e por sua equipe”.

Frente a este cenário, passamos a analisar o trabalho da Prefeitura de Santos a partir do instrumental metodológico BSC, que utiliza cinco princípios de uma organização publica orientada para a estratégia, a saber: **mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização para criar sinergia, transformar a estratégia em tarefa de todos e transformar a estratégia em processo contínuo.**

Quanto a “**mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**”, conforme as quatro entrevistas realizadas com os Gestores Municipais da Gestão, Ouvidoria, Cidadania e Finanças houve por parte de duas delas participação ativa no processo. Ficou claro que alguns dos secretários delegaram a tarefa de discutir mais minuciosamente as metas, aos seus subordinados.

⁸ http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/veiculos_de_comunicacao/NOR/NOR0134/NOR0134_09.PDF

Em relação a “**traduzir a estratégia em termos operacionais**”, os entrevistados foram unânimes quanto à compreensão das pessoas envolvidas diretamente na implantação do PDR - os que participaram das discussões, estes o fizeram adequadamente. Esta última questão confirma o cerne do trabalho, que os servidores de uma maneira geral, aqueles que não participaram da elaboração das metas, não compreenderam o que é o PDR.

Para atender ao terceiro princípio que é “**alinhar a organização para criar sinergia**”, no caso do PDR da Prefeitura de Santos quando das discussões das metas estas limitaram-se aos chefes de departamento e chefes das coordenadorias. Além disso, há o desconhecimento por parte dos gestores de quem seja o multiplicador do Programa em cada órgão. Outro fator que evidencia o não atendimento a este princípio, no caso de um dos entrevistados, é que primeiro foi definido o plano de governo para posteriormente ser criado o PPA.

No princípio “**Transformar a estratégia em tarefa de todos**” tem como foco a mobilização dos funcionários para que cada um possa identificar a sua contribuição. No entanto, um dos gestores da Prefeitura de Santos afirma não ser plena a compreensão do programa por parte de seus chefes de departamento. Logo, o conhecimento sobre o tema não está nivelado entre eles. Desta forma recorreremos a Trosa (2001) que defende que as metas devem ser discutidas e negociadas com o máximo de atores possíveis para que seja possível um verdadeiro comprometimento de todos.

Esse último princípio “**Transformar a estratégia em processo contínuo**” no caso do PDR da Prefeitura de Santos, uma vez que se trata de uma proposta de utilização de moderna ferramenta de gestão, é reconhecida pelo próprios gestores como ainda carente de ajustes e maior apropriação por parte do conjunto dos servidores públicos, independentes dos cargos. Outras questões apontadas a respeito do Programa, dizem respeito à preocupação com o fato de muitas metas que estão na agenda das Secretarias não estarem contempladas no PDR. Portanto, a estratégia para ser contínua deve estar adequada e de compreensão de todos. O que ainda carece ser feito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os autores Kaplan e Norton responsáveis pela criação da ferramenta *Balanced Scorecard* reafirmam em seu segundo livro (2000 p.7) que este instrumental está para além de resolver problemas de avaliação de desempenho, surge como um novo modelo organizacional, configurando-se como ferramenta para a implementação de novas estratégias de gestão.

Diante desse escopo de potencialidades do BSC foi possível fazer uma breve leitura da implantação do Programa de Participação Direta nos Resultados da Prefeitura de Santos, mesmo com algumas limitações, tais como: a prematuridade do processo de implantação e a escassez de informações dos servidores públicos⁹.

Baseado nos cinco princípios do BSC com vistas à condução do PDR com resultados exitosos propõe:

- focalizar e alinhar as equipes;
- readequar os recursos humanos;
- readequar a infraestrutura de tecnologia e informação;
- recursos financeiros em consonância com a estratégia organizacional;
- promover campanha contínua com o objetivo de esclarecer o PDR;
- estimular a participação dos funcionários na revisão das metas;
- promover educação continuada sobre o conteúdo do PDR;
- envolver a população santista na discussão do PDR;
- mobilizar a mídia para esclarecer o conteúdo do PDR;
- tornar o conteúdo do PDR acessível a todos os atores da sociedade;
- dar maior visibilidade ao PDR;
- reavaliação contínua do processo de implantação do PDR.

⁹ O PDR foi implantado na Prefeitura de Santos, com as assinaturas dos Contratos de Gestão a partir de março do presente ano. E em relação às entrevistas para a elaboração do trabalho em grupo, que inspirou o presente artigo, foram realizadas apenas quatro com a participação dos Secretários, não houve contato com os servidores públicos.

Os ajustes nesse processo de implantação de novas políticas de gestão pública é lento e desafiador, demandando esforços e união de todos os atores envolvidos nas áreas de planejamento, orçamento e controle, com vistas a economizar mais e gastar melhor. É principalmente constituir uma equipe de trabalhadores públicos motivados e uma população satisfeita com o atendimento, e para tanto há necessidade de uma mudança de cultura, como apresentado no trabalho em grupo:

Para tanto, fica latente a necessidade do governo local em investir na transformação da cultura organizacional, alicerçada em uma estrutura burocrática, para uma estrutura voltada para a administração gerencial e comprometida com uma gestão por resultados. Como argumenta Arruda (2006 apud Schein, 2001), a cultura está sempre em evolução, o aprendizado sobre como gerenciar situações internas é constante. Assim, para transformar os paradigmas atuais da estrutura organizacional da prefeitura de Santos, é essencial que o referido programa, a fim de alcançar seus objetivos, promova campanhas contínuas de esclarecimento e formação para servidores e população. (pag.59)

Realizar um bom governo, atender as necessidades da população santista e valorizar o servidor pela sua atuação profissional, é sem dúvida o alvo dos olhares e do interesse da gestão da Prefeitura da cidade de Santos.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABRUCIO, Fernando L, PEDROTI, Paula e PÓ, Marcos V.(2010) A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas, in orgs Loureiro, M.Rita, Abrucio, Fernando L. e Pacheco, Regina .S., Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI, FGV, São Paulo, SP.

_____, Fernando Luiz (2007) Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas, In Revista de Administração Pública, vol.41, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122007000700005&script=sci_arttext

BARROS NETO, Adauto de Oliveira ; COSTA, Stella Regina Reis da (2006) Proposta para implantação de BSC em uma instituição pública usando como base o planejamento estratégico do Inmetro. In: SEGeT - III Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia, 2006, Resende/RJ.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos (2010) Os primeiros passos da Reforma Gerencial do Estado de 1995 (2010) In Maria Angela D'Incao e Hermínio Martins, orgs., Democracia, Crise e Reforma: Estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso, São Paulo: Paz e Terra, 2010: 171-212.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1997) A estratégia em ação: *balanced scorecard*. Ed. Campus. Rio de Janeiro.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2000) Organizações voltadas para a estratégia: como as empresas adotam *balanced scorecard*. Ed. Campus. Rio de Janeiro.

JUNIOR, N. R. M; FARIA, O.; GOMES, S. R.- Incentivo à Cultura de Resultados: Implantação do Programa Participação Direta nos Resultados – FGV, 2014.

Perdicaris, Priscilla, Formoso Jr., Aurelio, Nogueira, José Marcelo Maia (2009). Limites e Desafios do Uso do BSC em Organizações Públicas: O Caso da Prefeitura de Porto Alegre. In: II Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília.

ROCHA Josélton S.da e ALBUQUERQUE, Katia S. Lopes de Souza (2008). Princípios das organizações focalizadas na estratégia: o processo de implementação das estratégias do governo do estado da Bahia. Artigo apresentado no XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP).

SANTOS, dos J. Nivaldo (2003) Planejamento e Orçamento na Área Pública: Uma Aplicação do *Balanced Scorecard*, In XXIII Encontro Nacional de Engenheiros de Produção — 2003, Ouro Preto/MG,

Secretaria Municipal de Gestão de Santos/SP. PDR- Participação Direta nos Resultados, 2014.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Villas Boas. Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da prefeitura municipal de São Paulo. In: II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de Mensuração de Desempenho no Setor público: Experiências em curso no Brasil. Disponível em: <http://www.consad.org.br/sites/1500/1504/00001294.pdf>.

SCHNEIDER, Fernando Santos. Uso do BSC para disseminação e monitoramento da estratégia: a elaboração do mapa estratégico e do *Scorecard*. II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 9: Inovações no sistema de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS).Disponível em: http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_9/uso_do_bsc_para_disseminacao_e_monitoramento_da_estrategia.pdf

Anotações de aula da Professora Cibele Franzese na disciplina Gestão de Organizações Públicas - MPGPP - FGV/SP 2014, São Paulo.

Sites utilizados:

<http://www.santos.sp.gov.br/noticia/59950/prefeitura-institui-programa-de-metas-e-resultados>

<http://www.santos.sp.gov.br/cidadeaberta>

[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/veiculos de comunicacao/NOR/NOR0134/NOR0134_09.PDF](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/veiculos_de_comunicacao/NOR/NOR0134/NOR0134_09.PDF)

<http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=354850>

<http://www.santos.sp.gov.br/tags/participa-o-direta-dos-resultados-pdr-metas-e-resultados-gest-o-bonifica-o>