



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

GOVERNANÇA PARA RESULTADOS MUNICIPAIS: O CASO DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR

Ivan Rodrigues
Caio Marini
Cláudio J. Menna B. Gomes
Gilberto Porto
Cristiano Augusto Venâncio



GOVERNANÇA PARA RESULTADOS MUNICIPAIS: O CASO DA PREFEITURA DE SÃO JOSÉ DOS PINHAIS – PR

Ivan Rodrigues
Caio Marini
Cláudio J. Menna B. Gomes
Gilberto Porto
Cristiano Augusto Venâncio

RESUMO

A Reforma gerencial da Administração Pública Federal brasileira impulsionou um movimento de modernização em direção aos estados. Recentemente, iniciou-se uma dinâmica própria de reformas nas Administrações Públicas municipais, porém, com avanços em campos específicos e isolados, caracterizando uma espécie de ativismo fragmentário de inovação. Em São José dos Pinhais, município paranaense que compõe a Região Metropolitana de Curitiba, a Administração Pública Municipal está implantando um modelo integrador de gestão orientada para resultados. A iniciativa ora em curso na Prefeitura é baseada na abordagem do Governo Matricial®, que integra múltiplas perspectivas de análise de gestão pública em três grandes blocos: (a) a construção de uma agenda estratégica; (b) o alinhamento das estruturas implementadoras; (c) a construção de uma sistemática para o monitoramento e avaliação. Nesse trabalho será apresentada a experiência da iniciativa da referida Prefeitura, as etapas implantadas, os resultados até aqui alcançados e os próximos passos. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho.



INTRODUÇÃO

A Reforma Gerencial da Administração Pública Federal brasileira impulsionou um movimento de modernização em direção aos estados. Recentemente, deu-se início a uma dinâmica própria de reformas nas Administrações Públicas municipais, porém, com avanços em campos específicos e isolados, caracterizando uma espécie de ativismo fragmentário de inovação.

Constata-se, na realidade municipal brasileira, um quadro bastante heterogêneo e ao mesmo tempo paradoxal de experiências de gestão pública. Em um mesmo município é possível observar: ciclos de avanços e retrocessos de gestão pública municipal; a coexistência de práticas inovadoras (isoladas em certas áreas temáticas e sem integração vertical e horizontal) em culturas organizacionais arcaicas (onde predominam o excesso de burocracia misturado ao fisiologismo, clientelismo, patrimonialismo entre outros fatores); uma administração pública municipal ainda no primeiro estágio de reforma institucional, com forte viés fiscalista. No tocante ao conjunto de municípios brasileiros, verifica-se que, excetuando algumas capitais e municípios com maior Produto Interno Bruto (PIB), as práticas de gestão pública possuem padrões pouco sofisticados, até mesmo rudimentares.

Contrapondo-se ao quadro descrito anteriormente, em São José dos Pinhais, município paranaense que compõe a Região Metropolitana de Curitiba, a Administração Pública Municipal está implantando um modelo integrador de gestão orientada para resultados. O trabalho na Prefeitura é baseado na abordagem do Governo Matricial[®], que integra múltiplas perspectivas de análise de gestão pública em três grandes blocos: a construção de uma agenda estratégica; o alinhamento das estruturas implementadoras; e a construção de uma sistemática para o monitoramento e avaliação.

São José dos Pinhais é um município de médio porte do estado do Paraná, integrante da Região Metropolitana de Curitiba (RMC), tendo apresentando crescimento populacional expressivo nas últimas duas décadas. Em 1991 eram aproximadamente 127 mil habitantes; em 2000 eram 204.316 habitantes; já em 2010 o número salta para 264.210 habitantes, representando um incremento populacional de 107% no período, bastante superior à média da RMC cujo crescimento populacional nos últimos vinte anos foi de 50,6% (IBGE 2011a; IPARDES, 2011).



O município está com sua economia em franco desenvolvimento, notadamente devido à presença do Aeroporto Internacional Afonso Pena e de grandes fábricas de autopeças que vieram juntamente com a instalação de multinacionais. Além disto, a cidade também é sede de uma conceituada rede de perfumes e cosméticos, bem como de uma importante empresa de alimentos. A industrialização do município é considerada um dos principais fatores para o vertiginoso crescimento populacional da cidade e suas consequências decorrentes.

Além de todos estes relevantes dados, a cidade apresenta algumas características peculiares que influenciam diretamente a prestação de serviços públicos. Uma delas é a extensão territorial e heterogeneidade geográfica do município. Apesar de a cidade ser reconhecida como forte pólo industrial paranaense, mais de 60% do seu território é constituído de área rural, embora apenas 10,3% da população do município residam nessa faixa territorial (IBGE, 2011b). Outro ponto interessante é o fato da cidade se configurar como um importante cruzamento rodoviário do sul do país, o que é uma grande vantagem competitiva sob a ótica econômica, mas que implica grandes desafios na área social.

Para lidar de forma efetiva com os desafios sociais, econômicos e ambientais impostos pelo elevado crescimento populacional e econômico e considerando as peculiaridades do contexto local, a Prefeitura de São José dos Pinhais tem desenvolvido ações no sentido de aumentar a sua capacidade de implementação de políticas públicas, oferecendo serviços com maior cobertura e mais qualidade aos seus cidadãos, bem como melhorar a sua gestão interna, visando desenvolver as suas atividades com mais eficiência e economicidade, para assim, dispor de recursos financeiros para fazer os investimentos sociais necessários.

Consoante a este caminho, a Prefeitura de São José dos Pinhais (PR) desenvolveu o projeto “Revitaliza Gestão: Construindo o Caminho para a Cidade de 2020”, com o assessoramento da equipe técnica do Instituto Publix, iniciado no ano de 2011.



O projeto consiste em um conjunto de iniciativas integradas de gestão, desenvolvidas com os dirigentes e servidores do município, visando implantar uma gestão pública municipal orientada para resultados, capaz de proporcionar um futuro de progresso e desenvolvimento para os cidadãos de São José dos Pinhais. Todo o trabalho foi construído na perspectiva de geração de resultados públicos municipais para o período 2012-2020.

Com este Projeto Revitaliza Gestão em São José dos Pinhais, buscou-se compreender o ambiente institucional no qual a Prefeitura opera e com o qual estabelece relações para constituir os subsídios fundamentais para a construção da agenda estratégica.

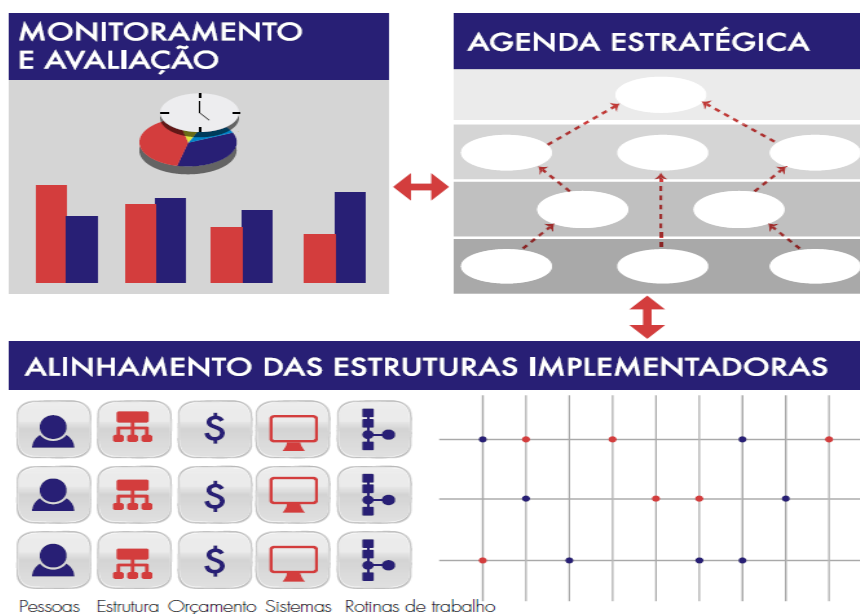
Durante o processo de estabelecimento da estratégia, foram realizadas análises que subsidiaram o processo de estabelecimento de propósito (missão, visão e valores), de definição de resultado (construção do mapa estratégico, indicadores e metas) e do estabelecimento dos esforços de implementação (iniciativas estratégicas).

A implantação do Projeto Revitaliza Gestão teve como base referencial o modelo teórico-empírico conhecido por Gestão Matricial de Resultados[®] ou Governo Matricial[®], que representa um modelo de governança para resultados que busca destacar os três atributos que a literatura e as boas práticas recomendam: dinâmica, abrangência e multidimensionalidade.

Sinteticamente, o modelo preconiza um cruzamento (como em uma matriz de linhas e colunas) de elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (unidades organizacionais ou organizações) para identificação e pactuação da contribuição dos elementos da estrutura com vistas à realização da estratégia sob monitoramento e avaliação contínuos, conforme ilustrado a seguir:



Figura 1 – Modelo de Gestão Matricial de Resultados®



Fonte: Martins et Marini (2010).

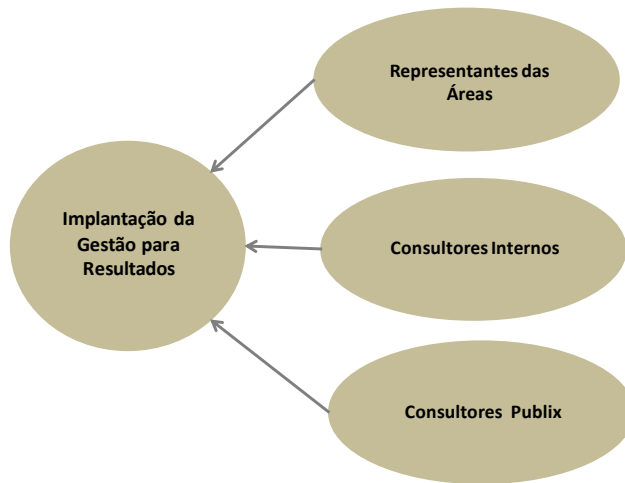
Vale destacar que o estabelecimento deste modelo acima elabora uma abordagem direcionada e foi customizado para São José dos Pinhais, visando o atendimento específico da sua realidade em curto, médio e longo prazo.

Esta customização da metodologia leva em consideração os seguintes fatores: contexto de atuação, histórico de implantação de experiências de modernização organizacional, perfil dos gestores e da equipe de trabalho, tempo desejado para a implementação do modelo, dentre outros pontos inerentes ao município.

Um trabalho de grande importância como este, ou seja, pensar o município para o futuro e o desenvolvimento de uma sociedade com um vasto crescimento previsto, pede o fortalecimento de um pensamento com aspectos voltados para esta modernização da gestão pública municipal.

Para tanto, torna-se essencial o estabelecimento estruturado de uma transferência de conhecimento metodológico a partir do modelo de trabalho do Instituto Publix que preconiza o aprendizado dos servidores municipais perenizado ao longo do tempo, como um importante legado municipal. Assim sendo, para a garantia desta sinergia na transferência do conhecimento, o modelo de trabalho adotado em São José dos Pinhais, segue o seguinte pensamento mental:



Figura 2 - Modelo de Trabalho

Essa figura ilustra a estruturação de três grupos principais de desenvolvimento, monitoramento e avaliação das atividades de implantação, multiplicação e perenização desta transformação estabelecida para o foco em resultados.

O primeiro grupo é composto pelos representantes das áreas, que atuarão como facilitadores do processo de coleta de informações junto aos seus respectivos órgãos. O segundo deles é representado pelos consultores internos da Prefeitura instituídos especialmente para esta finalidade. Por fim, o terceiro grupo é formado pela equipe de consultores do Instituto Publix que assessoram no desenvolvimento das atividades relacionadas ao desdobramento do Projeto Revitaliza Gestão.

As etapas da implantação da gestão para resultados na Prefeitura de São José dos Pinhais serão agrupadas em conformidade com os três blocos da Gestão Matricial de Resultados[®] apresentados anteriormente e aqui detalhados de acordo com a realidade local.



A CONSTRUÇÃO DE UMA AGENDA ESTRATÉGICA

No desenvolvimento das atividades do projeto para a construção de uma agenda estratégica de São José dos Pinhais, a metodologia utilizada para viabilizar a construção da agenda, partiu da análise das forças e fraquezas, desafios e oportunidades, especialmente, envolveu a realização de 26 entrevistas com atores representativos da sociedade e da Prefeitura de São José dos Pinhais.

Quadro 1- Relação de Entrevistados

ENTREVISTADOS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prefeito municipal ▪ Vice-Prefeito municipal ▪ Representante do Sindicato da Saúde ▪ Representante da FEMAM ▪ Representante da UNAM ▪ Representante do Sindicato dos Metalúrgicos ▪ Representante do COMUNSEG ▪ Representante da OAB/SJP ▪ Representante da Câmara Municipal ▪ Representante do Ministério Público ▪ Representante do SESI ▪ Representante do SENAI ▪ Representante da ACIAP ▪ Representante da Administração Regional Borda do Campo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representante da Administração Regional Afonso Pena ▪ Representante da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Econômico ▪ Representante da Secretaria de Recursos Materiais e Licitações ▪ Representante da PGM ▪ Representante da Secretaria de Urbanismo ▪ Representante da Secretaria de Segurança ▪ Representante da Secretaria de Governo ▪ Representante da Secretaria de Viação e Obras Públicas ▪ Representante da Secretaria de Indústria, Comércio e Turismo ▪ Representante da Secretaria de Educação ▪ Representante da Secretaria de Saúde ▪ Representante da Secretaria de Administração e Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelos autores.



Durante a formulação do Planejamento Estratégico da Prefeitura de São José dos Pinhais com corte temporal 2012-2020, a equipe do projeto e o corpo dirigente da Prefeitura desenvolveu o plano que contém elementos como missão, visão, valores, mapa estratégico, bem como construiu a cadeia de valor que é uma ferramenta que possibilita a Prefeitura de São José visualizar sob a ótica insumo-processo-produto-impacto, atribuindo dimensões de esforços a realizar e resultados a alcançar, conforme a seguinte figura:

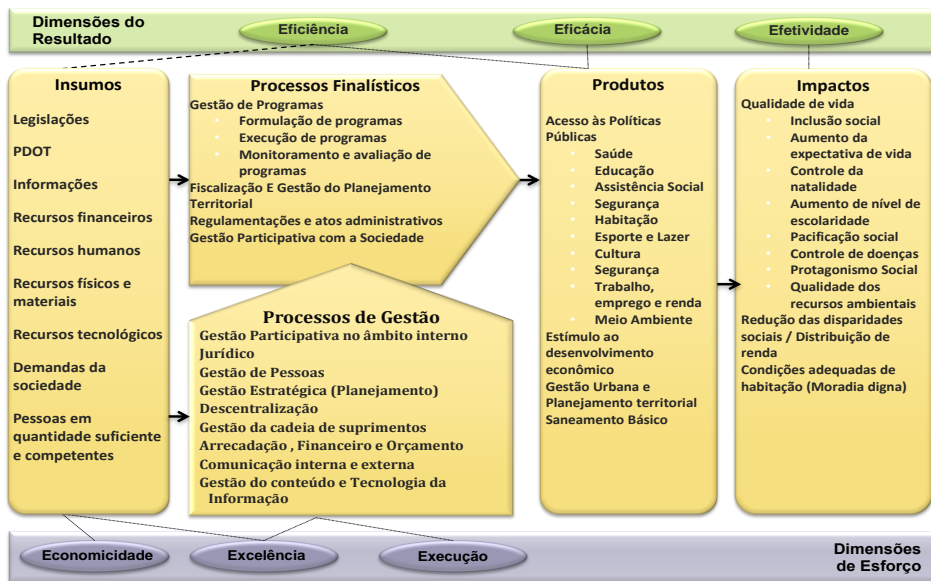


Figura 3 – Cadeia de Valor da Prefeitura de São José dos Pinhais

Por se caracterizarem como a razão de existir da organização, o estado futuro ideal 2012 - 2020 e representando os princípios balizadores das condutas e decisões das pessoas envolvidas, respectivamente a missão, visão e valores de São José dos Pinhais foram assim definidos:



Missão

“Criar e manter condições para o desenvolvimento integral e sustentável de São José dos Pinhais e seus cidadãos, promovendo serviços públicos, privados e comunitários de qualidade”.

Visão

“São José dos Pinhais 2020 – Moderna e Sustentável: Oportunidades e Qualidade de Vida para Todos”.

Valores

- Ética
- Respeito
- Comprometimento
- Justiça
- Transparência
- Inovação

Para a construção do mapa estratégico da Prefeitura, adotou-se como base a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), cuja estrutura lógica é composta por quatro perspectivas, cada qual devendo responder a questões relevantes, a saber: (a) Na perspectiva da Sociedade e do Governo: que “valor público” queremos gerar?; (b) Na perspectiva dos Cidadãos-usuários: que segmentos atendemos? Qual cobertura e alcance devem ter os serviços que oferecemos?; (c) Na perspectiva dos Processos Internos: Quais são os processos críticos da organização? Que requisitos queremos alavancar?; (d) Na perspectiva da Aprendizagem e Crescimento: Que competências queremos desenvolver?

Este processo de construção estratégica municipal, observou as questões conceituais e metodológicas, fortalecido pelo compromisso da liderança municipal com a transferência do conhecimento a partir do envolvimento direto dos dirigentes e servidores em oficinas e reuniões de validação.

Assim, refletindo a melhor realidade de São José dos Pinhais, exaustivamente, as equipes envolvidas construíram o seguinte mapa estratégico composto por desafios e prioridades estratégicas para 2020:





Figura 4: desafios e prioridades estratégicas para 2020

O ponto de partida para a priorização e detalhamento das iniciativas prioritárias foram os Pactos de Gestão da Prefeitura de São José dos Pinhais. Os Pactos de Gestão são compromissos firmados formalmente pelos Secretários municipais com o Prefeito que explicitam as ações fundamentais de cada Secretaria para os anos 2011-2012.

Compreende-se que os Pactos de Gestão representam o início do processo de gestão para resultados na Prefeitura de São José dos Pinhais e correspondem a uma primeira iniciativa no sentido de despertar a consciência estratégica, focada em resultados e com o propósito de promover o alinhamento organizacional.

O ALINHAMENTO DAS ESTRUTURAS IMPLEMENTADORAS

Em São José, nesta etapa do trabalho, buscou-se trabalhar três blocos de atividades que observem alinhamento com o Planejamento Estratégico na visão dos processos críticos, da gestão de pessoas e a estrutura organizacional.

A partir deste caminho, a equipe envolvida nos trabalhos iniciou com a frente para mapeamento e redesenho de processos, nos quais propuseram uma nova forma de organização dos processos do Município buscando: i) Alinhamento dos processos, que consiste em adequá-los aos objetivos estratégicos e à missão institucional a fim de maximizar a efetividade (impacto na qualidade dos serviços / produtos entregues aos beneficiários diretos e aos usuários do serviço público) das atividades executadas pela organização; e ii) Otimização dos processos visando a melhoria da sinergia organizacional e o aumento da eficiência das operações.

Neste caso, quando a equipe iniciou a avaliação da orientação organizacional baseada na gestão de processos críticos havia como preocupação central o alinhamento e a otimização, em busca de melhores resultados.

Essa etapa do trabalho consistiu na definição dos processos de trabalho do município de São José dos Pinhais sendo priorizados os processos de trabalho da Secretaria de Compras, Secretaria de Saúde, Secretaria de Assistência Social e Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento, quais sejam: processo de compras, processo de logística; e processo de encaminhamento de pacientes para exames de média e alta complexidade e o processo de gestão de contratos da Secretaria da Saúde, processo de busca ativa da Secretaria de Assistência Social e processo de gestão de convênios do município.

A magnitude do trabalho realizado pode ser visualizada pelo engajamento das equipes que colaboraram no desenvolvimento dos trabalhos, comparecendo às oficinas, levando sugestões, participando dos debates, propondo melhorias e, especialmente, enfatizando a necessidade de transferência dos conhecimentos metodológicos com foco na perenização de todo o trabalho.

Do ponto de vista teórico, alinhado com o parágrafo anterior, na melhor forma possível a equipe de trabalho buscou seguir o seguinte modelo:



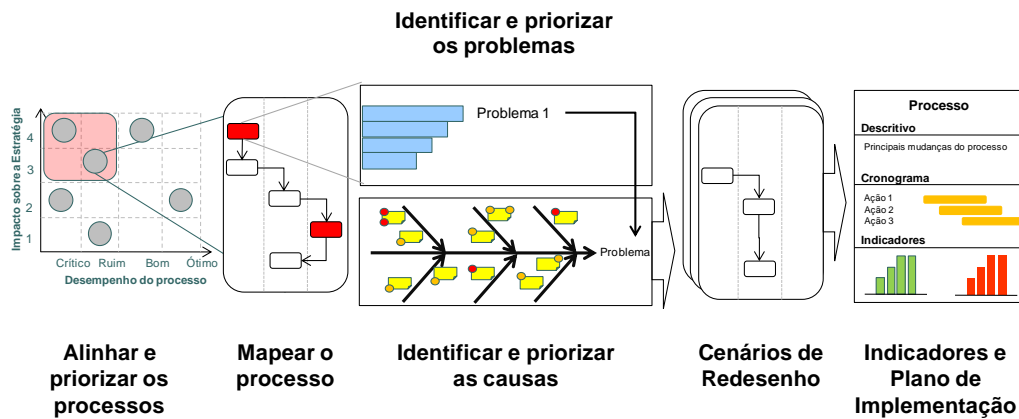


Figura 5: Etapas da metodologia de gestão de processos

Com base na aplicação metodológica alinhada à realidade de São José dos Pinhais, acredita-se que a aplicação enseje na identificação e o mapeamento dos processos estratégicos; ii) a identificação da rede de atores internos e externos à organização; iii) a identificação das lacunas de desempenho (oportunidades de melhoria); iv) a simplificação e racionalização dos processos; v) a capacitação do corpo de dirigentes em gestão de processos (apropriação de conhecimento da metodologia); vi) a estruturação de sistemática de monitoramento e avaliação dos resultados dos processos; e vii) a modelagem do processo de melhoria contínua.

Em um segundo momento, para um essencial alinhamento das estruturas implementadoras, partiu-se para um desenvolvimento de diretrizes para uma política de gestão de pessoas.

Em São José, a estrutura responsável pela gestão dos subsistemas de gestão de pessoas é a Diretoria de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Administração e Recursos Humanos. Segundo consta na Lei nº 1.500 de 23 de Março de 2010, a Secretaria em pauta tem as seguintes atribuições no tocante à Gestão de Pessoas:



[...] o planejamento operacional e a execução das atividades de administração de recursos humanos, aí compreendidas as relacionadas a: administração, contratação, posse, lotação de pessoal sob qualquer regime jurídico; alocações de recursos humanos nos diversos órgãos da prefeitura e seu remanejamento; avaliação de desempenho para fins de pontuação, treinamento, disponibilidade e dispensa; administração de cargos, funções e salários; atualização de cadastro de pessoal, objetivando o inventário e diagnóstico permanente da força de trabalho disponível, facilitando o recrutamento, programação de admissões, concessões de direitos e vantagens; a análise de custos para subsidiar o processo decisório no que se refere a reajustes salariais periódicos; a promoção de programas médico-assistenciais aos servidores municipais e outras atividades correlatas. (Artigo nº 14 da Lei nº 1.500 de 23 de março e 2010).

A metodologia adotada de discussão intensa de cada ponto importante para a arquitetura dos direcionamentos feitos mostrou-se adequada e suficiente para o objetivo pretendido, tendo produzido como ganho adicional o balizamento de conceitos e a ampliação de conhecimentos técnicos, particularmente no que diz respeito aos condicionantes legais que cercam os temas centrais da gestão de pessoas em São José dos Pinhais.

Nesta lógica, para o melhor aproveitamento dos trabalhos nesta frente, a equipe técnica do Instituto Publix em conjunto com a equipe municipal, observaram quatro importantes momentos.

O primeiro foi o de identificar um grupo de Consultores Internos nas Secretarias– suporte técnico – para apoiar e acompanhar os trabalhos.

O segundo passo consistiu na coleta de dados e documentos junto à unidade de gestão de pessoas, com a finalidade de proceder aos levantamentos essenciais sobre a força de trabalho da Prefeitura, a legislação que a rege, a forma como é recrutada, está organizada e está sendo remunerada.

O terceiro passo resultou na realização de reuniões e de entrevistas com Secretários, Diretores e técnicos de órgãos e entidades da Prefeitura (Secretaria de Educação, de Saúde, de Administração e Recursos Humanos, de Planejamento e Desenvolvimento Econômico, de Habitação e de Assistência Social), com vistas a obter informações sobre as necessidades de melhoria. Com a junção das duas formas de análise (documental e entrevistas).



O passo final tratou da consolidação dos dados levantados e da elaboração de breve diagnóstico da política de gestão de pessoas vigente no Poder Executivo do Município de São Jose dos Pinhais, com ênfase nas principais necessidades identificadas nos subsistemas de Gestão de Pessoas que foram analisados, compreendendo:

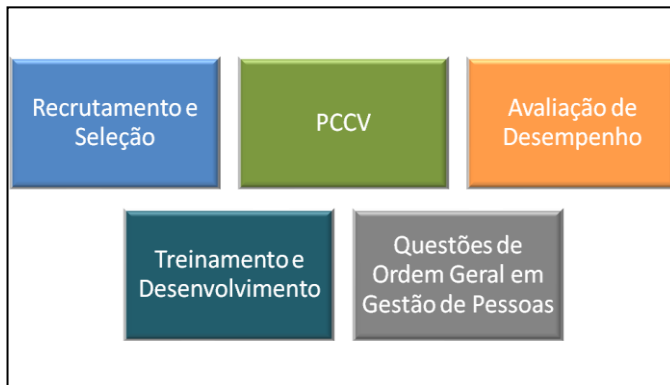


Figura 6 – Blocos ou subsistemas de Gestão de Pessoas analisados

Alinhado com o desenvolvimento dos trabalhos no Projeto Revitaliza Gestão, terceiro importante momento da frente de alinhamento das estruturas implementadoras, compreendendo a (re)modelagem da arquitetura organizacional.

Neste caso, o maior objetivo deste trabalho foi a realização de um diagnóstico mediante a avaliação detalhada das legislações municipais, oficinas, entrevistas com o corpo dirigente, dentre outras atividades inerentes. A partir do desenvolvimento destas ações buscou-se a apresentação de uma estrutura que possibilite o alinhamento e a otimização organizacional para realização da agenda estratégica, já mencionada anteriormente.

Este alinhamento preconiza a concepção de um desenho com um grau de flexibilidade e autonomia condizente com a natureza da estratégia de São José dos Pinhais.

Neste sentido, a metodologia utilizada pela equipe técnica do Instituto Publix no assessoramento à equipe local tem como propósito auxiliar as organizações a realizar um projeto bem-sucedido de modelagem de estrutura com o objetivo de viabilizar o alcance dos resultados previstos em sua agenda.



A CONSTRUÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA PARA O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO EM SÃO JOSÉ DOS PINHAIS

O processo de Monitoramento e Avaliação estabelece a forma e o tempo como os dados serão obtidos, tratados e, principalmente, disponibilizados. Envolve definições de prazos, períodos avaliatórios, escopo, produtos e eventos/atores das avaliações, de modo que formem conjuntos integrados de modalidades de Monitoramento e Avaliação.

Seguindo esta lógica foram propostas quatro modalidades de acompanhamento e controle para a Prefeitura de São José dos Pinhais o monitoramento mensal dos marcos das iniciativas prioritárias, a avaliação trimestral (parcial) dos marcos das iniciativas prioritárias, a avaliação semestral de esforços (iniciativas prioritárias) e de resultados (indicadores de base mensal, trimestral ou semestral), o indicativo de alcance de resultados em períodos subsequentes (indicadores de base anual); e a avaliação anual de esforços e resultados.

Para a operação da sistemática de monitoramento e avaliação da Prefeitura de São José dos Pinhais foi delineada uma arquitetura que contempla um arranjo de governança interna, articulador e integrador de diversos atores institucionais e não institucionais, capaz de produzir e disseminar informações e fluxos decisórios em direções múltiplas. Seu objetivo é assegurar a boa gestão estratégica da Prefeitura, mantendo a organização (Prefeitura) e suas unidades (Secretarias) focadas em resultados relevantes para a Administração Pública Municipal e para os Cidadãos.

O modelo contempla a participação de atores como: a Secretaria Municipal de Planejamento e Desenvolvimento Econômico (SEMPLADE); a Comissão de Acompanhamento e Avaliação dos Pactos para Resultados; o Colegiado de Gestão Governamental; Consultores Internos de cada Secretaria que possui indicador e iniciativa estratégica.

Este, por sua vez, contemplou a criação de uma unidade central para monitorar e avaliar esforços e os resultados da Prefeitura, por meio da consolidação das aferições de indicadores e iniciativas estratégicas, sua análise e disseminação de informação qualificadas.



Esta unidade exerce o papel de uma Central de Resultados e se posiciona como ponto de interlocução entre as iniciativas do Planejamento Estratégico com intenso fluxo de informações com titulares das unidades organizacionais da Prefeitura. Nesse sentido, a Central de Resultados torna-se animadora de uma rede interna de gestão para resultados.

A Central de Resultados de São José dos Pinhais se insere no modelo como uma espécie de sala de situação das iniciativas prioritárias e das unidades incumbidas de realizá-los, não apenas porque monitora, informa e (re)programa, mas porque, por estas razões, coordena e exerce um controle estratégico vital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pretende quanto inicia-se um processo de transformação cultural na busca pela implementação de uma gestão orientada para resultados é que a máquina pública efetivamente busque enfatizar sua atuação no oferecimento de serviços aos cidadãos fortalecido por uma atuação efetiva, eficaz e eficiente.

Desta forma, ao pensar a gestão de São José dos Pinhais com foco em resultados, pretende-se dispor de instrumentos que favoreçam o desenvolvimento de um ambiente de inovação e criatividade, com uma nova sistemática oferecida aos servidores.

Com todos estes esforços e envolvimento para a implantação de uma gestão orientada para resultados em São José dos Pinhais, a partir de uma visão inspiradora e uma agenda estratégica factível às iniciativas prioritárias que foram definidas, o grande desafio agora é perseguir com êxito a estratégia 2012-2020 que possibilite o alcance de resultados surpreendentes que possam refletir diretamente em prol da sociedade.



REFERÊNCIAS

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades**: Informações Estatísticas sobre São José dos Pinhais – PR. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Base de Dados do Estado**: BDEweb. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/imp/index.php>>. Acesso em: 27 mar. 2012.

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

AUTORIA

Ivan Rodrigues – Prefeito – Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais – PR.
Endereço eletrônico: prefeitura@sjp.pr.gov.br

Caio Marini – Diretor – Instituto Publix.
Endereço eletrônico: caiomarini@institutopublic.com.br

Cláudio J. Menna B. Gomes – Arquiteto e Urbanista – Prefeitura Municipal de São José dos Pinhais – PR.
Endereço eletrônico: prefeitura@sjp.pr.gov.br

Gilberto Porto – Diretor – Instituto Publix.
Endereço eletrônico: gilberto.porto@institutopublic.com.br

Cristiano Augusto Venâncio – Consultor – Instituto Publix.
Endereço eletrônico: cristiano.venancio@institutopublic.com.br

