



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO PARA RESULTADOS NO GOVERNO DO PARANÁ: UM ENFOQUE BASEADO NO MONITORAMENTO E NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Marcio José de Almeida



DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO PARA RESULTADOS NO GOVERNO DO PARANÁ: UM ENFOQUE BASEADO NO MONITORAMENTO E NA AVALIAÇÃO DE PROJETOS DA ÁREA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

Marcio José de Almeida

RESUMO

No Paraná, a Gestão para Resultados e os Contratos de Gestão são temas que circulam há 20 anos. Mas, em termos práticos, no que diz respeito à administração pública estadual, com um enfoque abrangente e como política oficial, eles são bem recentes. Quais são os principais desafios? Como estão sendo superados? Quais são as perspectivas para sua consolidação? O Objetivo do estudo é contribuir para o fortalecimento das mudanças na Gestão Pública no Paraná, aprofundando análises sobre as vivências ocorridas nos processos de monitoramento e avaliação dos 32 projetos desenvolvidos na Área de Desenvolvimento Social no período entre março de 2012 e fevereiro de 2013. A Metodologia adotada contemplou o uso de múltiplas fontes de dados, a análise documental e de depoimentos, preservando-se os aspectos éticos envolvidos. As Conclusões do estudo reportam-se às perguntas que compõem a problemática estudada e, valendo-se da sistematização das informações coletadas, apontam para a necessidade de profissionalização das equipes envolvidas, de apoio externo para aperfeiçoamento da metodologia de monitoramento e avaliação adotada e de uma postura mais propositiva e de equipe de dirigentes do nível decisório do Governo acerca dos méritos e contribuições da Gestão para Resultados, visando mais eficiência operacional, melhor qualidade dos serviços prestados e mais transparência na administração pública paranaense.

Palavras-chave: Gestão para resultados. Contratos de gestão. Monitoramento e avaliação de projetos.



1 INTRODUÇÃO

No Paraná, o conceito de Contrato de Gestão na administração pública “circula” há muitos anos. No levantamento bibliográfico realizado para contribuir com este estudo, resgatou-se um artigo, provavelmente o mais antigo texto redigido por autores paranaenses investidos, na época, de responsabilidades na gestão pública no estado.¹

No texto, os autores registram que, embora a experiência brasileira com Contrato de Gestão fosse limitada, havia fortes indícios de que ele poderia ser uma ferramenta adequada para resgatar a flexibilidade gerencial do setor público. Registram também que o assunto vinha sendo estudado no Instituto Agrônomo do Paraná (IAPAR) desde 1990 e que consideravam plenamente viável a sua aplicação, pois o Instituto cumpria os pré-requisitos e tinha também uma cultura e tradição de autonomia gerencial, praticada durante seus primeiros anos de existência.

Nem por isso o pleito apresentado no documento, por mais autonomia de gestão para o IAPAR, com perspectivas de mais eficiência e produtividade, surtiu efeito. A proposta de um Contrato de Gestão continuou só “circulando.”

Nota-se nesse documento uma referencia que remete à realização, em 22/7/1993, do Seminário ‘Contratos de Gestão como instrumentos de promoção de qualidade e produtividade do setor público.’ O evento foi promovido em Curitiba pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), órgão do Governo do Estado, vinculado à Secretaria de Estado do Planejamento.

Ou seja, um evento realizado há 20 anos! A busca por registros do evento como ata, memórias, conclusões, anais ou alguma publicação, resultou infrutífera. Pelo visto, neste caso, o conceito não conseguiu nem ficar “circulando.”

¹ SENDIN, Paulo Varela; KALINOWSKI, Luiz Fernando de Almeida. **Aplicabilidade do contrato de gestão no IAPAR**. Londrina: IAPAR, 1995. 9p.



2 BREVE HISTÓRICO

Três anos após esse evento, o Governo do Paraná propôs a criação de dois novos organismos, o Paranaidade, em substituição ao Instituto de Apoio aos Municípios (FAMEPAR) e o Paraná Tecnologia, utilizando para isso um novo formato organizativo, o Serviço Social Autônomo (SSA). Os respectivos projetos de lei apresentam os Contratos de Gestão como mecanismos de transferência de recursos públicos, de acompanhamento das atividades, dos indicadores, do controle dos resultados e da avaliação das metas.

Entre 1996 e 1998 são implantados cinco Serviços Sociais Autônomos no Paraná - Paranaidade, Paranaeducação, Ecoparaná, Paraná Tecnologia e Parana previdência - todos com os Contratos de Gestão fazendo parte das estruturas de governança e com metas de cumprir resultados. Mas a experiência fica enclausurada e não se dissemina por outros órgãos da administração estadual.² Provavelmente porque tenha enfrentado, a partir de 2003 e por oito anos consecutivos, um ambiente aberta ou dissimuladamente hostil por parte do novo governo estadual.

Enquanto isso, na administração municipal de Curitiba Lei ordinária nº 9.226/1997³ viabilizou a qualificação de entidades como Organizações Sociais e estabeleceu que as relações entre estas e a administração municipal se daria por meio de Contratos de Gestão. O primeiro foi firmado na gestão seguinte, em 1998, com o Instituto Curitiba de Informática e o outro, alguns anos depois, com o Instituto Curitiba de Arte e Cultura.⁴

² ALMEIDA, Marcio José; CORDEIRO, Alexandre Modesto; ANGRIGUETTO, Rafael; CUNHA JÚNIOR, Luiz Arnaldo Pereira. **Limites e potencialidades dos novos formatos organizacionais: 15 anos de experiência dos serviços sociais autônomos paranaenses.** Curitiba, 2013. (Aceito para apresentação no VI CONSAD. 2013).

³ CURITIBA (Cidade). Câmara Municipal de Curitiba. Lei ordinária nº 9.226 de 23 de dezembro de 1997. Dispõe sobre as entidades qualificadas como organizações sociais, cria o Programa Municipal de Publicização, a Comissão Municipal de Publicização e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cmc.pr.gov.br/wspl/sistema/BibLegVerForm.do?select_action=&popup=s&chamado_por_link&nor_id=10149&pesquisa=cria%20o%20Programa%20Municipal%20de%20Publicizacao%20%20a%20Comissao%20Municipal%20de%20Publicizacao%20e%20da%20outras%20providencias>. Acesso em: 13 mar. 2013.

⁴ PEREIRA, Elisabeth Teixeira de Almeida. Primeiras experiências de Contrato de Gestão em Curitiba: Organizações Sociais. In: GIACOMINI, Carlos Homero (Org.). **Gestão para resultados em Curitiba: a experiência de contratualização.** Curitiba: MAP, 2009, p. 37-41



Ainda na capital desenvolveu-se, a partir de 2003, uma experiência inovadora na gestão da Secretaria Municipal de Saúde,⁵ em que uma das principais ferramentas gerenciais foi chamada de “Termos de Compromisso.” Nomenclatura distinta, em virtude de peculiaridades da área, mas com o mesmo propósito dos Contratos de Gestão: mais eficiência e trabalho para resultados.

A partir de 2005, são lançadas as bases para a implantação dos Contratos de Gestão em toda a administração municipal. Essa experiência está documentada e divulgada.⁶

Portanto, foi a partir de 1996 que o conceito de Contrato de Gestão como ferramenta importante de uma gestão pública mais eficiente, comprometida com melhores resultados, leia-se bens e serviços de qualidade e suficientes para a população, passou de mera “ideia-circulante” para a condição de estratégia concreta de diferentes setores da administração pública paranaense.

No âmbito municipal, lamentavelmente, só em Curitiba⁷ e em São José dos Pinhais, neste caso por um breve período de dois anos: 2011-2012.⁸ Mas são experiências abrangentes, envolvendo todos os órgãos das respectivas administrações municipais.

Diferentemente da esfera estadual, em que os Contratos de Gestão permaneceram circunscritos aos Serviços Sociais Autônomos e, mesmo neste caso, sem nenhuma visibilidade interna ou externa. Tanto assim que no Plano de Metas de Governo 2011-2014, não há menção aos Contratos de Gestão entre essas entidades paraestatais e o poder executivo estadual.

Consta sim nesse documento várias referências à experiência desenvolvida no estado de Minas Gerais e na Prefeitura de Curitiba. “A gestão orientada para resultados será a tônica, focando o dever republicano de reger a

⁵ MARTY, Inês Kultech. Primeiras experiências de contrato de gestão em Curitiba: Secretaria Municipal de Saúde. In: GIACOMINI, Carlos Homero (Org.). **Gestão para resultados em Curitiba: a experiência de contratualização**. Curitiba: MAP, 2009, p. 43-55.

⁶ GIACOMINI, Carlos Homero (Org.). **Gestão para resultados em Curitiba: a experiência de contratualização**. Curitiba: IMAP, 2009. 146p.

⁷ RIBEIRO, Angela Kotzias de Andrade. A prática da contratualização de resultados como ferramenta para consolidação da gestão para resultados na Prefeitura de Curitiba: estudo de caso. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 4., 2011. Brasília. **Anais...** Brasília, 2011.

⁸ RODRIGUES, Ivan et al. Governança para resultados municipais: o caso da Prefeitura de São José dos Pinhais - PR. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/impressa/pdf/104.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.



administração por objetivos, metas, indicadores, prazos e responsáveis claramente definidos.”⁹ Sendo que a “Nova Gestão,” um dos pilares do compromisso de adotar “Um novo jeito de Governar,” consiste basicamente em “implantar a gestão pública para resultados através da celebração dos Contratos de Gestão entre as diversas áreas de governo com o Governador.”¹⁰

Efetivamente, nas primeiras entrevistas publicadas, logo após a eleição e ainda antes da posse, o Governador declarou “quero fazer uma gestão de resultados”¹¹ e “[...] o Contrato de Gestão implantado na Prefeitura (de Curitiba) é melhor do que o de Minas Gerais. Podemos aproveitar o que temos de bom (no Paraná) e também aprimorar. O estado de Minas Gerais tem boas receitas de uma gestão pública eficiente. Pegaremos essas receitas e avançaremos.”¹²

No discurso de posse na Assembleia Legislativa, no dia 1/1/2011, o Governador frisou que:

As primeiras medidas neste sentido (o corte de desperdícios) já estão delineadas e serão implantadas antes mesmo dos contratos de gestão, outra ferramenta moderna de administração que lançamos mão para buscar a profissionalização da máquina pública [...]. Com os contratos de gestão fixaremos metas a serem alcançadas, com base no plano de governo aprovado nas urnas. O cumprimento de cada um dos objetivos será acompanhado permanentemente, para que todos também possam saber sobre o desempenho do governo.¹³

Na transmissão de cargo, no mesmo dia e defronte o Palácio Iguazu, o Governador foi mais enfático: “Serei exigente na cobrança dos resultados. As nossas metas, estabelecidas em contratos de gestão, serão perseguidas com extrema obstinação. Não vou aceitar resultados abaixo do mínimo estabelecido para cada uma das áreas da administração pública.”¹⁴

⁹ METAS de Governo: 2011-2014. Curitiba: [s.n], 2010. p. 37.

¹⁰ Ibid., p.39.

¹¹ MEU estilo é bem diferente. Entrevista com Beto Richa. O Estado do Paraná, Curitiba, out. 2010. p 6-7.

¹² FÉLIX, Rosana ; VICELLI ,Carlos Eduardo. Creio que podemos enxugar a máquina: Beto Richa (PSDB), governador eleito do Paraná. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 11 out. 2010. Entrevista, p. 13. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/eleicoes//conteudo.phtml?id=1056077>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

¹³ ÍNTEGRA do discurso do governador Beto Richa no Palácio Iguazu. Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=61280&tit=Integra-do-discurso-do-governador-Beto-Richa-no-Palacio-Iguacu>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

¹⁴ Ibid.



Desde então, a proposta de uma Gestão para Resultados e dos Contratos de Gestão como sua principal ferramenta adquiriu *status* de política oficial de Governo e continua sendo reiteradamente lembrada nos pronunciamentos e entrevistas.¹⁵

3 PROBLEMÁTICA A SER ESTUDADA

No primeiro ano do governo foi criada a Unidade de Gerenciamento dos Contratos de Gestão (UGCG),¹⁶ constituída de um coordenador, um conselho consultivo com representantes da Casa Civil, da Secretaria da Fazenda, da Secretaria do Planejamento e da Secretaria de Administração e Previdência e supervisores de área.

Os supervisores de área são responsáveis pelo apoio técnico e operacional aos órgãos da administração direta que tenham contratos assinados. Esse apoio é feito em contato direto com os servidores de ligação. Estes são os responsáveis por apoiar e supervisionar os gerentes dos projetos.

Os servidores de ligação e os gerentes dos projetos não são considerados como integrantes da UGCG. Esta conta com uma parceria com a Escola de Governo, vinculada à Secretaria de Administração e Previdência, para o desenvolvimento de atividades de capacitação para todos os envolvidos no desenvolvimento dos projetos.

Em julho desse ano (2011) foram assinados Termos de Compromisso com os Secretários de Estado visando a redução dos gastos administrativos em 15% e a elaboração de projetos estratégicos. No início de 2012, foi constatada a redução de 19,46% nos gastos e foram apresentados 203 projetos e 313 metas de governo, que passaram a fazer parte de 28 Contratos com vigência até dezembro daquele ano. Esse número de projetos foi sempre considerado excessivo pela

¹⁵ BETO Richa: 500 dias de governo. **Revista Nova Fase**, n. 388, p.3-5, abr., 2012. Disponível em: <http://www.revistanovafase.com.br/index.php?option=com_flippingbook&view=book&tmpl=component&id=18>. Acesso em: 13 mar. 2013.

¹⁶ PARANÁ (Estado). Decreto 1.947 de 8 de julho de 2011. ~~Institui a Unidade de Gerenciamento dos Contratos de Gestão – UGCG e dá outras providências.~~ (Revogado pelo Decreto 3505 de 14/12/2011). **Diário Oficial [do] Estado**, Curitiba, n. 8503, 8 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=61011&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 13 mar. 2013.



equipe da UGCG, tanto em virtude das dificuldades de gerenciamento e de acompanhamento que teriam como também por diluírem o foco das ações do governo, prejudicando um sentido estratégico que os contratos devem ter.

Esses projetos e metas estão distribuídos em cinco áreas de atuação da UGCG, conforme se visualiza no Quadro 1.

Quadro 1 - Número de Projetos e de Metas incluídos nos Contratos de Gestão de 2012 do Governo do Paraná, segundo Áreas de Atuação.

Área	Nº Secretarias	Nº Projetos	Nº Metas
Desenvolvimento Econômico	5	45	77
Desenvolvimento Social	6	32	78
Gestão e Planejamento	8	68	74
Gestão do Território	4	27	38
Direito e Cidadania	5	31	46
Total	28	203	313

Fonte: UGCG/Área de Desenvolvimento Social

A Área de Desenvolvimento Social é constituída pelas Secretarias Estaduais de Saúde; Educação; Família e Desenvolvimento Social; Cultura; Esporte; e Trabalho, Emprego e Economia Solidária. Ela ficou encarregada do monitoramento e avaliação de 32 projetos e 78 metas.

Após dois anos do início da experiência e ao final do 1º Ciclo de Monitoramento e Avaliação dos projetos, quais são as lições aprendidas? O modelo adotado de monitoramento e avaliação vem sendo executado? Quais são os índices de realização dos Marcos e das Entregas previstos nos projetos? Em relação às Metas, quais foram os índices de cumprimento? Houve necessidade de ajustes? Quais e por quê? Na análise crítica dos projetos, quais são as principais dificuldades enfrentadas? Como foram superadas?

Além dessas questões, de ordem mais interna, existem outras, de contexto externo, que fazem parte da problemática estudada e cuja abordagem é necessária. Referimo-nos aos desdobramentos decorrentes da transferência ocorrida, em meados de 2012, da UGCG da linha de assessoramento instalada na



Secretaria de Estado da Administração e Previdência para a Casa Civil. Quais foram as vantagens e desvantagens dessa mudança? Em que medida isso significou um fortalecimento ou um enfraquecimento da proposta de implantação da Gestão para Resultados?

Da mesma forma, quais são as implicações para a proposta, das recentes decisões tomadas pela nova chefia da Casa Civil, quanto à uma mais rigorosa seleção de projetos a serem incluídos nos Contratos de Gestão de 2013? E quanto a nova organização interna da Casa Civil, de coordenadorias, que levou à extinção da UGCG? Também foi extinta a figura do representante da Secretaria, também conhecido como Técnico ou Servidor de Ligação com a UGCG, passando para os próprios Diretores Gerais dos órgãos a atribuição de coordenar os trabalhos dos gerentes dos projetos contratualizados. Quais serão as implicações?

Estas questões fazem parte do contexto que apresenta a problemática estudada. Uma problemática viva e atual, o que torna o estudo mais interessante, mais útil e, ao mesmo tempo, mais delicado.

4 OBJETIVOS

Como é amplamente conhecido, as mudanças, independente do seu grau de profundidade - inovações, reformas ou transformações - são processos complexos e conflitivos. E isso é verdadeiro tanto para a vida social como para a institucional. É vasta a literatura sobre mudança organizacional e ela se alimenta de vivências concretas.

Os contratos de gestão no Governo do Paraná, entendidos como ferramentas para a implantação de um novo modelo gerencial no setor público, a Gestão para Resultados, são recentes. A experiência dos cinco Serviços Sociais Autônomos, que formulam, executa e avalia seus Contratos de Gestão, é um caso à parte e mereceriam um estudo próprio.

No caso deste trabalho, os objetos de estudo são os Contratos de Gestão pactuados entre o Governador do Estado e os Secretários Estaduais. Aliás, prosseguindo na delimitação do estudo, nos referimos a um segmento desses Contratos de Gestão, ou seja, aos firmados no âmbito das seis Secretarias que compõem a Área de Desenvolvimento Social já mencionada.



Os Contratos de Gestão têm cláusulas que estabelecem compromissos com a eficiência do gasto público e outras. O acompanhamento de algumas delas não estão na área de competência dos supervisores de área, como é o caso deste autor. Ficaram como assuntos da exclusiva competência do coordenador da UGCG.

Concentraremos este estudo na análise dos projetos, que são o núcleo central dos Contratos, pelo menos no formato adotado pelo Governo do Paraná em 2011-2012.

4.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é contribuir para o fortalecimento da proposta de mudanças na Gestão Pública no Paraná, aprofundando análises sobre as vivências ocorridas nos processos de monitoramento e avaliação dos 32 projetos desenvolvidos na Área de Desenvolvimento Social da UGCG no período entre março de 2012 e fevereiro de 2013.

4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho podem ser identificados como:

- 1) Análise do acompanhamento dos projetos por meio da verificação dos Marcos e das Entregas, considerados marcadores dos seus processos de desenvolvimento;
- 2) meta-avaliação, ou seja, análise da avaliação dos projetos por meio da verificação do cumprimento das Metas estabelecidas nos projetos e destacados em quadros complementares que fizeram parte dos Contratos assinados;
- 3) análise do atual cenário político-institucional do Governo do Paraná, particularmente no âmbito das estruturas que guardam relação mais estreita com os processos de trabalho envolvidos nos Contratos de Gestão.



5 METODOLOGIA

Os objetivos do estudo, a sua natureza e as circunstâncias político-institucionais foram importantes fatores que influenciaram a definição do seu desenho metodológico.

As informações e dados foram coletados por meio de seis fontes principais:

- 1) O caderno pessoal do pesquisador, de registro dos acontecimentos relacionados aos projetos e das memórias das reuniões e eventos realizados no período;
- 2) os arquivos pessoais do pesquisador-supervisor da Área de Desenvolvimento Social da UGCG;
- 3) os depoimentos de dirigentes de órgãos que compõem a Área;
- 4) os testemunhos de técnicos das equipes de apoio e de gerenciamento dos projetos;
- 5) os documentos técnicos produzidos pela UGCG e de domínio público;
- 6) o Sistema de Acompanhamento dos Contratos de Gestão.

A análise dos dados coletados e das informações fornecidas visou a sistematização de respostas às perguntas da pesquisa, formuladas no capítulo que apresentou a problemática a ser estudada.

O arcabouço teórico que fornece consistência à análise provem do corpo conceitual da área de Monitoramento e Avaliação de projetos^{17,18} e da área de Gestão para Resultados.^{19,20}

Apesar de existir um entendimento diferenciado por parte da coordenação e de membros da equipe da UGCG a respeito dos conceitos de acompanhamento e de monitoramento, sendo que este só seria possível de realização caso existissem

¹⁷ GUBERMAN, Gustavo ; KNOPP, Glauco. Monitorar a prática para aprimorar o que se aprende: examinando sistemas internacionais de M&A como benchmarking para a experiência brasileira. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, n. 2, p. 76-99, jul./dez. 2011.

¹⁸ BARBOSA, Dionara Borges Andreani. Monitoramento dos programas sociais. In: SEMINÁRIO DA REDE BRASILEIRA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO - CAPACIDADES NACIONAIS EM MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO BRASIL. 4., 2012. Rio e Janeiro. Rio e Janeiro, 2012.

¹⁹ MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Ícone, 2010. 256p

²⁰ GUIMARÃES, Tadeu Barreto; PORDEUS, Iran Almeida; CAMPOS, Eder Sá Alves (Orgs). **Estado para resultados: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2010. 208p



metas parciais, neste trabalho adotou-se esses conceitos como sinônimos, dizendo ambos respeito aos marcadores dos projetos. Os quais, segundo a metodologia adotada, são de dois tipos: Marcos e Entregas.

Segundo ainda as normas metodológicas adotadas na UGCG, a síntese do acompanhamento é a análise de risco dos projetos, o que é feito em função do nível de atraso na realização das entregas e dos marcos. Ainda segundo essas normas, o cálculo da análise de risco deve ser feito segundo o método expresso na fórmula a seguir:

$$NR = [M+(E.2)]/3$$

Onde:

$$M=(Rm1+Rm2+Rm3+...Rmn)/n$$

$$E=(Re1+Re2+Re3+...Ren)/n$$

Onde o risco (R):

$$Rm=(1 - Am)*100$$

$$Re =(1 - Ae)*100$$

Rm = Resultado obtido para cada um dos marcos

Re = Resultado obtido para cada uma das entregas

Am = representa o atraso do marco

Ae = representa o atraso da entrega

Forma genérica de Am e Ae, que leva a "A"

$$A = (R - P)/(L - P)$$

Sendo que:

A - representa o atraso, quer de marcos quer de entregas

R - data da realização do marco ou da entrega

P - data prevista para a realização do marco ou da entrega

L - a data prevista para a realização do último marco ou da última entrega

Para a realização do estudo foram observados os aspectos éticos envolvidos, garantindo-se a impessoalidade e o sigilo das fontes de informação.



6 RESULTADOS

Os meses iniciais de 2011 foram dedicados à definição da estrutura de trabalho, a formalização da UGCG e a elaboração da metodologia a ser adotada tanto para a elaboração dos projetos como do seu monitoramento e avaliação.^{21,22}

Os projetos e os Termos dos Contratos de Gestão começaram a ser elaborados no final de 2011. Contudo, em virtude de indefinições e atrasos nas designações dos representantes dos órgãos, conhecidos como Servidores de Ligação e dos Gerentes de Projetos, sobrecarga de trabalho em virtude de uma equipe incompleta na UGCG durante todo o primeiro ano e de protelações e adiamentos ocasionados pela complicada agenda de trabalho do Governador, do Secretário de Administração e Previdência, encarregado de coordenar a implantação dos Contratos no Governo, os mesmos só foram assinados em 9 de abril de 2012, ou seja, no início do segundo trimestre do ano.

Ainda assim, para contornar a dificuldade de vários órgãos na finalização da elaboração dos projetos, foi criado um Quadro-Resumo das Metas de cada um, que substituiu, nos Contratos, os Cadernos dos Projetos previstos inicialmente para serem anexados.

Na Área de Desenvolvimento Social o Caderno de Projetos foi concluído em junho de 2012.²³ O Quadro 2 apresenta uma síntese do mesmo.

²¹ PARANÁ (Estado). Resolução nº 3961, de 09 de fevereiro de 2012. Estabelece o Regimento da Unidade de Gerenciamento dos Contratos de Gestão - UGCG. **Diário Oficial [do] Estado**, Curitiba, nº 8.652, p.3, 14 fev. 2012.

²² PARANÁ (Estado). Unidade de Gerenciamento dos Contratos de Gestão. **Manual do Contrato de Gestão**. Curitiba, [201?]. 27p.

²³ PARANÁ (Estado). Unidade de Gerenciamento dos Contratos de Gestão. **Caderno de projetos da área de desenvolvimento social**. Curitiba, 2012. 139p.



Quadro 2 - Número de Ações, Marcos, Entregas e Metas contidos nos Projetos da Área de Desenvolvimento Social, segundo órgão.

Órgão	Ações	Marcos	Entregas	Metas
A	20	24	20	9
B	28	28	12	4
C	81	130	88	39
D	9	69	20	9
E	39	32	27	8
F	27	18	50	9
Total	204	301	217	78

Fonte: UGCG/Área de Desenvolvimento Social

No último parágrafo da Apresentação do Caderno de Projetos da Área de Desenvolvimento Social está registrado:

O corpo técnico-administrativo da administração estadual e a sociedade paranaense são bem vindos nesse esforço de implantação de um “novo jeito de governar”, em que a gestão pública se pauta pela busca de resultados e por mais eficiência nos gastos públicos. A governança social que o atual Governo do Paraná preconiza só será realidade com a efetiva participação da sociedade, como fiscal e como sujeito dos processos. (Curitiba, 20 de junho de 2012).²⁴

6.1 Os resultados do monitoramento

O programa (*software*) do Sistema de Acompanhamento dos Contratos de Gestão (SACG), do registro dos projetos e dos relatórios periódicos das atividades desenvolvidas, dos marcos e das entregas previstos e realizados, começou a ser elaborado logo após a assinatura dos Contratos. Contudo só foi finalizado e disponibilizado em dezembro, tendo perdido sentido utilizá-lo para os Contratos de 2012. Está sendo utilizado para a inserção dos projetos para 2013 e seu funcionamento permitirá um acompanhamento do desenvolvimento dos projetos em tempo real. Isto é, na medida em que os gerentes de projeto alimentem diariamente o sistema com as informações requeridas.

²⁴ CADERNO de Projetos da Área de Desenvolvimento Social. Curitiba, 2012.



Em 2012, o acompanhamento se deu com base em Relatórios quadrimestrais, preenchidos pelos gerentes dos projetos e/ou pelos servidores de ligação de cada órgão e enviados por e-mail para o Supervisor da Área. Acompanhando o atraso inicial, já registrado, os Relatórios referentes ao primeiro quadrimestre só foram entregues em julho. Ou seja, cerca de 60 dias após o encerramento do período e cerca de 5 meses após iniciadas as atividades dos projetos.

Essa defasagem diminuiu por ocasião do 2º Quadrimestre e foi normalizada no final do ano. Essa situação acarretou um comprometimento do acompanhamento dos projetos por via exclusivamente dos Relatórios periódicos. O que exigiu um desdobramento das atividades por parte da supervisão da área, criando-se alternativas para reduzir ao máximo os prejuízos para o monitoramento e, conseqüentemente, para os próprios projetos.

Uma dessas alternativas foi a proposição de Oficinas de Trabalho, com a participação dos servidores de ligação e dos gerentes, previstas inicialmente para acontecerem a cada dois ou três meses. A primeira foi realizada em 19/4/2012.

Apesar de ter servido para aproximar os técnicos que atuam nos projetos, de ter contado com um quórum elevado (cerca de 90%), de permitir um mútuo conhecimento sobre a realidade e os desafios enfrentados, as três tentativas posteriores para agendar novas oficinas foram infrutíferas. As agendas de trabalho dos servidores de ligação e dos gerentes dos projetos, todos envolvidos em outras tarefas institucionais, aliado à pouca importância conferida por alguns dirigentes superiores dos órgãos aos projetos e aos Contratos, inviabilizaram a realização das outras duas oficinas de trabalho previstas inicialmente.

Diante disso, outra alternativa encontrada foi intensificar as visitas aos órgãos e as reuniões com os servidores, procurando envolver cada vez mais os gerentes dos projetos, principalmente daqueles órgãos em que se detectou um baixo comprometimento e/ou pouca aderência do servidor de ligação para com as tarefas previstas.

Como não houve a devida valorização institucional do trabalho desenvolvido pelos servidores de ligação, começaram a ocorrer substituições de vários, acarretando mais dificuldades no trabalho. Diferentemente de Minas



Gerais^{25,26,27,28} ou da Bahia²⁹ que profissionalizaram essas funções, no Paraná ainda não amadureceu uma iniciativa neste sentido.

Uma particularidade importante que merece ser registrada diz respeito ao desenvolvimento de um acompanhamento especial no caso de um dos Projetos mais destacados da área e do governo. Por ser intersetorial, com ações previstas em parceria com vários outros órgãos (cerca de nove), esse projeto, acertadamente, criou uma unidade gestora própria, que realiza também atividades de acompanhamento.

Em agosto e setembro foram realizadas reuniões de monitoramento em todos os órgãos, buscando analisar os registros nos Relatórios enviados e, mais do que isso, identificar os riscos de cada projeto em termos de cumprimento de Metas. Foram reuniões participativas e com quórum elevado: 44 técnicos, todos os servidores de ligação, quase todos os gerentes de projeto e técnicos de algumas equipes. Somente dois dirigentes superiores compareceram às reuniões realizadas, frise-se, nos próprios órgãos.

Foi nessa oportunidade que se detectou a necessidade de uma planilha progressiva de Marcos e Entregas pois, com raras exceções, havia uma inexperiência muito grande por parte de gerentes e servidores de ligação em termos de acompanhamento dos próprios projetos, de prever ações para contornar dificuldades, etc.

²⁵ PALVARINI, Bruno Carvalho. Escritório de projetos especiais para modernização da gestão pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/077.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

²⁶ VALLE, Afonso Celso Corrêa de Araújo. Metodologia de inovação na gestão pública do Estado de Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/180.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

²⁷ MADURO, Cristhian; PEREIRA, Luiz Henrique Zanforlin; TANGARI, Milla Fernandes Ribeiro. Incubadora de projetos inovadores do Estado de Minas Gerais. . In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/181.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

²⁸ PINTO, Gabriella Nair Figueiredo Noronha; PINHEIRO JUNIOR, Fernando Antônio França Sette. Avaliação prévia de projetos do Governo de Minas Gerais: mais um importante passo para a alocação eficiente dos recursos públicos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/041.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

²⁹ CARVALHO, Rafael Castro Mello. Rede de consultores internos do Estado da Bahia (RCI-BA): instrumento de aumento da governança da máquina pública estadual. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012.



Nesta época, ao ser aplicada a metodologia de cálculo de risco dos projetos, estabelecida no Manual da UGCG e em Notas Técnicas complementares, observou-se que somente quatro projetos, localizados em uma única Secretaria estariam enquadrados em faixas de risco III (Amarelo) e IV (Laranja). A metodologia referida estabelece que são seis faixas de risco, do Azul ao Vermelho. Essa situação não condizia com os apontamentos da supervisão, feitos por ocasião das reuniões com as equipes nos órgãos, onde além dos números de Marcos e de Entregas realizadas, eram observadas outras variáveis. Tanto assim que no Relatório de Acompanhamento³⁰ produzido na época, foi apontado que existiam 11 projetos, distribuídos em quatro Secretarias, correndo riscos de não cumprimento de metas caso medidas urgentes não fossem tomadas.

Também foi nesta época que a coordenação da UGCG definiu pela abertura de um prazo para recebimento de propostas de repactuação de metas. Cinco das seis Secretarias da Área propuseram repactuações, sendo que dos 32 projetos, 8 tiveram Metas modificadas ou substituídas. Isso significou 35,5% de todos os projetos da Área. Em termos de Metas, das 78, 12 foram repactuadas, com alguns cancelamentos, passando a existir 73 Metas. (Quadro 3)

Quadro 3 - Número de projetos e metas da Área de Desenvolvimento Social repactuados. (Setembro, 2012)

Órgão	Nº de Projetos (1)	Nº de Metas (2)	Nº de projetos Repactuados (3)	Nº de Metas Repactuadas (4)	% (3/1)	% (4/2)
E	4	8	2	3	50	37,5
B	2	4	2	2	100	50
F	3	9	1	3	33	33
A	2	9	1	1	50	11
C	18	39	2	3	11	7,7
D	3	9	0	0	0	0
Total	32	78	8	12	35,5	15,3

Fonte: UGCG/Área de Desenvolvimento Social

³⁰ ALMEIDA, Marcio José de. **Relatório de acompanhamento dos projetos da área de desenvolvimento social dos contratos de gestão do Governo do Paraná em 2012**. Curitiba, 2012. 5p.



As discussões em torno das repactuações foram uma oportunidade para discutir técnicas de elaboração de projetos, a necessidade de aperfeiçoar os que serão propostos para 2013, analisar com mais precisão os graus de risco dos projetos.

Em setembro foi solicitado aos servidores de ligação e gerentes dos projetos que providenciassem os registros das evidências dos Marcos e das Entregas realizadas até então. Esta demanda reacendeu algumas insatisfações de servidores e gerentes, ressentidos pela sobrecarga de trabalho, falta de equipes e excesso de burocracia, sem existirem contrapartidas. Isso exigiu doses extras de atenção por parte da supervisão da área, além de apoio redobrado e mais tolerância, para evitar contaminações cruzadas fragilizando a proposta de contratualização.

A partir de outubro foram feitas demandas referentes à tarefa de elaboração dos projetos a serem propostos por cada órgão para os Contratos de 2013. A intenção inicial era realizar a assinatura dos mesmos em dezembro. Houve reforço da recomendação de mais foco e obediência ao limite máximo de cinco projetos por órgão. No caso da Área de Desenvolvimento Social foram apresentados 21 projetos.

Na Área conseguiu-se chegar ao final de dezembro de 2012 com todos os projetos elaborados. Mas este esforço colocou em risco a qualidade da execução dos projetos de 2012 no seu último trimestre. A detecção desse risco se deu por conta das atividades de monitoramento *in loco*, no “terreno”, o que exigiu um esforço redobrado junto aos servidores e gerentes.

No início de janeiro de 2013, ainda na primeira quinzena, todos os projetos haviam enviado seus Relatórios referentes ao terceiro quadrimestre de 2012, o que permitiu a montagem final das planilhas progressivas dos Marcos e das Entregas previstas e realizadas durante todo o ano de 2012. Constatou-se elevados índices de realização em quase todos os projetos. No caso dos Marcos, eles oscilaram de 74 a 96%, com média final de 81%. No caso das Entregas, elas oscilaram de 70 a 92%, com média final de 82%.



6.2 Alguns resultados da avaliação dos projetos

A metodologia de avaliação dos projetos, definida pela UGCG, considera as informações fornecidas pelos gerentes de projeto e servidores de ligação quanto às Metas com um enfoque eminentemente quantitativo.

No caso das 78 Metas previstas inicialmente pelos 32 projetos da Área de Desenvolvimento Social que, após as repactuações propostas e aprovadas em setembro/outubro de 2012, foram reduzidas a 73, obteve-se as médias aritméticas ponderadas de cada órgão. Estas levam em consideração os pesos de cada projeto, definidos por ocasião da priorização dos mesmos nos respectivos Planos de Trabalho, confeccionados e incluídos nos Contratos de Gestão. Um projeto com indicador de desempenho (porcentagem da meta cumprida) inferior a 50% terá o seu valor considerado como zero. Em outros casos, de ultrapassagem da meta, o indicador de desempenho será considerado 100%.

Esses cálculos, referentes aos projetos de cada órgão, geraram os Indicadores Sintéticos de Desempenho de cada um deles, expostos no Quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores Sintéticos de Desempenho dos Órgãos da Área de Desenvolvimento Social

Órgão	Indicador Sintético de Desempenho
A	100,0
B	97,2
C	93,1
D	79,2
E	70,9
F	49,7

Fonte: UGCG/Área de Desenvolvimento Social

Entendendo a insuficiência desta metodologia, eminentemente quantitativa, para dar conta da avaliação dos projetos, foi proposta a sua complementação com uma dimensão qualitativa. Para tanto, foi criado um Formulário para servir como Guia de elaboração do Relatório Final dos projetos que,



depois de preenchido pelo gerente do projeto, sua equipe e/ou servidor de ligação, foi objeto de discussões no mês de fevereiro de 2013, em reuniões amplas realizadas nos próprios órgãos.

Essas reuniões propiciaram reflexões, análises, auto avaliações e produziram efeitos positivos com vistas a construção de equipes de projetos e de trabalho nos contratos de gestão. Além das responsabilidades assumidas com o não cumprimento de algumas Metas, houve maturidade na proposição de critérios moduladores para a análise de Metas cujos alcances não foram matematicamente constatados, mas que tiveram os efeitos sociais almejados. Seria o que se convencionou chamar de um “Indicador Analítico de Desempenho”, resultante de análises, nem sempre com base em dados objetivos.

Esse processo resultou em uma avaliação de desempenho dos órgãos diferente do anterior, conforme pode ser observado no Quadro 5:

Quadro 5 - Indicadores Analíticos de Desempenho dos Órgãos da Área de Desenvolvimento Social

Órgão	Indicador Analítico de Desempenho
A	++++
C	+++
D	+++
B	++
E	++
F	++

Fonte: UGCG/Área de Desenvolvimento Social

Das 73 Metas previstas, 53 delas, ou seja, 72,6% foram cumpridas segundo um enfoque exclusivamente matemático. Com as ponderações/modulações introduzidas, este índice elevou-se para 86,5%, uma vez que mais 10 Metas foram consideradas socialmente cumpridas. Exemplifica-se essas situações com o caso do projeto “X” que tendo uma Meta de ampliar em mais 126 vagas o atendimento a adolescentes, alcançou realizar 124. Na análise e discussão dos motivos e do



contexto, os participantes, com a concordância da supervisão da área, entenderam ser adequado avaliar a mesma como meta alcançada.

Essas reuniões terminavam com uma reflexão em torno da validade ou não dos projetos terem feito parte do Contrato de Gestão do respectivo órgão. Se teria valido a pena, ou seja, se essa condição teria contribuído ou não para os resultados obtidos.

Em um órgão, o servidor de ligação, a maioria dos gerentes e técnicos presentes manifestaram contrariedade com a existência dos Contratos de Gestão e com as exigências advindas das tarefas de monitoramento e avaliação dos seus projetos. Segundo eles, isso acarretou superposições e redundâncias, uma vez que o enfoque estratégico que predomina nas atividades desse órgão já prevê a existência de indicadores de acompanhamento dos projetos.

Todos os demais servidores de ligação, gerentes e técnicos das outras cinco Secretarias registraram, nessas reuniões de avaliação qualitativa, opiniões de que o monitoramento das atividades dos projetos e sua avaliação decorreram da existência dos Contratos de Gestão, o que teria sido benéfico para o próprio órgão.

5 CONCLUSÕES

Este não é um estudo conclusivo. Tem mais um caráter exploratório. Algumas perguntas que formam a problemática estudada, ou seja, o contexto atual da proposta da Gestão para Resultados no Paraná permanecem sem respostas. Mas algumas aproximações foram feitas.

Não é possível afirmar que os elevados índices de cumprimento das metas da maioria dos projetos da Área de Desenvolvimento Social dos Contratos de Gestão do Governo do Paraná em 2012 seja decorrência exclusiva das atividades de monitoramento e avaliação. Este componente deve ser visto como um dos fatores que contribuíram para uma avaliação positiva dos projetos. Com grau semelhante de importância deve ser lembrado o nível de comprometimento dos técnicos envolvidos na realização dos projetos e a própria existência dos contratos de gestão.



Os resultados poderiam ter sido melhores se tivessem existido durante o ano algumas ações que conferissem aos projetos uma maior visibilidade para o público interno e externo. Inclusive para os dirigentes superiores dos órgãos. Na medida em que somente integrantes do corpo técnico vivenciaram os momentos dos projetos, inclusive do seu monitoramento e avaliação, também dos momentos de conquistas e vitórias, o processo correu o risco de ser visto como uma iniciativa meramente tecnocrática.

Faltaram reuniões ampliadas de avaliação, audiências públicas, como, aliás, estavam previstas em cláusulas dos Contratos. Nessas, os Secretários de Estado e o Governador teriam tido oportunidades de participação ativa. Faltaram momentos de exposição pública, para a população, das ações desenvolvidas pelos projetos. Os atores envolvidos e as audiências poderiam ter sido mais ampliadas.

Mesmo a criação do Gabinete de Gestão e Informações (GGI), via Decreto,³¹ ainda que tardia, poderia ter sido mais explorada. As ferramentas tecnológicas como o Business Intelligence (BI), disponibilizadas no referido ambiente pela CELEPAR, órgão de informática do Governo do Estado, estão focadas na avaliação do cumprimento das Entregas e dos Marcos pelos projetos. Apesar da entrega de *tablets* a todos os Secretários de Estado por ocasião da inauguração do GGI, o domínio dessa tecnologia é ainda incipiente e pode ser reforçado com capacitações e o uso mais frequente das mesmas.

As iniciativas de “interiorização” dos processos na esfera de cada órgão foram tímidas. A possibilidade de realização de contratos de gestão dentro de cada um deles não foi adequadamente estimulada. Houve poucas e raras iniciativas neste sentido.

A transferência da UGCG para a Casa Civil, em meados de 2012, no contexto em que ocorreu, acompanhando o ex-titular da Secretaria de Administração e Previdência, resultou em um paradoxo: maior aproximação física e menor participação efetiva do coordenador de todo o trabalho, que era o Secretário, titular do

³¹ PARANÁ (Estado). Decreto 6.431 de 14 de novembro de 2012. Institui o Gabinete de Gestão e Informações do Governo do Estado e dispõe sobre sua organização e funcionamento - SEPL. **Diário Oficial [do] Estado**, nº. 8839, Curitiba, 14 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=81653&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 13 mar. 2013.



órgão. A agenda sobrecarregada do antigo dirigente impediu seu maior envolvimento nos processos e sua maior participação em momentos decisivos do trabalho.

Com a recente (início de 2013) reconfiguração das funções da Casa Civil, fruto da criação de uma Secretaria de Governo, as perspectivas são promissoras. Entre as primeiras ações do novo titular da Casa Civil constou uma ação mais efetiva na análise dos projetos propostos pelos órgãos para 2013, resultando na redução de 102 para 53. Na Área de Desenvolvimento Social, o número foi reduzido de 21 para 17 e isto representa mais domínio de foco por parte do governo.

Da mesma forma vem se configurando uma avaliação positiva da decisão de desativar a figura do representante do órgão ou servidor de ligação, atribuindo-se ao Diretor Geral das Secretarias as atribuições de coordenar o trabalho dos gerentes dos projetos contratualizados em cada órgão.

Assim, o cenário que se descortina para a continuidade do processo de implantação da Gestão para Resultados no Paraná é promissor. Por um lado, foram dados os passos iniciais. Com muito esforço e sacrifícios de um reduzido e aguerrido grupo de profissionais. Cujos pontos de identidade se concentram, mais do que em identidades metodológicas ou em estilos de trabalho em equipe, no comprometimento que todos têm com a conquista de excelência na gestão pública.

Estas condições, processos e resultados serviram para iniciar a implantação da Gestão para Resultados no estado. Que está longe de qualquer consolidação. As forças contrárias à inovação na gestão pública no Paraná continuam vivas e muito atuantes. O descompromisso com indicadores, marcos, prazos e metas estão presentes e continuamente são alimentados pelos resquícios de corporativismo, clientelismo e patrimonialismo que permeiam os órgãos públicos.

Não temos a pretensão de defender a gestão para resultados e o Monitoramento & Avaliação de projetos como as únicas estratégias viáveis para superar as amarras da clássica administração burocrática. No entanto, somos céticos quanto à perspectiva de sucesso duradouro que as soluções tecnocráticas possam ter. Os esforços e o trabalho em torno de maior eficiência, mais qualidade e transparência na gestão pública, no Novo Jeito de Governar, com o qual o atual Governo do Paraná se comprometeu, precisam prosseguir, ser ampliados e aprofundados.



E para isso, um passo importante seria, além de dar continuidade ao processo de contratualização por resultados dentro da administração direta em seu nível central, dar início a movimentos de disseminação dessa metodologia para os demais órgãos da administração indireta e para as estruturas descentralizadas existentes nas várias regiões do estado. Para isso, o resgate da experiência que os Serviços Sociais Autônomos, nem todos eles, acumularam nesses anos, seria uma iniciativa estratégica. Se forem verdadeiras as afirmativas de que os contratos de gestão auxiliam no alinhamento organizacional e facilitam a integração da alta direção em torno da Agenda de Governo, eles precisam ser mais priorizados por todos.

Como também estratégica seria a implementação dos Contratos de Gestão com as organizações da sociedade qualificadas nos termos da Lei Complementar 140/2011.³² O conhecimento mais aprofundado das experiências que vêm sendo acumuladas em outros estados, principalmente em Minas Gerais, Bahia e São Paulo, poderia dar um impulso importante para que o Paraná finalmente ingressasse na era da Governança Social.

Este não foi o objeto de estudo deste trabalho. Mas pode ser visto como um componente importante que deve começar a ser mais abordado nos debates e propostas de gestão no estado. Governança Social, como conceito novo, ainda está em construção e uma contribuição importante para esse processo foi dado recentemente pelo autor de um artigo, do qual extraímos que:

Por governança social entende-se a atuação coletiva e concertada, a cooperação (operação conjunta), a cogestão (gestão conjunta) e a corresponsabilidade (responsabilidade conjunta e solidária) do Estado, das organizações do mercado e da sociedade civil dos mais diversos segmentos sociais e dos cidadãos na oferta de bens e serviços, na tomada de decisão, na defesa do interesse público e na construção de ações viáveis ao desenvolvimento, por meio do empoderamento descentralizado e da autonomia dos seus atores políticos. É uma nova maneira de governar, na qual o sentido de público expressa e abrange todas as esferas da sociedade organizada, e não apenas o Estado, e o sentido de social expressa a sociedade em seus múltiplos campos de atuação e racionalidade.³³

³² PARANÁ (Estado). Lei Complementar 140 de 14 de dezembro de 2011. Dispõe sobre as regras para qualificação de entidades como Organizações Sociais, no âmbito do Estado do Paraná, cujas finalidades estatutárias sejam atinentes às atividades e serviços prestados pelo Estado, vedados os casos de exclusividade do Poder Público. **Diário Oficial [do] Estado**, nº. 8609, Curitiba, 14 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=62626&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

³³ KNOPP, Glauco. Governança social, território e desenvolvimento. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v.4, n. 8, p 53-74, jul/dez. 2011.



Também neste aspecto este trabalho não tem a pretensão de ser finalístico, conclusivo. Iniciar ou prosseguir com sistematizações de lições extraídas do trabalho realizado e contribuir para o aprofundamento de análises já é um bom desafio. Principalmente para aqueles que estão comprometidos com as mudanças sociais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcio José de. **Relatório de acompanhamento dos projetos da área de desenvolvimento social dos contratos de gestão do Governo do Paraná em 2012**. Curitiba, 2012. 5p.

ALMEIDA, Marcio José; CORDEIRO, Alexandre Modesto; ANGRIGUETTO, Rafael; CUNHA JÚNIOR, Luiz Arnaldo Pereira. **Limites e potencialidades dos novos formatos organizacionais: 15 anos de experiência dos serviços sociais autônomos paranaenses**. Curitiba, 2013. (Aceito para apresentação no VI CONSAD. 2013).

BARBOSA, Dionara Borges Andreani. Monitoramento dos programas sociais. In: SEMINÁRIO DA REDE BRASILEIRA DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO - CAPACIDADES NACIONAIS EM MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO NO BRASIL. 4., 2012. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012.

BETO Richa: 500 dias de governo. **Revista Nova Fase**, n. 388, p.3-5, abr., 2012. Disponível em:

<http://www.revistanovafase.com.br/index.php?option=com_flippingbook&view=book&tmpl=component&id=18>. Acesso em: 13 mar. 2013.

CADERNO de Projetos da Área de Desenvolvimento Social. Curitiba, 2012.

CARVALHO, Rafael Castro Mello. Rede de consultores internos do Estado da Bahia (RCI-BA): instrumento de aumento da governança da máquina pública estadual. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012.

CURITIBA (Cidade). Câmara Municipal de Curitiba. Lei ordinária nº 9.226 de 23 de dezembro de 1997. Dispõe sobre as entidades qualificadas como organizações sociais, cria o Programa Municipal de Publicização, a Comissão Municipal de Publicização e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cmc.pr.gov.br/wspl/sistema/BibLegVerForm.do?select_action=&popup=s&chamado_por_link&nor_id=10149&pesquisa=cria%20o%20Programa%20Municipal%20de%20Publicizacao%20%20a%20Comissao%20Municipal%20de%20Publicizacao%20e%20da%20outras%20providencias>. Acesso em: 13 mar. 2013.



FÉLIX, Rosana ; VICELLI ,Carlos Eduardo. Creio que podemos enxugar a máquina: Beto Richa (PSDB), governador eleito do Paraná. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 11 out. 2010. Entrevista, p. 13. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/eleicoes//conteudo.phtml?id=1056077>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

GIACOMINI, Carlos Homero (Org.). **Gestão para resultados em Curitiba: a experiência de contratualização**. Curitiba: IMAP, 2009, 146p.

GUBERMAN, Gustavo ; KNOPP, Glauco. Monitorar a prática para aprimorar o que se aprende: examinando sistemas internacionais de M&A como *benchmarking* para a experiência brasileira. **Revista Brasileira de Monitoramento e Avaliação**, n. 2, p. 76-99, jul./dez. 2011.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; PORDEUS, Iran Almeida; CAMPOS, Eder Sá Alves (Orgs). **Estado para resultados: avanços no monitoramento e avaliação da gestão pública em Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG, 2010. 208p

ÍNTEGRA do discurso do governador Beto Richa no Palácio Iguazu. Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=61280&tit=Integra-do-discurso-do-governador-Beto-Richa-no-Palacio-Iguacu>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

KNOPP, Glauco. Governança social, território e desenvolvimento. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v.4, n. 8, p 53-74, jul/dez. 2011.

MADURO, Cristhian; PEREIRA, Luiz Henrique Zanforlin; TANGARI, Milla Fernandes Ribeiro. Incubadora de projetos inovadores do Estado de Minas Gerais. . In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/181.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Ícone, 2010. 256p

MARTY, Inês Kultech. Primeiras experiências de contrato de gestão em Curitiba: Secretaria Municipal de Saúde. In: GIACOMINI, Carlos Homero (Org.). **Gestão para resultados em Curitiba: a experiência de contratualização**. Curitiba: MAP, 2009, p. 43-55.

METAS de Governo: 2011-2014. Curitiba: [s.n], 2010, 256p

MEU estilo é bem diferente. Entrevista com Beto Richa. O Estado do Paraná, Curitiba, out. 2010. p 6-7



PALVARINI, Bruno Carvalho. Escritório de projetos especiais para modernização da gestão pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012.

Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em:

<http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/077.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

PARANÁ (Estado). Decreto 1.947 de 8 de julho de 2011. ~~Institui a Unidade de Gerenciamento dos Contratos de Gestão—UGCG e dá outras providências.~~ (Revogado pelo Decreto 3505 de 14/12/2011). **Diário Oficial [do] Estado**, Curitiba, n. 8503, 8 jul. 2011. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=61011&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

_____. Decreto 6.431 de 14 de novembro de 2012. Institui o Gabinete de Gestão e Informações do Governo do Estado e dispõe sobre sua organização e funcionamento - SEPL. **Diário Oficial [do] Estado**, nº. 8839, Curitiba, 14 nov. 2012. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=81653&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

_____. Lei Complementar 140 de 14 de dezembro de 2011. Dispõe sobre as regras para qualificação de entidades como Organizações Sociais, no âmbito do Estado do Paraná, cujas finalidades estatutárias sejam atinentes às atividades e serviços prestados pelo Estado, vedados os casos de exclusividade do Poder Público. **Diário Oficial [do] Estado**, nº. 8609, Curitiba, 14 dez. 2011. Disponível em: <<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=62626&indice=1&totalRegistros=1>>. Acesso em: 13 mar. 2013.

PEREIRA, Elisabeth Teixeira de Almeida. Primeiras experiências de Contrato de Gestão em Curitiba: Organizações Sociais. In: GIACOMINI, Carlos Homero (Org.). **Gestão para resultados em Curitiba: a experiência de contratualização**. Curitiba: MAP, 2009, p. 37-41.

PINTO, Gabriella Nair Figueiredo Noronha; PINHEIRO JUNIOR, Fernando Antônio França Sette. Avaliação prévia de projetos do Governo de Minas Gerais: mais um importante passo para a alocação eficiente dos recursos públicos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/041.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

RIBEIRO, Angela Kotzias de Andrade. A prática da contratualização de resultados como ferramenta para consolidação da gestão para resultados na Prefeitura de Curitiba: estudo de caso. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 4., 2011. Brasília. **Anais...** Brasília, 2011.



RODRIGUES, Ivan et al. Governança para resultados municipais: o caso da Prefeitura de São José dos Pinhais - PR. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/104.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.

SENDIN, Paulo Varela; KALINOWSKI, Luiz Fernando de Almeida. **Aplicabilidade do contrato de gestão no IAPAR**. Londrina: IAPAR, 1995. 9p.

VALLE, Afonso Celso Corrêa de Araújo. Metodologia de inovação na gestão pública do Estado de Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. 5., 2012. Brasília. **Anais...** Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/searh_eg/imprensa/pdf/180.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2013.



AUTORIA

Marcio José de Almeida – Médico. Supervisor de Monitoramento & Avaliação dos projetos sociais dos Contratos de Gestão, Governo do Paraná. Professor-pesquisador em Ensino nas Ciências da Saúde, Faculdades Pequeno Príncipe, Curitiba, Paraná.

Endereço eletrônico: maarcioalmeida@gmail.com

