



GESTÃO ESTRATÉGICA POR INDICADORES

Moisés Marques - 2014

Aula 5 - Gestão estratégica por indicadores e BSC

Por que os indicadores importam?

Qual a razão de utilizar indicadores na gestão pública?

É possível uma gestão estratégica a partir de indicadores de desempenho?

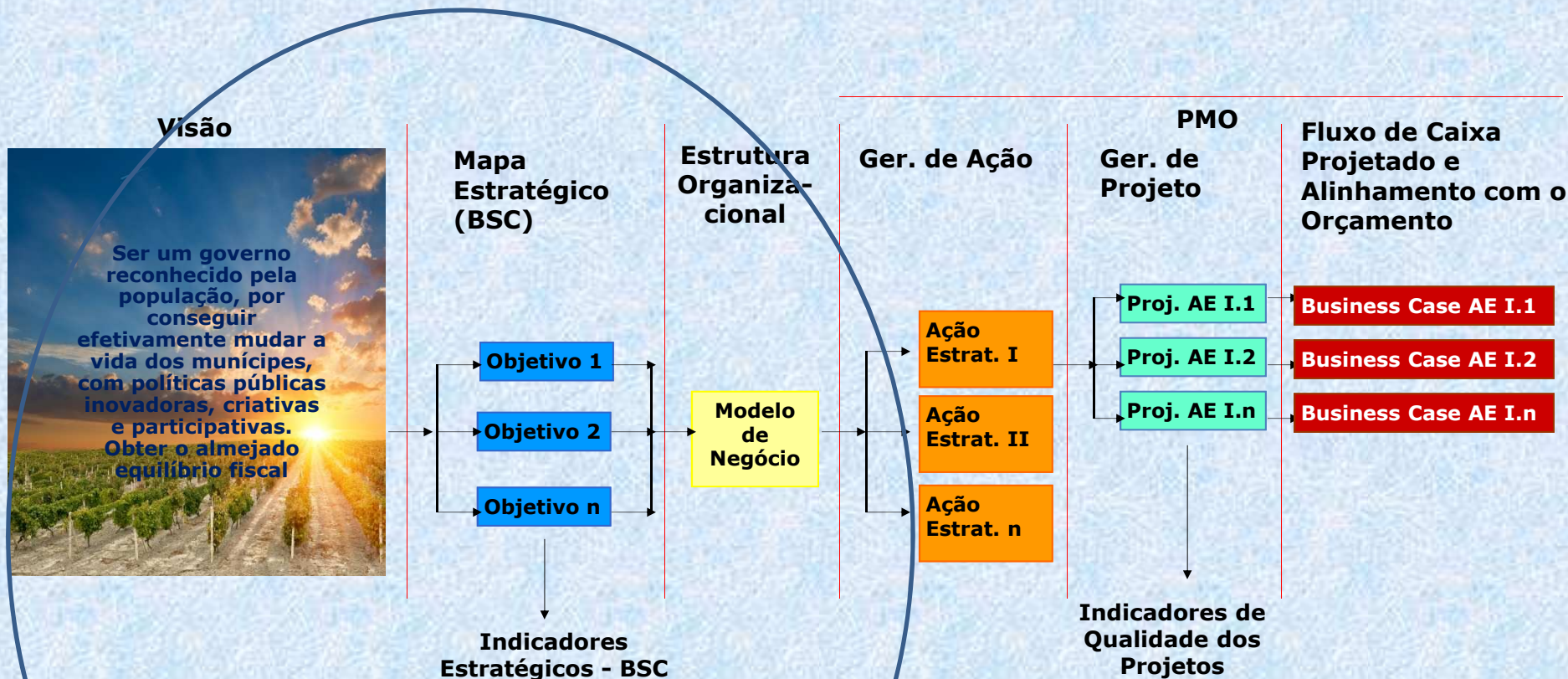
Como fazer a estratégia tornar-se ação?

Ações e projetos podem encadear-se de forma estratégica?

Como montar um painel de controle em vários níveis?

Como envolver as partes interessadas (Stakeholders)

Conexão entre Estratégia e Projetos



Perspectiva Financeira				
Indicador	Índice	Meta 2013	Meta 2017	Status
Aumentar a receita tributária				
ROE				☹️
PF2				
I2				☹️
I3				😊
PF3				
I4				😊
I5				☹️

Indicador de Qualidade dos Projetos

Base: Mensal

Objetivo: Definir um critério claro para indicar o status geral de cada projeto do Planejamento Estratégico

Conceito: O status geral de projeto é definido com base nos seguintes critérios:

A avaliação de cada critério que definirá a nota de cada projeto será:

Possíveis Avaliações	C	S	😊	ND*	0	1	2
	→	→	→				

* Informações não disponíveis.

I. Cumprimento de Prazos do Cronograma	Peso = 8
Como Avaliar: Com base no Plano de Trabalho de cada projeto, verificar o Indicador de Desvio de Prazo definido.	
II. Disponibilização dos produtos esperados para cada fase	Peso = 7
Como Avaliar: Dentro do mês de referência, verificar o planejamento de entregas formais de produtos gerados aos responsáveis pelo projeto. Caso não haja produtos previstos no mês de referência, deve-se classificar este item com nota 2.	
III. Regularidade na atualização das informações ao Escritório de Projetos	Peso = 7
Como Avaliar: É esperado de cada projeto um relatório semanal com a identificação das atividades realizadas no período, pontos de atenção e riscos identificados e Plano de Trabalho atualizado. Faz parte da análise deste item a atualização mensal de despesas e investimentos realizados no período.	
IV. Análise de custos (real vs. orçado)	Peso = 7
Como Avaliar: Realizar o acompanhamento visando prevenir que os gastos realizados superem o planejamento financeiro.	

Indicadores

➤ **Indicadores são “instrumentos importantes para controle da gestão e verificação e medição de eficiência e eficácia não apenas na administração privada, mas também e principalmente na administração pública, por permitirem comparar situações entre localidades (espaços territoriais) ou entre períodos diferentes de um mesmo município.” (Kayano e Caldas, 2002, p. 293)**

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA OS INDICADORES

Fácil compreensão por diversos setores da população

Agilidade comunicacional do indicador - divulgação

Permitir avaliação da evolução dos resultados e tendências

Possuir dados robustos para embasamento

Acesso simples para consulta – IBGE/IPEA/BACEN/BNDES

A combinação dos indicadores deve redundar na visão - BSC

Forte apelo visual na apresentação

Rapidez na implementação

Integração com outros indicadores

PASSOS PARA A CONSTRUÇÃO DE INDICADORES

Definição do Conceito

Definição do Escopo

Para qual propósito servirá?

Qual a relevância?

Quais as fontes?

Qual a periodicidade?

Quem vai colher o dado?

Está interligado a outros indicadores?

Onde vão ser armazenados?

Quais relatórios vão gerar?

Quem vai utilizar?

Vai ter disponibilização pública?



EXEMPLOS DE INDICADORES EM GOVERNOS LOCAIS

GRUPOS DE INDICADORES

- Finanças Públicas
- Políticas Habitacionais
- Políticas de Saúde
- Políticas Educacionais
- Políticas Culturais
- Lei de Responsabilidade Fiscal
- Gestão dos Servidores Públicos
- Políticas de Transporte
- Atendimento ao Cidadão
- Política Tributária
- Satisfação do Cidadão
- Qualidade dos Serviços
- Segurança Pública
- Infraestrutura Urbana
- Incentivo ao Esporte e Lazer
- Turismo

EXEMPLOS DE INDICADORES EM GOVERNOS LOCAIS

INDICADORES DE SAÚDE

- Médicos/Habitante
- Leitos/Habitante
- Mortalidade Infantil
- Nascidos abaixo do peso
- Tipo de Doença/Habitante (%)
- Consultas Básicas/Habitante
- Consultas ao Dentista/Habitante
- Número de Hospitais
- Número de Postos de Saúde
- Vacinados da População em Idade (%)
- Mortalidade Materna
- População cadastrada nos programas
- Taxa de Internações
- Farmácias/Habitante
- Desnutrição na população infantil (%)
- Avaliação dos serviços de saúde
- Orçamento gasto com saúde (%)

EXEMPLO DE INDICADORES GLOBAIS

<p>Segunda Conferência das Nações Unidas sobre Aglomerados Urbanos (Cairo, 1996)</p>	<p>Meta – Habitações adequadas para todos, por meio da promoção do acesso de toda a população à água potável, serviços de saneamento e outros benefícios, sobretudo para segmentos pobres, mulheres e pessoas em situação de vulnerabilidade e incapacidade</p>	<ul style="list-style-type: none">-% de domicílios com abastecimento adequado de água-% de domicílios com esgotamento sanitário-% de domicílios urbanos com abastecimento de água e esgotamento sanitário adequado e lixo coletado por classes de renda domiciliar per capita- Número médio de pessoas por família- Número médio de pessoas por dormitório- % de mulheres chefes de família
--	---	--

AS DIFERENTES UTILIDADES DOS INDICADORES

“Taxa de mortalidade infantil diminui – sucesso das políticas públicas de pré-natalidade”

Indicadores de Gênero:

- Taxa de mortalidade materna
- Remuneração relativa das mulheres
- Taxa de violência contra as mulheres
- Número de mulheres chefes de família
- Proporção de candidatas em eleições

Indicadores Financeiros/Legais

- % do orçamento utilizado na educação
- % da receita líquida com folha de pagamento

Indicadores devem proporcionar a medição de performance de políticas públicas



INDICADORES DE PP DE MOBILIDADE URBANA

Melhoria na fluidez de tráfego
(velocidade média)

% de integração de modais

Diminuição de poluentes (%)

Recursos investidos/m²

Indicadores de condições de uso
de transportes de massa

Redução do tempo médio de
viagens

Melhoria do transporte de cargas
(tempo, fluidez, gastos, etc.)

% de utilização de meios
alternativos (redução de
combustíveis fósseis)

Descentralização de empregos e
serviços

- Metragem de ciclovias disponíveis e utilizadas
- Metragem de faixas exclusivas para ônibus
- Metragem de trilhos disponibilizados
- % de atraso de transportes públicos
- Diminuição de absenteísmo/atrasos ligados à mobilidade
- Acessibilidade para pessoas com deficiência
- Acessibilidade de tarifas (% de comprometimento da renda média familiar)

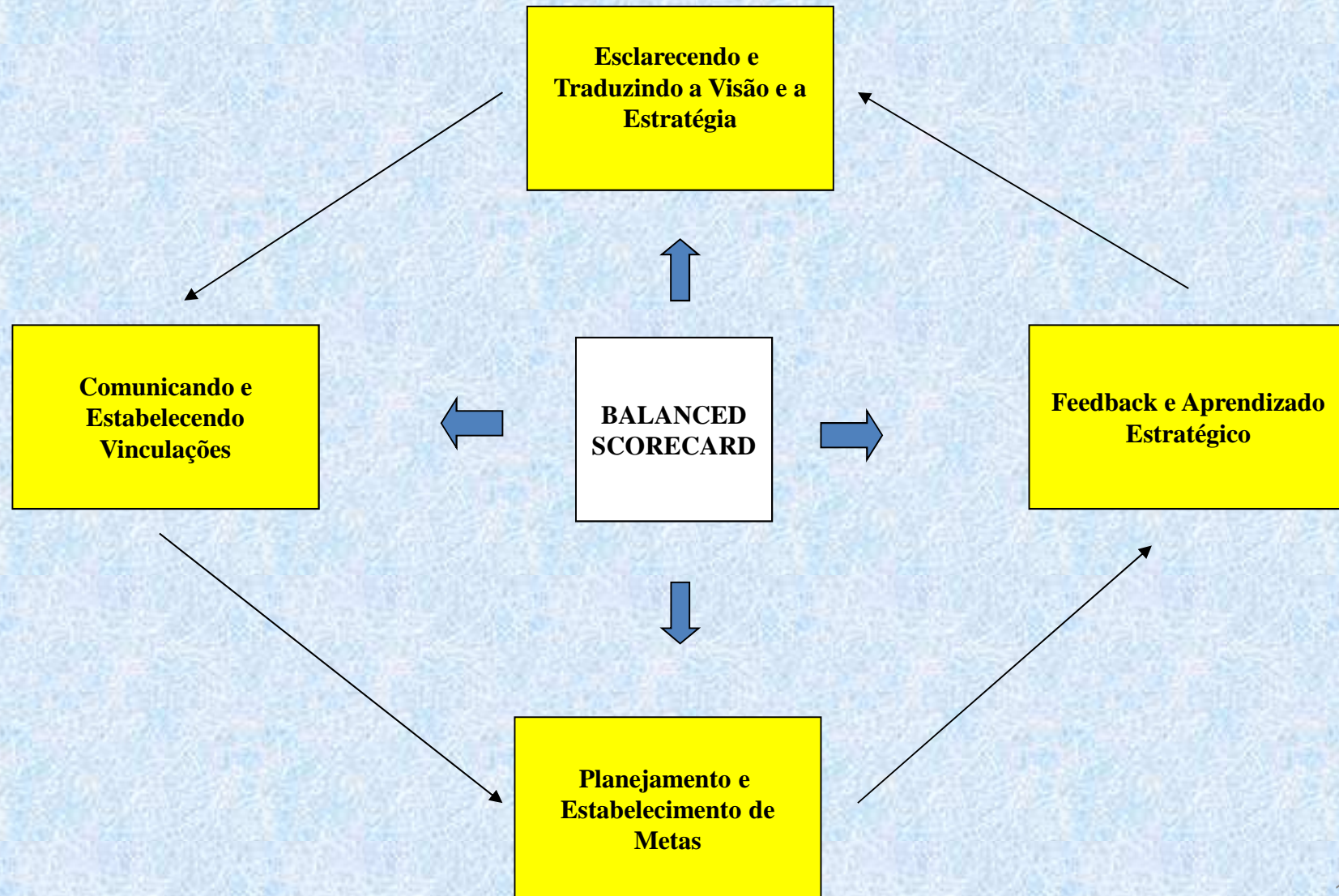
O QUE É O BALANCED SCORECARD?

- Na Era da Informação é impossível medir o sucesso de um empreendimento apenas pela performance financeira
- Necessidade de uma ferramenta que permita verificar as chances futuras de uma organização
- Problema prático: Como medir a “Visão”?
- Kaplan e Norton: Como passar da visão contábil-financeira para uma visão estratégica?
- Quais são as perspectivas que permitem que eu tenha uma análise mais ampla das possibilidades de alcançar a visão?
 - Financeira (Sociedade); Clientes; Processos; Aprendizado (Sustentabilidade)
- Como integrar essas perspectivas de forma equilibrada (*Balanced*)?
- Como um “comandante” gostaria de enxergar seu painel de controle?
- *Balanced Scorecard* é a mistura de medidas de “indicadores de performance” com processos de mudança. É a evolução de uma prática

POR QUE O *BALANCED SCORECARD*?

- As medidas financeiras não são suficientes para garantir a continuidade
- A questão fundamental da Estratégia
 - A importância crescente da Estratégia
 - Necessidade de implementação rápida da Estratégia
 - Revisão da Estratégia com maior frequência
 - Necessidade de comunicar a Estratégia a todos
 - Dificuldades na implementação da Estratégia
- Necessidade de administrar os ativos intangíveis
- Necessidade de alinhamento das ações com a Estratégia

O **BALANCED SCORECARD** COMO ESTRUTURA PARA A AÇÃO ESTRATÉGICA

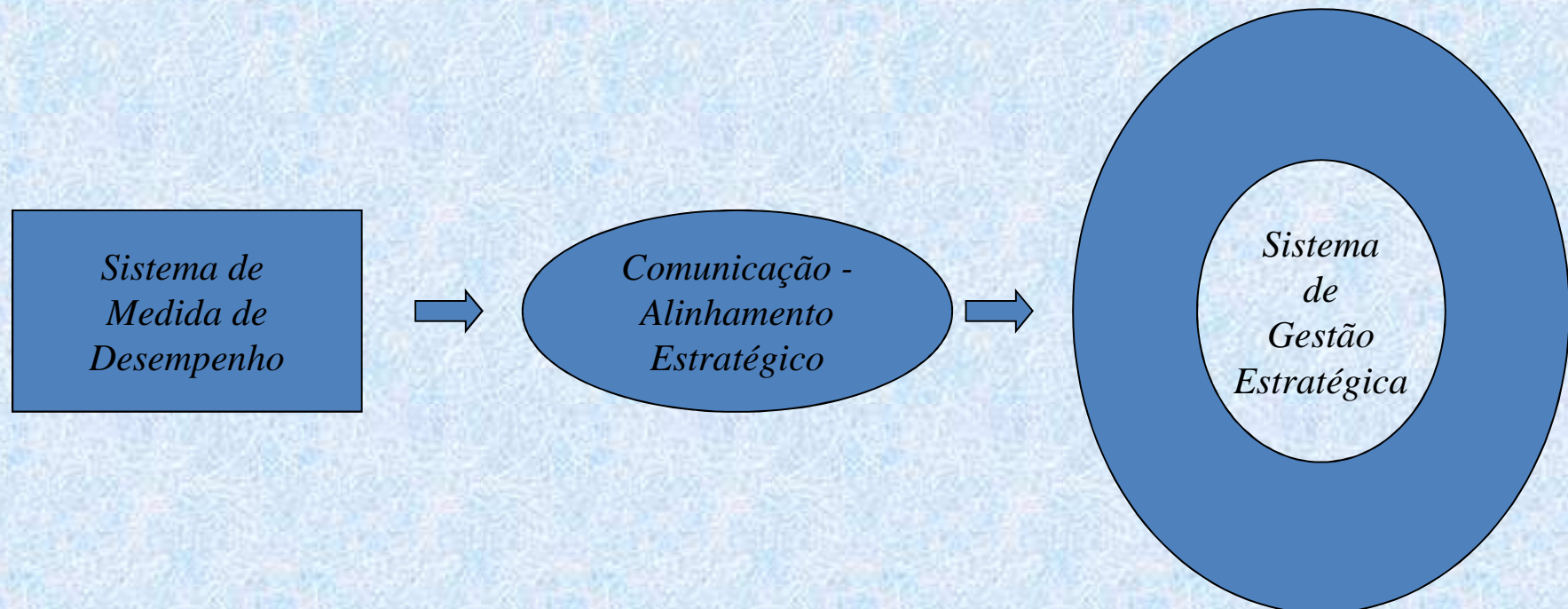


A VISÃO TRADICIONAL DO BSC

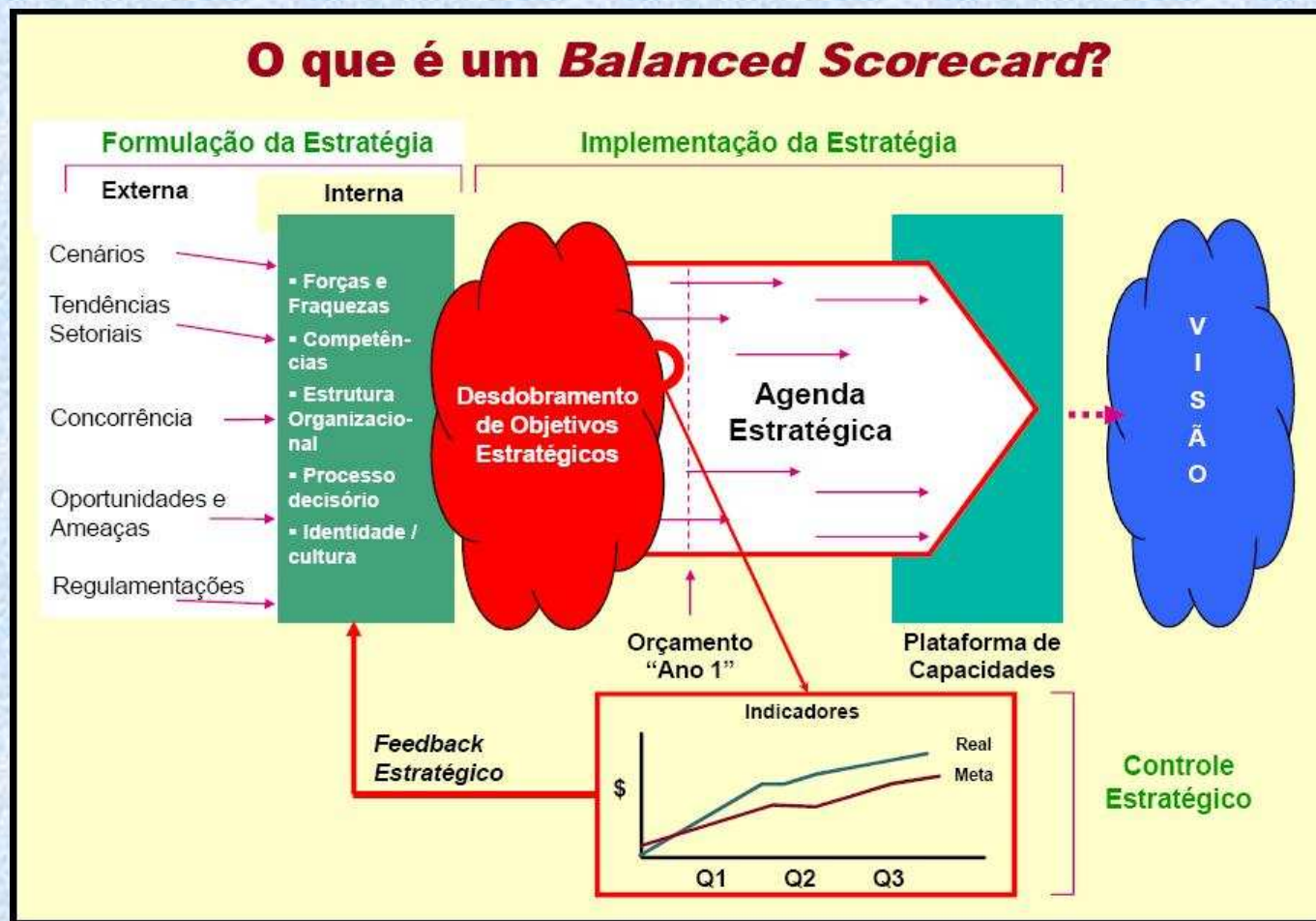


A EVOLUÇÃO DO BALANCED SCORECARD

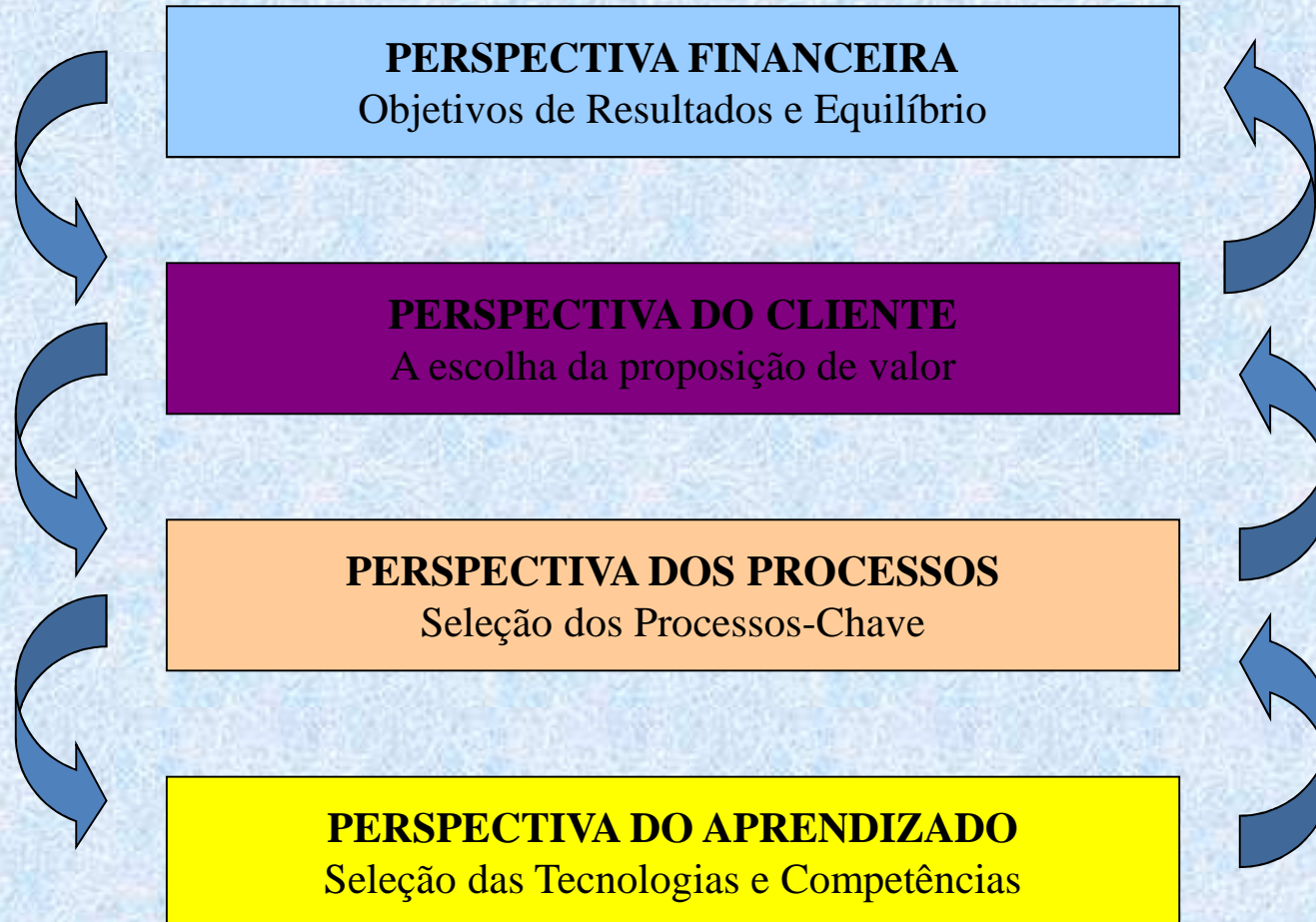
Da medida de desempenho à Gestão Estratégica



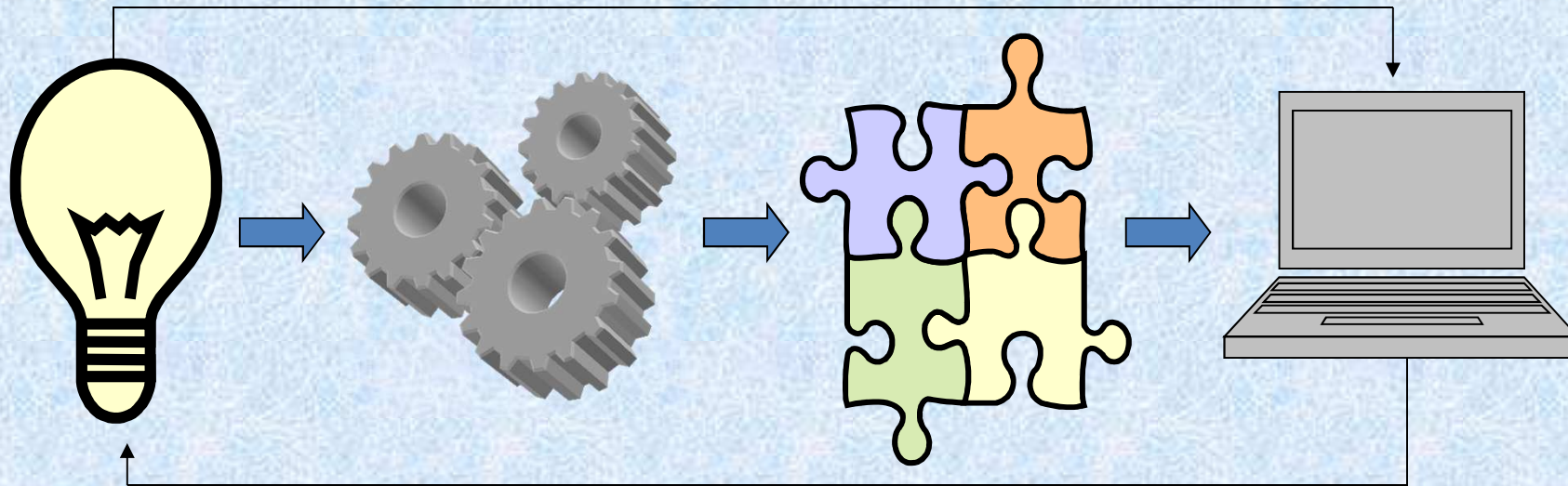
BALANCED SCORECARD



DESCREVENDO A ESTRATÉGIA



MAPAS ESTRATÉGICOS

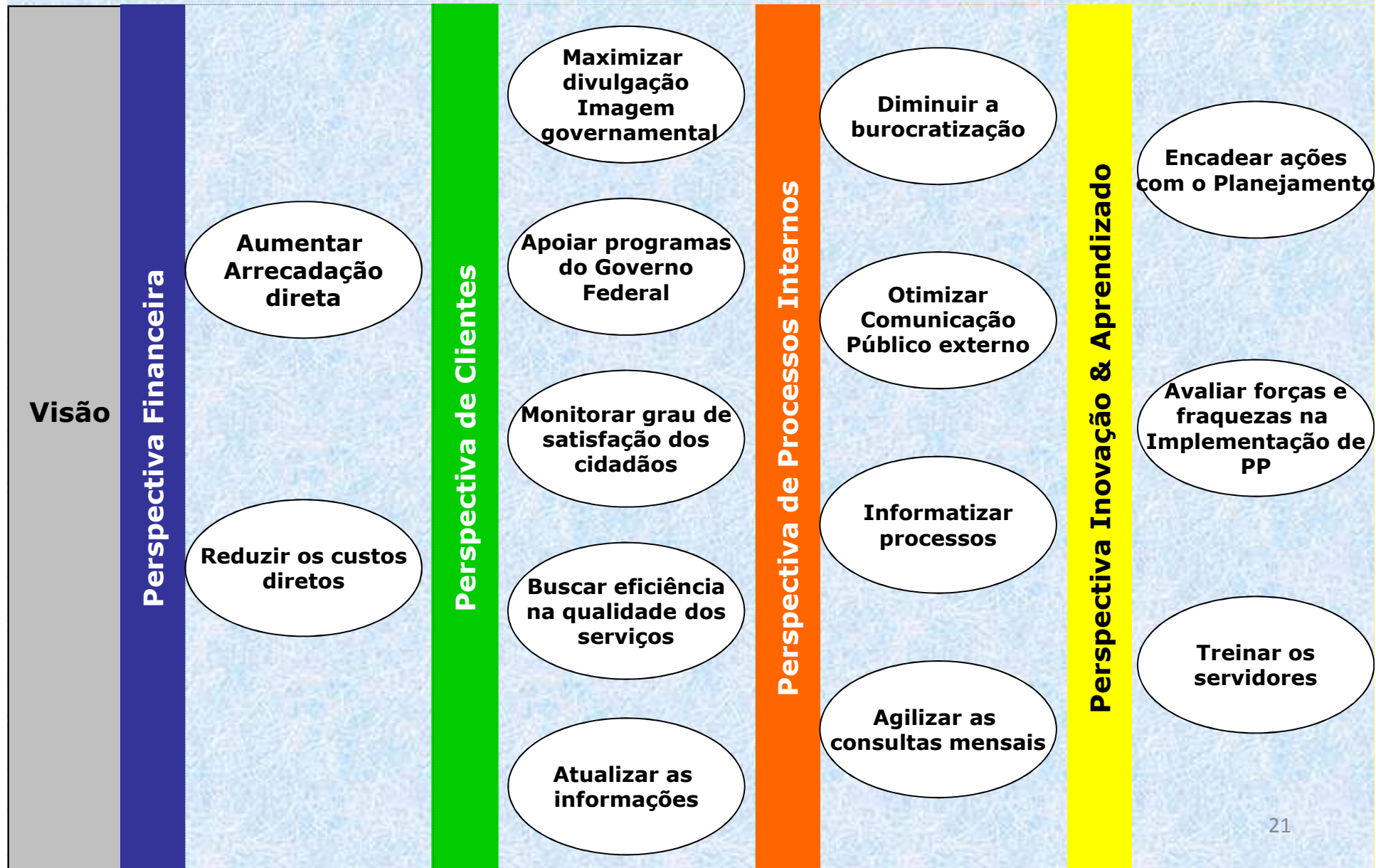


São mapas que permitem visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos "impulsionadores"

O PROCESSO - SÍNTESE



APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD



Indicadores Estratégicos – BSC

Perspectiva Financeira

Indicador	Índice	Meta 2013	Meta 2017	Status
Aumentar arrecadação direta				
Variação Arrecadação				☹️
	PF2			☹️
I2				☹️
I3				☹️
	PF3			☹️
I4				😊
I5				☹️

Perspectiva de clientes

Indicador	Índice	Meta 2013	Meta 2017	Status
Aumentar a satisfação de cidadãos				
Número Reclam.				😊
	PC2			☹️
I2				☹️
	PC3			☹️
I3				☹️
	PC4			☹️
I4				☹️

Perspectiva de Processos Internos

Indicador	Índice	Meta 2013	Meta 2017	Status
Diminuir burocratização				
Tempo de conc. benéfico				☹️
I2				☹️
	PP2			😊
I3				😊
	PP3			😊
I4				😊

Perspectiva de Inovação e Aprendizado

Indicador	Índice	Meta 2013	Meta 2017	Status
Encadear ações com o Planejamento				
Desvio de metas				☹️
	PI2			☹️
I2				☹️
	PI3			☹️
I3				☹️
	PI4			😊
I4			22	😊

QUADRO 3 – Indicadores de Performance

PERSPECTIVA FINANCEIRA		
Objetivos Estratégicos	Indicadores de Ocorrências	Indicadores de Tendências
Aumentar a arrecadação dos impostos estaduais.	Variação real da arrecadação.	Contribuintes fiscalizados. Setores econômicos sob supervisão e controle. Cadeias produtivas sob supervisão e controle. Autos de infração lavrados. Novos processos ou nova tecnologia (inovação). Retorno por projeto (lucratividade). Projetos ligados à educação tributária.
PERSPECTIVA DOS CLIENTES		
Aumentar a satisfação dos clientes.	Grau de satisfação dos clientes.	Pesquisas quantitativas e qualitativas realizadas. Processos submetidos à Eng. e Análise de Valor. Tempo de resposta. Mandados de segurança. Reclamações contra funcionários. Investimentos em Tecnologia e Infraestrutura. Treinamento e Desenvolvimento de pessoal.
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS		
Aumentar a eficiência dos processos.	Tempo de resposta. Retorno por projeto.	Pessoal treinado em Eng. e Análise de Valor. Processos submetidos à Eng. e Análise de Valor. Investimentos em Tecnologia e Infraestrutura. Ações conjuntas (intersetoriais). Novos processos ou nova tecnologia (inovação).
PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO		
Capacitar e motivar os funcionários. Disponer de um eficiente sistema de informações.	Produtividade funcional. Grau de satisfação dos funcionários. Grau de eficiência do sistema de informações.	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Investimentos em Tecnologia e Infraestrutura. Investimentos em Sistemas e Métodos Gerenciais.

Coordenação da Receita do Estado do Paraná – CRE

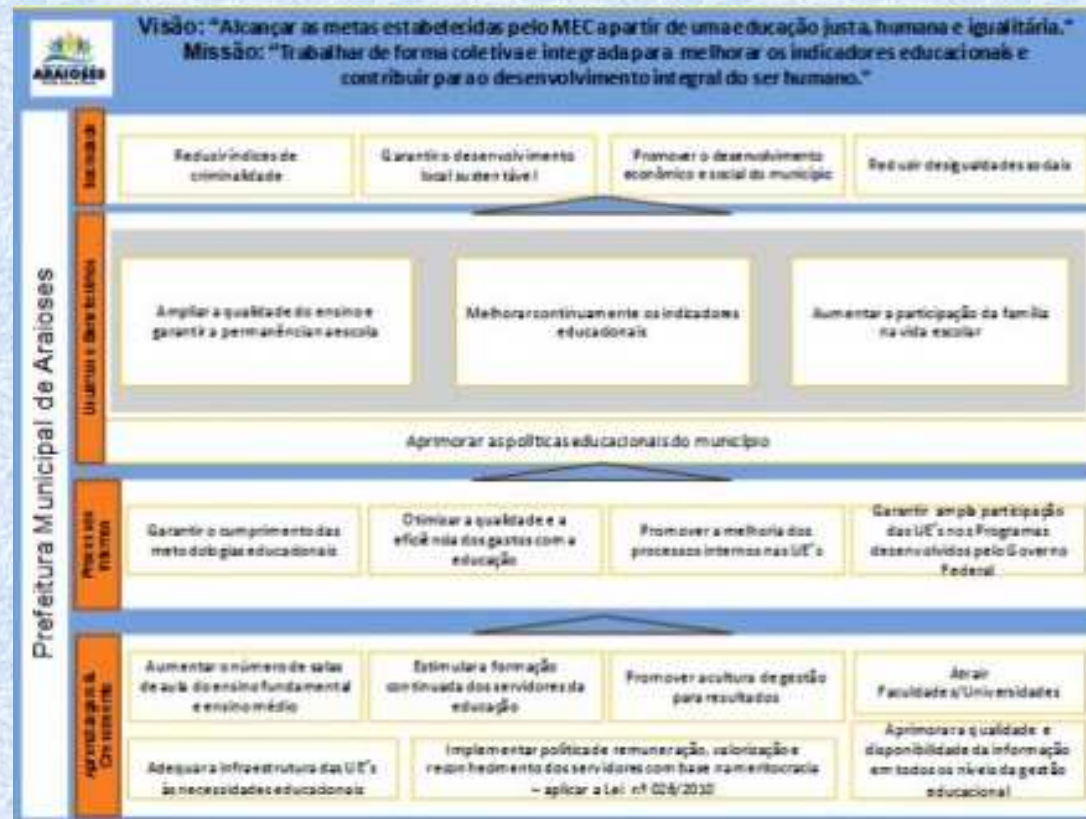
VISÃO: Tomar-se referência nacional na área de arrecadação de impostos.

MISSÃO: Arrecadar tributos estaduais

ELEMENTOS → PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO	INDICADORES DE OCORRÊNCIA	INDICADORES DE TENDÊNCIA	AÇÕES ESTRATÉGICAS
FINANCEIRA	Aumentar a arrecadação dos impostos estaduais.	Redução da sonegação. Simplificação das normas. Infraestrutura e Tecnologia. Educação tributária. <i>Performance</i> dos funcionários.	Varição real da arrecadação.	Contribuintes fiscalizados. Setores econômicos sob superv. e controle. Cadeias produtivas sob superv. e controle. Autos de infração lavrados. Inovação em processos. Retorno por projeto (lucratividade). Projetos de educação tributária.	Fundo de Recursos. Encontros intersetoriais. Convênios com a rede de ensino. Adm. Participativa. Desenv. de Pessoal.
CLIENTES	Aumentar a satisfação dos clientes.	Agregação de valor ao cliente. <i>Performance</i> dos funcionários. Imagem organizacional. Tempo de resposta.	Grau de satisfação dos clientes.	Pesquisas quant./qualit. Realizadas. Processos submetidos à Análise de Valor. Tempo de resposta. Mandados de segurança. Reclamações contra funcionários. Desenvolvimento de Pessoal. Infraestrutura e Tecnologia.	Pesquisas de satisfação. Eng. Anal. de Valor. Desenv. de Pessoal. Adm. Participativa.
PROCESSOS INTERNOS	Aumentar a eficiência dos processos.	Engenharia e Análise de valor. Inovação. Comunicação interna. Infraestrutura e Tecnologia.	Tempo de resposta. Retorno por projeto.	Pessoal treinado em Eng. Análise Valor. Processos submetidos à Análise de Valor. Invest. em Tecnologia e Infraestrutura. Ações conjuntas (intersetoriais). Novos processos (inovação).	Eng. e Análise de Valor. Encontros intersetoriais. Fundo de recursos.
APRENDIZADO e CRESCIMENTO	Capacitar e motivar os funcionários. Disponibilizar um Sistema de Informações eficiente.	Desenvolvimento de Pessoal. Administração Participativa. Infraestrutura e Tecnologia.	Produtividade funcional. Grau de satisfação dos funcionários. Grau de eficiência do Sistema de Informações.	Desenvolvimento de Pessoal. Invest. em Tecnologia e Infraestrutura. Invest. em Sistemas e Métodos Gerenciais.	Desenv. de Pessoal. Adm. Participativa. Fundo de recursos.

FIGURA 4 – Arquétipo - visão abrangente do *BALANCED SCORECARD* da CRE.
Baseado em Kaplan & Norton (1993)

EXEMPLO COM PERSPECTIVA SOCIEDADE



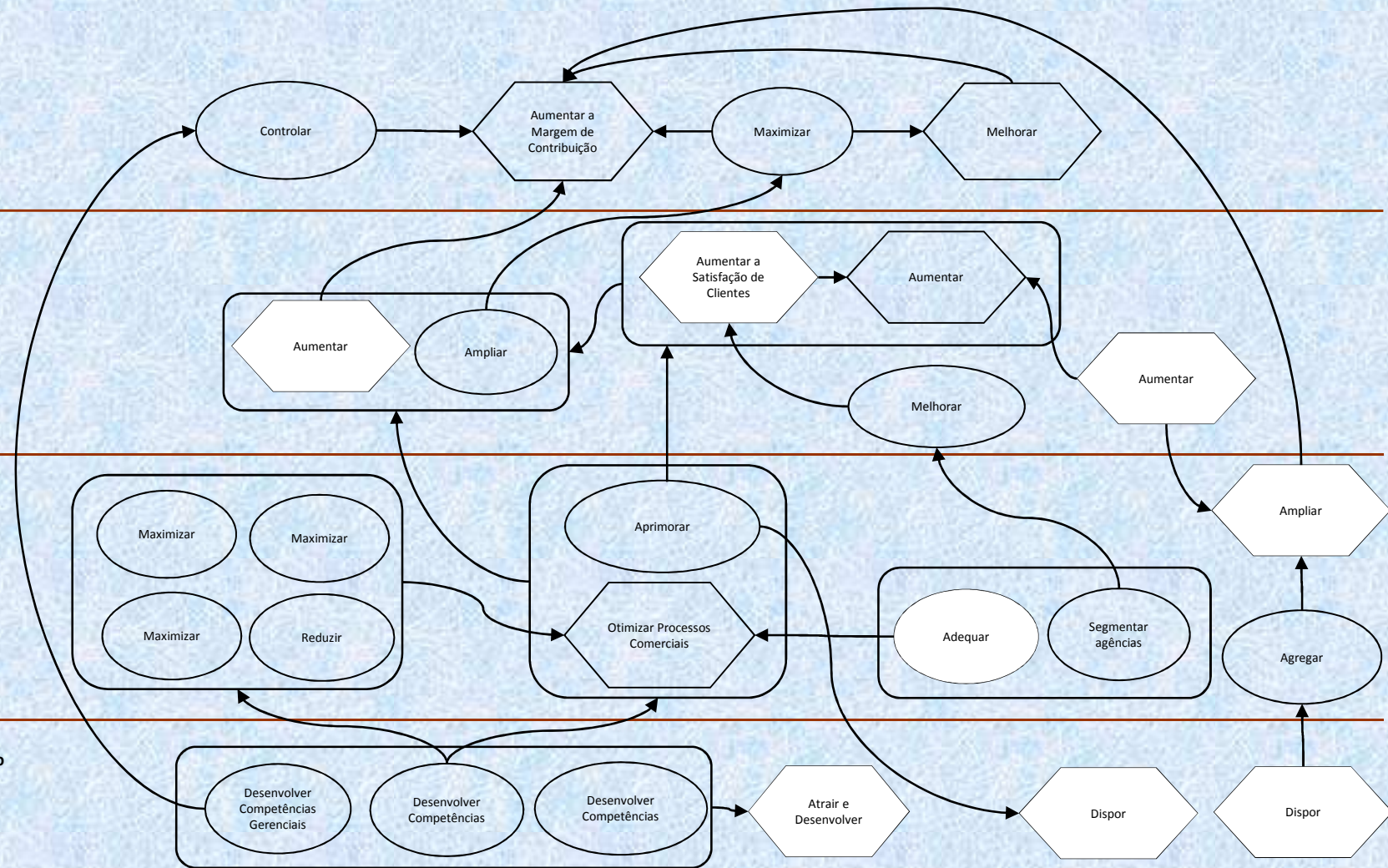
Mapa Estratégico Setorial

Perspectiva Financeira
4

Perspectiva Clientes
6

Perspectiva Processos
10

Perspectiva Aprendizado
6



MAPA ESTRATÉGICO NA PRÁTICA



Quadro 2: Comparação entre setor privado e setor público nas perspectivas “financeira” e “clientes”

Perspectiva	Privado	Público
Financeira	<p>1. As medidas financeiras são vistas como orientações de curto prazo voltadas para retorno do capital empregado (Roce), lucros por ação.</p> <p>2. O melhor desempenho financeiro tem conexão direta com a gestão dos indicadores de desempenho relacionados com a melhoria das operações, o atendimento ao cliente e novos produtos, com a busca por maiores volumes de vendas e margens operacionais, rapidez no giro do ativo e redução dos custos operacionais.</p> <p>3. O retorno financeiro é decorrente do serviço prestado ao cliente.</p> <p>4. Deve conter metas principais e que sirvam de referência para as demais perspectivas, ou seja, devem ter objetivos estratégicos e medidas associadas à consecução de um ou mais objetivos.</p> <p>5. Os vetores de desempenho são condicionados pelo setor de mercado e o ambiente competitivo.</p> <p>6. Gera retorno para os investidores.</p> <p>7. Os gastos não são limitados aos valores orçados.</p>	<p>1. Os recursos financeiros são destinados aos órgãos por meio do orçamento público e visam permitir a execução das políticas públicas federais.</p> <p>2. A ênfase não está nos resultados financeiros e não se configura o lucro.</p> <p>3. Não visa o retorno financeiro.</p> <p>4. As metas principais, objetivos estratégicos e medidas associadas à consecução de um ou mais objetivos estão relacionados diretamente com o orçamento destinado a cada órgão da APF.</p> <p>5. Não visa competitividade com o mercado.</p> <p>6. Não gera retorno para os investidores, mas deve prestar contas dos custos e investimentos realizados.</p> <p>7. Os gastos são limitados aos valores orçados.</p>
Clientes	<p>1. As medidas voltadas para os clientes são identificadas e concentradas para atender o mercado que se deseja competir e, muitas vezes, na personalização do cliente.</p> <p>2. Oferece produtos ou serviços alinhados com a preferência dos clientes.</p> <p>3. Satisfaz o cliente de acordo com o interesse da empresa.</p> <p>4. O desempenho financeiro é obtido por meio de produtos e serviços valorizados pelos clientes.</p> <p>5. Ocorre a preferência de atuação em determinada população e potenciais clientes.</p> <p>6. O mercado de clientes está de acordo com suas preferências, dimensões de preços, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento e serviço.</p> <p>7. Os fornecedores podem sugerir novas formas de negócios.</p> <p>8. Ocorre a mensuração da intensidade com que atrai ou conquista novos clientes ou negócios.</p>	<p>1. O público-alvo, que não é visto como um cliente, pode ser dividido em dois segmentos:</p> <p>I – Administração Pública Federal (APF): Deve ser tratada de forma diferenciada, pelo fato de receber orientações ou determinações dos órgãos normativos e de controle.</p> <p>II – Cidadão/Sociedade: A satisfação do cidadão/sociedade é uma obrigação do Estado e os interesses são direcionados para a coletividade.</p>

Figura 5: Relações de causa e efeito das perspectivas do Balanced Scorecard.Gov



Fonte: Adaptado a partir de Robert S. Kaplan e David P. Norton (1997, p.10).

MONITORAMENTO DO PAC

BR-101/NE – Trecho RN



Execução do viaduto sobre linha férrea I

Duplicação e modernização Natal-Divisa RNPB
 UF: RN META: 81 km
 DATA DE CONCLUSÃO: 3º trimestre 2009
 INVESTIMENTO PREVISTO 2007-2010: R\$ 281 milhões
 EXECUTOR: DNIT e Exército (1º BEC)

RESULTADOS

- > Subtrecho Ponta Negra-Arêz (46 km) (1º BEC)
 - > Pista nova: concluídos 20 km de terraplenagem e 18 km de pavimento rígido. Em execução 20 km de terraplenagem e 10 km de pavimentação; concluída a duplicação do viaduto de Ponta Negra. Em execução 3 passarelas e 3 pontes
 - > Pista antiga: concluídos 36 km de restauração e 13 km de sinalização. Em execução a restauração de 12 km e 2 pontes
- > Subtrecho Arêz-Divisa RNPB (35 km)
 - > Pista nova: concluídos 25 km de terraplenagem. Em execução 10 km de terraplenagem, 3 km de pavimentação, 7 pontes e 8 viadutos

PROVIDÊNCIAS

- > Subtrecho Ponta Negra-Arêz
 - > Pista nova: conclusão de mais 4 km de pavimentação até 30/06/2008 e de mais 6 obras de arte especial até 31/12/2008
 - > Pista antiga: restauração de 2 obras de arte especial existentes até 31/12/2008
- > Subtrecho Arêz-Divisa RNPB
 - > Pista nova: execução de 2 km de terraplenagem e de um viaduto até 30/07/2008



FERROVIA

EVOLUÇÃO DAS AÇÕES SIGNIFICATIVAS

Ferrovia Norte-Sul – Trecho Norte



Ferrovia Norte-Sul – Trecho Sul



Ferrovia Transnordestina



Ferronorte Rondonópolis



Trem de Alta Velocidade



Estudos para Novas Concessões Ferroviárias



Ferroanel de São Paulo



AEROPORTOS

Evolução da situação das ações significativas

Aeroporto de Congonhas – pista



Aeroporto Santos Dumont – terminal de passageiros



Aeroporto de Salvador – acesso viário



Aeroporto de Fortaleza – torre e terminal de cargas



Aeroporto de Brasília – terminal de passageiros



Aeroporto de Vitória – terminal de passageiros



Aeroporto de Macapá – terminal de passageiros



Aeroporto de Guarulhos – pista



GUARULHOS – SISTEMA DE PISTA E PÁTIO



Sistema de pistas e pátios

DESCRIÇÃO: Implantação, adequação, ampliação e revitalização do sistema de pistas e pátios, de recuperação e revitalização do sistema de macrodrenagem existente.

UF: SP META: 10.999 metros

DATA DE CONCLUSÃO: 30/12/2008

INVESTIMENTO PREVISTO TOTAL: R\$ 282,38 milhões

INVESTIMENTO PREVISTO 2007-2010: R\$ 282,38 milhões

RESULTADOS

- > Término das etapas 1 e 2 de reforma da pista principal, 2.300 metros em 16/11/2007
- > Resolvidos os problemas de remanejamento da linha de abastecimento de combustível com a Shell em 06/03/2008
- > Apresentadas ao TCU justificativa de preços e repactuação do contrato em 02/05/2008

RESTRIÇÕES

- > TCU determinou repactuação de preços do contrato em 10/12/2007
- > Consórcio paralisou a obra em 21/03/2008, solicitando aditamento de quantitativos no contrato

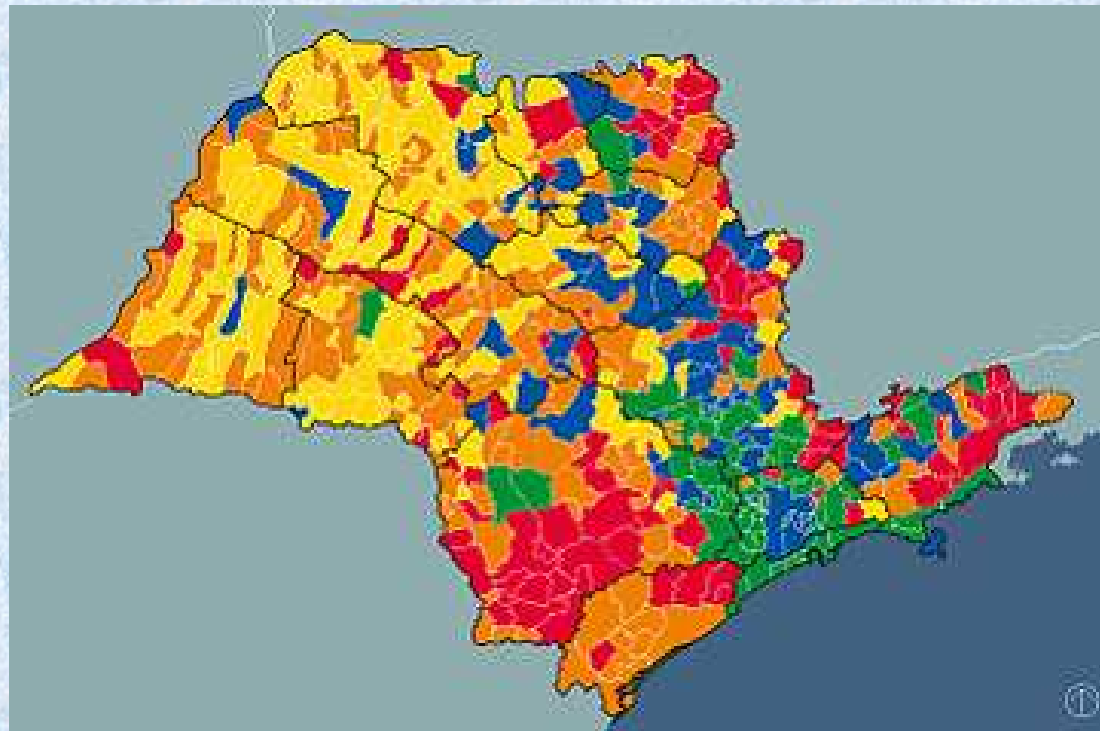
PROVIDÊNCIAS

- > Obter manifestação do TCU sobre repactuação do contrato até 15/06/2008
- > Definir os termos do aditamento do contrato, considerando a decisão do TCU, até 30/06/2008
- > Reinício das obras até 25/08/2008

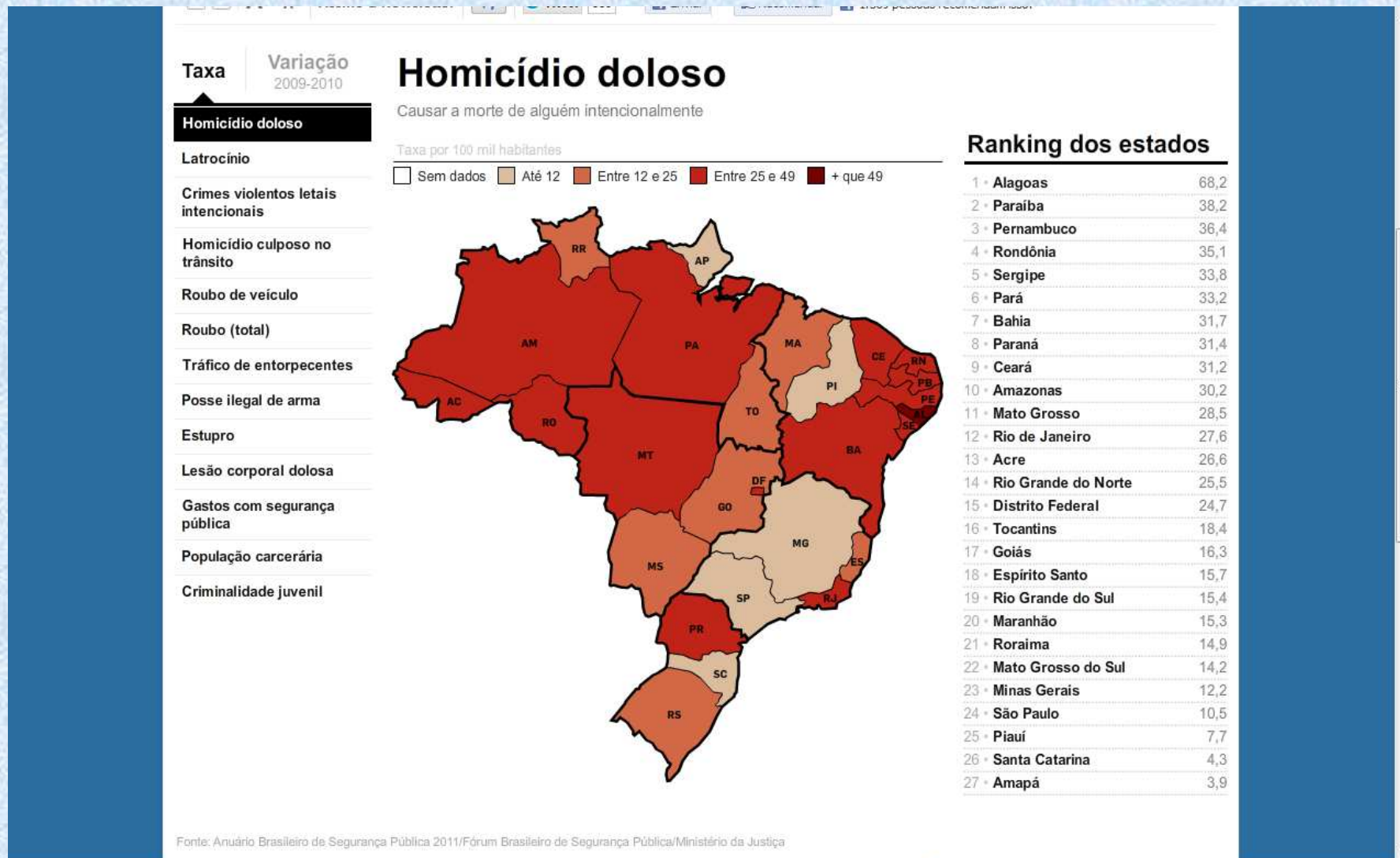


ÍNDICE PAULISTA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Desempenho dos municípios paulistas quanto à riqueza, longevidade e educação



SEGURANÇA PÚBLICA



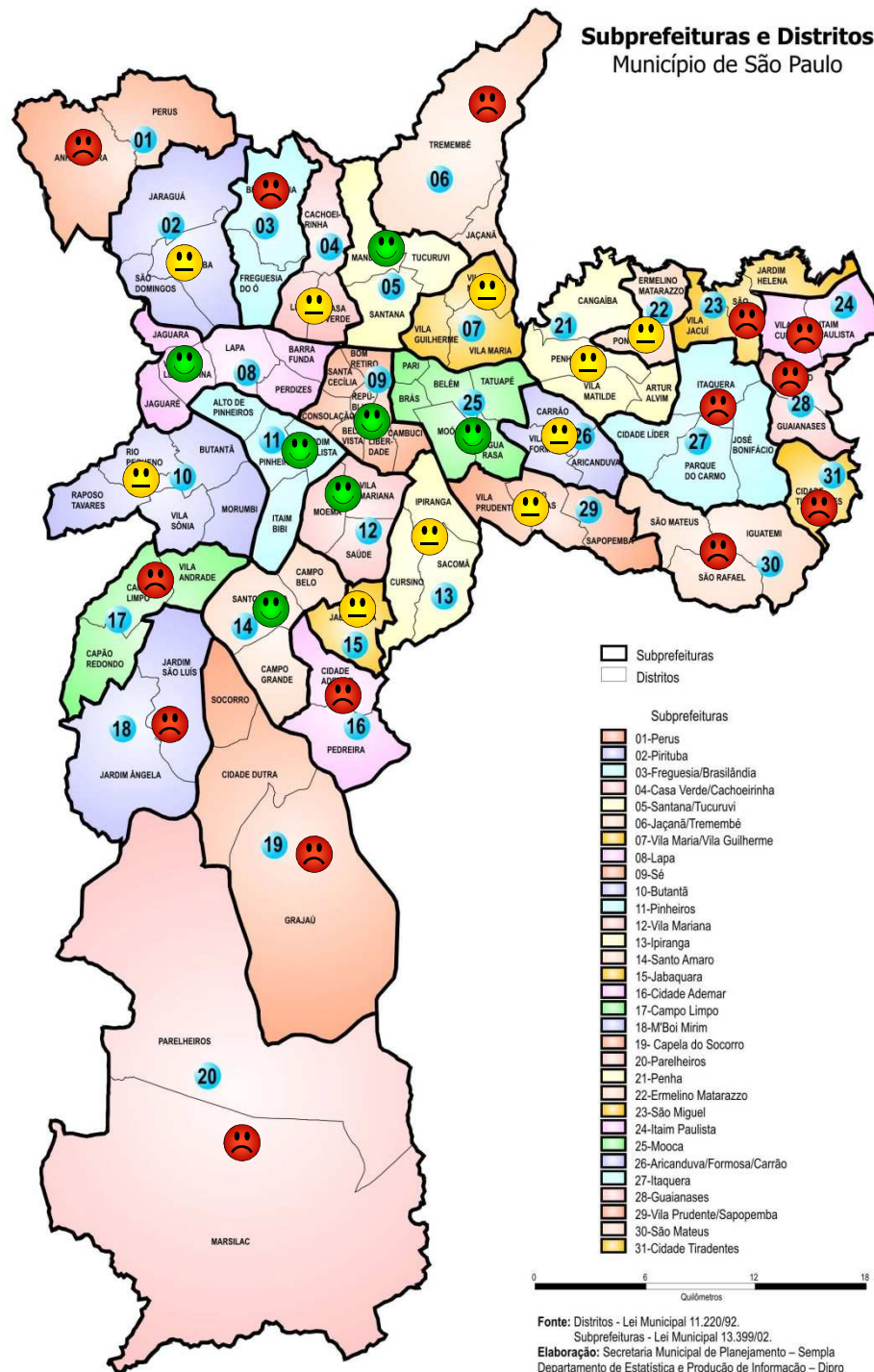
Concluído

Internet | Modo Protegido: Ativado

100%




Vulnerabilidade Social 2000

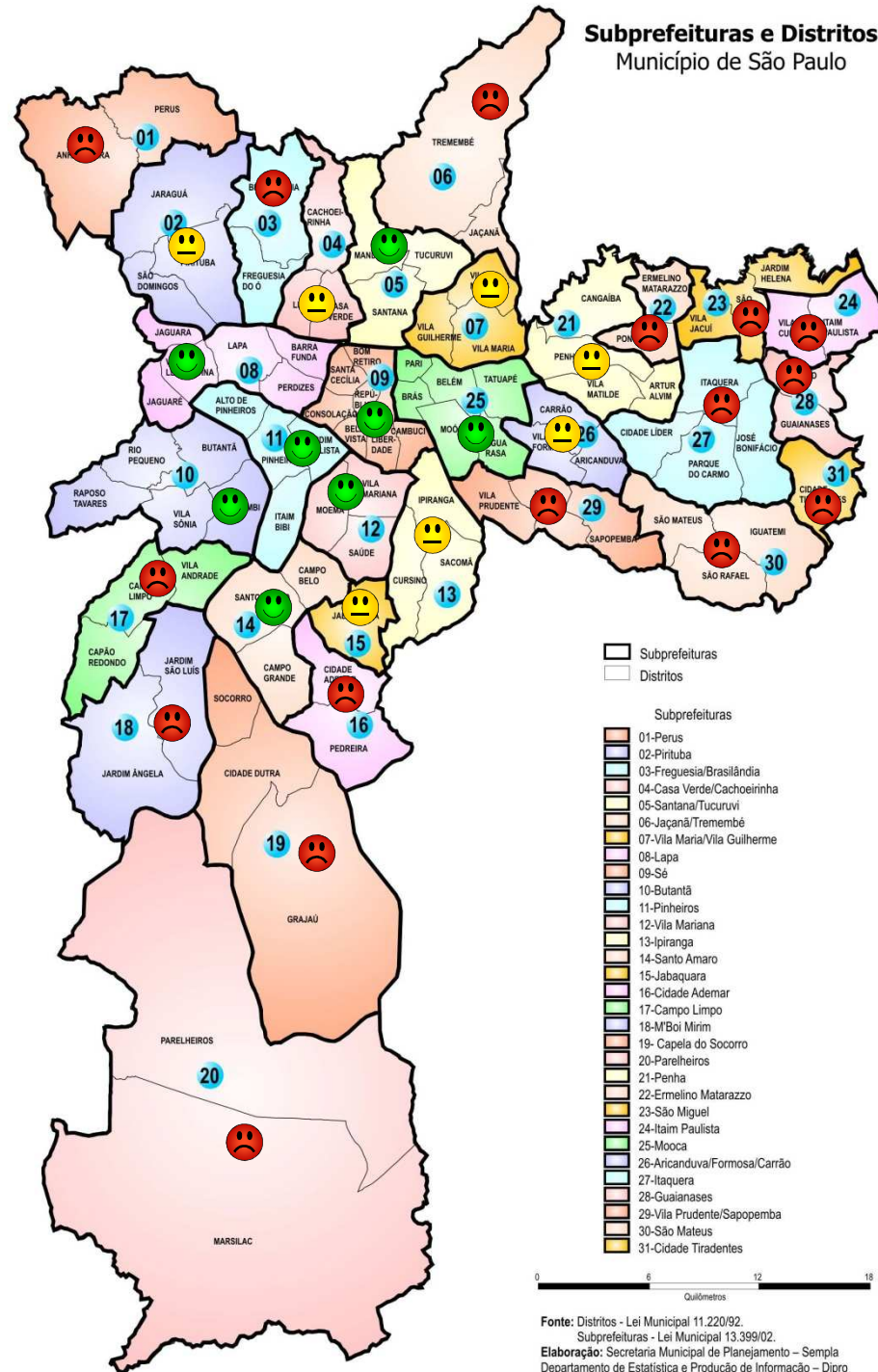
-  **Baixa Vulnerabilidade**
-  **Média Vulnerabilidade**
-  **Alta Vulnerabilidade**



- **Melhores Situações: Pinheiros e Vila Mariana**
 - **Piores Situações: M'Boi Mirim; Guaianases; Cid. Tiradentes e Parelheiros**

Mapa da Renda 2010

-  **Melhor que a média**
-  **Próximo à média**
-  **Pior do que a média**



Até 2 SM
 - Melhor Situação: Pinheiros
 - Pior Situação: M'Boi Mirim

Acima de 10 SM
 - Melhor Situação: Pinheiros
 - Pior Situação: Cidade Tiradentes

DIFICULDADES DO BSC NO PODER PÚBLICO

Visão de curto prazo impera sobre as visões de médio e longo prazos

Descontinuidade ou despriorização de políticas públicas, com mudanças de governo

Predominância de uma cultura organizacional hierarquizada

Resultados de políticas de governo não são facilmente mensuráveis

Pesquisas e medições de satisfação do cidadão, às vezes, são vistos como “gastos superfluos”

DIFICULDADES DO BSC NO PODER PÚBLICO

As informações nem sempre são o principal vetor da tomada de decisão

Falta de cultura de planejamento estratégico e definição de objetivos estratégicos

Falta de cultura de coleta e difusão de indicadores

Necessidade de conscientização dos atores: políticos; carreira pública e sociedade

ANÁLISE DE DESEMPENHO BASEADA EM INDICADORES

Sistema integrado de indicadores de desempenho que contemple variáveis multidimensionais com o propósito de servir como instrumento de planejamento e avaliação de resultados da ação do Poder Público

A otimização dos níveis de produção de bens e serviços públicos (eficiência) não quer dizer necessariamente que a ação estatal está atingindo os resultados esperados (eficácia)

Aspectos importantes: capacitação de pessoal; previsão dos recursos necessários; definição de um fluxo de informações que alimente um banco de dados; planejamento objetivo e orientado

Gestão: a) determinação dos objetivos e dos programas; b) medida dos resultados e verificação dos desvios e c) execução de ações corretivas permanentes

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Treinamento dos envolvidos

“Venda” da ideia (Endomarketing)

Adaptação dos planejamentos e orçamentos anuais, para que permitam o uso da metodologia

Preparação dos Legislativos e organismos da sociedade civil para lidarem com o novo ferramental (demonstrando as vantagens)

Deve formar um sistema de “vasos comunicantes” com fatores como corrupção, suborno, ineficiências, “ralos”, etc.

Conseguir aglutinar os diversos planejamentos “setoriais” fazendo-os atuar de forma integrada em prol do cidadão

Articular com ferramentas de e-government

Amarrar os gestores, por meio de “contratos de gestão”

Fundamentais: COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

BIBLIOGRAFIA

Bergue, Sandro T. Sistemas de planejamento e controle interno e a análise de desempenho baseada em indicadores de eficácia. Porto Alegre: Revista TCERS, 2002

Biderman, Ciro e Arvate, Paulo (orgs.). Economia do Setor Público no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

Conceição, R. J. e Nuñez, B. E. C. Planejamento Participativo e Desenvolvimento Regional Sustentável: Uma análise do método aplicado na Região Metropolitana de Curitiba (RMC). Sao Paulo: FAU/USP, outubro/2007

Freitas, Carlos G. L. (coord.) Planos Diretores Municipais: Integração Regional Estratégica: roteiro metodológico. Porto Alegre, IPT e outros, 2007.

Secchi, Leonardo. Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise e casos práticos. São Paulo: Cengage, 2011

Silva, Almir. Estabelecendo indicadores de desempenho para uma organização pública: uma abordagem segundo os preceitos do "Balanced Scorecard". Dissertação de Mestrado: UFRGS, 2002.

BIBLIOGRAFIA

Kaplan, R. e Norton, E. A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro. Editora Campus, diversas edições.

_____. Mapas Estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Timóteo, R. et alli. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. Brasília: Revista do Serviço Público, 62, ENAP, Janeiro/Março de 2011.