

## **MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO EM UMA GESTÃO POR RESULTADOS: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Fortaleza**

**TICIANA MOTA SALES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**TADEU CATUNDA SANTOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**GERLYSON GIRÃO BORGES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**ALESSANDRA CARVALHO DE VASCONCELOS**

### **Introdução**

A busca por resultados de desempenho tem transformado as administrações públicas dos países democráticos e, no Brasil, essa crescente busca por resultados vem sensibilizando administrações públicas em nível federal, estadual e municipal (Pinheiro & Rocha, 2012). No Brasil, a contratualização por resultados, adotada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), descreve como um dos objetivos a capacidade para definir e supervisionar os contratos de gestão, fortalecendo este modelo como uma das soluções para inserir um modelo de governança priorizando o resultado (Brasil, 1995).

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Este estudo pretende obter informações teórico-empíricas sobre o tema, com a seguinte questão de pesquisa: Como a Prefeitura Municipal de Fortaleza está desenvolvendo, por meio da administração pública direta, um modelo de governança com foco em uma gestão por resultado? Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar como a Prefeitura Municipal de Fortaleza está desenvolvendo um modelo de governança com foco em uma gestão por resultado.

### **Fundamentação Teórica**

A gestão pública tem evoluído em uma busca constante na geração de valor como foco prioritário. Assim, Pinheiro e Rocha (2012) afirmam que, nas últimas duas décadas, no contexto nacional, é possível notar que os governos estão se adaptando a modelos de cunho gerencialista. É a partir de uma mudança de paradigmas que a gestão por resultados passa a ser aplicável na gestão pública, configurando como um modelo de governança em que o Estado se reveste de uma visão empreendedora, tendo o cidadão como seu cliente e buscando a excelência na sua ação e nos resultados alcançados (IPECE, 2004).

### **Metodologia**

O estudo de caso único foi realizado a partir de fontes secundária e primária. A primeira etapa da pesquisa contemplou a análise documental para o entendimento prévio sobre o processo decisório e a gestão da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Na sequência, a segunda etapa correspondeu à realização de entrevistas com os 11 participantes do projeto piloto da PMF, sendo quatro do nível estratégico, quatro do nível tático e três do nível operacional. No intuito de subsidiar a análise, utilizou-se o recurso nuvem de palavras, ferramenta disponível on line através do site WordArt.com.

### **Análise dos Resultados**

Os resultados indicam, tanto a partir da análise documental (pelos relatórios e programas existentes), como pelas respostas dos entrevistados, que a Prefeitura de Fortaleza realiza acompanhamento de suas ações, mas não realiza uma gestão com uma diretriz única e metodologia definida para o alcance dos seus resultados. Também verificou-se que há ausência de um monitoramento efetivo das ações da gestão. Ademais, observou-se maior similaridade entre as respostas dos entrevistados dos níveis estratégico e tático, sendo as respostas dos profissionais do nível operacional mais diferenciadas.

### **Conclusão**

Constatou-se que as palavras mais recorrentes sobre como melhorar o processo decisório na Prefeitura de Fortaleza estão relacionadas ao fortalecimento de ferramentas e/ou instrumentos que possibilitem o monitoramento adequado, à implementação de metodologia para esse fim, à integração das políticas públicas, à equipe qualificada, à autonomia política, ao sistema de monitoramento e às salas de situação. Esses achados confirmam que as boas práticas de governança corporativa proporcionam uma gestão com resultados satisfatórios, evidenciando o direcionamento em busca dos resultados almejados.

### **Referências Bibliográficas**

Castelo, S. L. (2020). Gestão pública e o desempenho: o estudo de caso sobre a gestão por resultados do governo do estado do Ceará. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 5(1), 105-128. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. (novembro, 2004). Gestão pública por resultados na perspectiva do estado do Ceará. Recuperado de: <https://www.ipece.ce.gov.br>. Acesso em: 12 mar. 2022. Pinheiro, M. T., & Rocha, M. A. D. S. (2012). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *Revista do Serviço Público*, 63(2), 199-215.

### **Palavras Chave**

Gestão pública, Modelo de governança, Gestão por resultado

# MODELO DE GOVERNANÇA COM FOCO EM UMA GESTÃO POR RESULTADOS: Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Fortaleza

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando o contexto internacional, Segatto e Abrucio (2017, p. 87) afirmam que nos últimos vinte anos, a gestão por resultados foi adotada por governos em vários países, “sendo os casos mais conhecidos: Estados Unidos, Inglaterra e Nova Zelândia. Algumas características são comuns a essas experiências, em primeiro lugar, a adoção de metas e indicadores serviu para nortear as políticas públicas. Nesse âmbito, conforme Pacheco (2006), as organizações públicas de vários países vêm adotando, como instrumento do modelo de gestão, o chamado acordo de resultados, visando possibilitar a autonomia e a responsabilização dos gestores na busca da eficiência dos serviços prestados.

No Brasil, a administração pública tradicional é frequentemente criticada por sua ineficiência. Isso, por várias vezes, é justificado pelo excesso de leis e regramentos aos quais o setor público está submetido, conforme mencionado por Silvestre (2019).

Segundo Pereira (2010), o maior desafio a ser superado pelo governo brasileiro é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública. Pereira (2010) lembra que o conceito de governança do início da década de 90 coincide com as profundas mudanças na trajetória do Banco Mundial, que a partir de 1992, de forma ampla, considerou as seguintes dimensões para a boa governança: administração do setor público, quadro legal, participação e *accountability*, informação e transparência. Nesse sentido, Rhodes (1996) complementa que o termo governança pode ser definido como um processo complexo de tomada de decisão.

De acordo com Teixeira e Gomes (2019), o Brasil tem sido convocado para um repensar da sua gestão, reavaliando seu modelo de governança, que ainda é marcado pela concessão de cargos da administração pública tendo por base critérios políticos, o que a torna suscetível a políticas tradicionalistas, como o patrimonialismo e a corrupção. Nesse cenário, Segatto e Abrucio (2017) comentam que este repensar deve estar voltado para um olhar pautado em uma gestão para resultados que busca desenvolver melhores desempenhos e eficiência no emprego dos recursos públicos.

Como mencionam Pinheiro e Rocha (2012, p. 199), a busca por resultados de desempenho tem transformado as administrações públicas dos países democráticos e, no Brasil, “essa crescente busca por resultados vem sensibilizando, nos últimos anos, administrações públicas em nível federal, estadual e municipal”.

No sítio eletrônico gov.br, a gestão por resultados, expressão advinda do inglês *Management by Objectives (MBO)* ou *Management by Results (MBR)*, é definida como uma forma de administrar priorizando os resultados em todas as ações, objetivando a elevação do desempenho organizacional. O termo, gestão por resultados, foi apresentado originalmente por Drucker (1954, 1981). Os objetivos almejados por este instrumento consistem em facilitar a adoção de mecanismos de mensuração de resultados, adotar medida de incentivo por desempenho e, promover a *accountability* – transparência e responsabilização.

No Brasil, em 1995, a contratualização por resultados foi adotada como um dos instrumentos da reforma do estado MARE (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado) – sob a liderança de Luís Carlos Bresser Pereira, por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (Brasil, 1995).

A partir do PDRAE surgiu o debate de formas alternativas que possibilitariam, para o setor público, uma gestão mais eficiente com foco nos resultados. Neste momento são fortalecidas as parcerias com o terceiro setor, como uma dessas alternativas propostas, formalizada, em uma de suas modalidades, por meio dos Contratos de Gestão. O PDRAE, em seu item 6.2, descreve como objetivo para o núcleo estratégico, a capacidade gerencial para definir e supervisionar os contratos de gestão, fortalecendo ainda mais este modelo como uma

das soluções para inserir no setor público um modelo de governança priorizando o resultado (Brasil, 1995).

Em face do exposto, na presente pesquisa buscou-se descrever o caso da implementação da gestão por resultados na Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF). Na Prefeitura objeto deste estudo, em 2020 teve início um diagnóstico da gestão com o objetivo de implementar uma estratégia de Monitoramento & Avaliação para o Desenvolvimento Urbano Sustentável no Sistema Integrado de Planejamento de Fortaleza - Fortaleza, 2040 (Bravo et al., 2020).

Ressalta-se, que por meio da revisão de literatura foram encontrados estudos, com temas de governança pública, como os desenvolvidos por Silvestre (2019) e Pereira (2010), e gestão por resultados, como os elaborados por Pacheco (2006), Lemos (2009), Catelli e Santos (2004), Alves (2007) e Teixeira e Gomes (2019). Considera-se, portanto, relevante aprofundar a discussão teórico-empírica sobre a importância de uma gestão por resultados no setor público por meio da descrição do caso da Prefeitura de Fortaleza.

A experiência do município de Fortaleza poderá contribuir tanto para os gestores públicos como para a academia, tendo em vista que os resultados da presente pesquisa podem apresentar indícios para a própria administração direta implantar um modelo de gestão com foco no resultado. Conforme elucidam Kanufre e Rezende (2012, p. 639), os temas gestão pública orientada para resultados (GpR) e planejamento e gestão municipal “reservam certa relação, na medida em que o processo da gestão orientada para resultados se manifesta, em geral, precedido por movimentos de administração e planejamento estratégico”.

Para a realização do estudo de caso, a coleta de dados envolveu duas fontes de evidências: dados primários, extraídos de relatos dos servidores da PMF envolvidos no projeto piloto intitulado “Acordo de Resultado”; e dados secundários, obtidos por meio da análise do relatório da assessoria local para implementação da estratégia de Monitoramento & Avaliação para o Desenvolvimento Urbano Sustentável no Sistema Integrado de Planejamento de Fortaleza (Bravo et al., 2020); Instrumentos de planejamento da PMF; Leis, Decretos e demais documentos produzidos para elaboração do primeiro acordo de resultados do município de Fortaleza.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Diante do exposto, este estudo pretende obter informações teórico-empíricas sobre o tema, com a seguinte questão de pesquisa: Como a Prefeitura Municipal de Fortaleza está desenvolvendo, por meio da administração pública direta, um modelo de governança com foco em uma gestão por resultado?

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar como a Prefeitura Municipal de Fortaleza está desenvolvendo um modelo de governança com foco em uma gestão por resultado.

## **3 REVISÃO DE LITERATURA**

### **3.1 Governança com foco na gestão pública por resultado**

Dentro do complexo processo de definição da estratégia como ciência e como mecanismo de ação diretamente ligado ao cenário organizacional ao longo do Século XX, o modo como as organizações passaram a conduzir os processos passou por profundas transformações (Lemos, 2009). Lemos (2009) destaca que isso ocorreu no sentido de se buscar alcançar uma ligação clara e objetiva entre os diversos aspectos que compõem a ação, objetivando visualizar a estrutura de cada etapa e o resultado que se busca alcançar ao fim de sua execução.

Salienta-se que esse contexto foi bastante abrangente e que a administração pública, embora de forma mais paulatina que a iniciativa privada, também experimentou as transformações provenientes dessa mudança de paradigma em relação à definição de suas

estratégias. Nesse sentido, seguindo essa mesma proposta reflexiva, considera-se importante descrever brevemente o processo histórico de desenvolvimento da gestão pública.

Assim, é possível partir dos apanhados apresentados por Castelo (2020) que apresenta cinco períodos bem definidos pelos quais passou a gestão pública brasileira, sendo a “primeira era” chamada de período pré-clássico, pois trata-se de um momento anterior ao entendimento da gestão pública como um ramo científico passível de ser estudado e aprimorado, ou seja, não se existia uma consciência formal da gestão pública como um fenômeno constituído.

O período posterior é chamado de “segunda era” da gestão pública e traz consigo as características da burocracia, marcada pelo apego às regras e às formalidades e pela existência de uma forte estrutura hierárquica (Castelo, 2020). A chamada “terceira era” da gestão pública foi guiada pelos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) que, conforme Gomes, Mendes e Carvalho (2017), buscava desenvolver experiências, doutrinas e crenças que orientassem a máquina estatal a níveis melhores de eficiência, eficácia e qualidade.

Na “quarta era” a gestão pública passa a ser marcada por alguns princípios que estão presentes até os dias atuais, sendo eles: participação social; Estado de Direito; transparência das ações e das contas; capacidade de ação; consenso de orientação; eficiência; eficácia; equidade; e responsabilidade. Na fase atual, “quinta era”, a gestão pública volta-se para a reflexão em torno do valor que está presente em cada ação que o Estado desenvolve e entrega à sociedade (Castelo, 2020).

Conforme Cavalcante (2019), é dentro desse contexto que as reflexões em torno do processo de gestão focada em resultados começam a ganhar maior destaque e a ocupar um espaço mais central nas discussões realizadas por gestores e cientistas organizacionais, inclusive, sendo vistas sob a perspectiva da construção de modelos de gestão mais sustentáveis organizacional, político, econômico, social e ambientalmente. Tais discussões que, inicialmente, restringiam-se às organizações privadas logo passaram a ganhar espaço na seara da administração pública e, nesse novo campo de análise, tiveram que se adaptar às especificidades que são próprias ao modo sob o qual está alicerçado o mecanismo de gestão na área pública (Cavalcante, 2019).

Conforme Pinheiro e Rocha (2012, p. 199), nas últimas duas décadas, no contexto nacional, “é possível notar que os governos estão se adaptando a modelos de cunho gerencialista, que prezam pelo melhor desempenho e pela adoção de formatos que proporcionem reconhecidos resultados, ou seja, mais gerenciais na condução dos projetos públicos”.

Um evento que contribuiu substancialmente nesse processo foi a Reforma do Aparelho de Estado MARE, que ocorreu no Brasil em 1995 (Brasil, 1995). A Reforma deu à gestão pública do país um novo perfil por meio da construção do chamado Modelo Gerencial, o qual delimitou a ação do Estado nacional, promoveu a definição de atribuições entre os entes federados, elegeu prioridades de ação do poder público, repartiu com o setor privado a atuação em áreas estratégicas econômico e socialmente como saúde, educação, transportes e comunicação (Cavalcante, 2019).

No Estado do Ceará, escopo estudado na pesquisa por meio do caso da Prefeitura Municipal de Fortaleza, essas discussões sobre a nova abordagem da gestão pública por resultados são realizadas inicialmente no âmbito do Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE (2004). O documento Nota técnica 11, intitulado Gestão pública por resultados na perspectiva do estado do Ceará, se configura como um modelo de governança em que o Estado se reveste de uma visão empreendedora que entende o cidadão como seu cliente, naturalmente, passando a buscar um padrão de excelência na sua ação e nos resultados alcançados (IPECE, 2004). É importante considerar que dentro dessa perspectiva a excelência da ação realizada se estrutura sob alguns pressupostos básicos que são a eficiência, a eficácia, a efetividade, a ética e a transparência, os quais são valores inalienáveis da gestão pública.

Nesse mesmo sentido, cumpre esclarecer que há a necessidade de criação de mecanismos constantes de acompanhamento e avaliação das ações conduzidas pelo Estado – as chamadas políticas públicas, as quais devem ser efetivas e sustentáveis em sua prática. Assim sendo, Hipólito, Toda e Rocha (2019) ressaltam que o modelo de gestão por resultados remete ao desenvolvimento de um conjunto de diretrizes, regras, processos e ferramentas utilizadas para atingir os resultados esperados.

Há também outro elemento indispensável por se tratar de um campo de ação naturalmente político: os mecanismos de diálogo com os usuários dos serviços, a população. Esse processo pode ocorrer de forma direta, o que acontece por meio de audiências públicas ou reuniões com usuários de determinado serviço ou indireta quando o diálogo ocorre por meio do parlamento que se configura como representante legal da população (IPECE, 2009).

Outrossim, considera-se válido pontuar que o arcabouço que forma a gestão pública orientada para resultados (GpR) é bastante amplo de modo a integrar as diversas etapas da ação pública. Segundo Catelli e Santos (2004), seu início ocorre já na etapa de planejamento, na qual se concebe e se traça um esboço geral da ação a ser desenvolvida, definindo elementos centrais como o seu objetivo, os agentes e os recursos envolvidos, as possíveis problemáticas a serem enfrentadas, os prazos a serem cumpridos, os resultados efetivamente alcançados e os mecanismos de monitoramento e avaliação. Desse momento em diante, a GpR segue por meio da articulação e da integração entre todas as etapas daquilo que foi planejado, executado e entregue aos usuários, inclusive, no posterior mecanismo de avaliação (Catelli & Santos, 2004).

Quando se considera o quadro geral do processo de avaliação da administração pública, Alves (2007) apresenta densa reflexão sobre as contribuições que esse processo oferece à própria estrutura da administração, aos órgãos de controle externo e à população de um modo geral. Entre as contribuições apresentadas no trabalho de Alves (2007), destaca-se (i) o fato de que correções e redirecionamentos podem ser tomados caso a avaliação apresente resultados negativos, (ii) o aumento da responsabilidade sobre as ações por parte dos seus desenvolvedores (*accountability*), (iii) a maior transparência e apoio aos mecanismos de fiscalização popular e, por último e (iv) a possibilidade de gerar aprendizado organizacional consistente para orientar continuamente a sua ação.

De forma sumária, os mecanismos de governança trazem diversos benefícios quando aplicados ao setor público. Esses benefícios são particularmente observáveis quando se trata da implementação da governança sob orientação de um processo de gestão por resultados. Tal constatação tem sido evidenciada por meio de estudos que objetivaram analisar a problemática em diversos contextos de atuação da gestão pública, conforme os brevemente descritos a seguir.

### **3.2 Estudos empíricos**

O tema da governança por meio da gestão pública para resultados tem sido objeto de estudo de algumas outras pesquisas no cenário brasileiro e neles têm sido realizadas investigações com focos variados. A respeito disso, Luedy e Mendes (2012) descreveram como os contratos de gestão, no âmbito da gestão por resultados, influenciaram no desempenho de um hospital universitário de uma instituição de ensino superior federal. O estudo revelou que o processo de adoção da gestão por contrato de resultados ocorre de forma coerente com uma densa estrutura teórica que, por sua complexidade, consegue atender as especificidades, inclusive de organizações diversificadas e especializadas como a de um hospital.

Por sua vez, Lemos (2009) empreendeu uma investigação em torno do processo de gestão pública orientada para resultados tendo por objeto de estudo ações realizadas no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais. O estudo teve como objetivo principal analisar o modelo de gestão para resultados adotado pelo órgão. A pesquisa concluiu que o modelo de gestão para resultados apresenta ganhos nos diversos segmentos em que se possa aplicá-lo no

setor público, pois visualizou-se melhoria nos indicadores de gestão de todas as áreas após a implementação dos mecanismos de gestão para resultados.

Souza, Mauss, Diehl e Bleil (2008) analisaram os efeitos da gestão para resultados aplicada a uma prefeitura de um município do interior do Rio Grande do Sul sob a perspectiva de indicadores que relacionam ações executadas e os seus impactos financeiros. Os autores concluíram que a adoção de mecanismos de gestão por resultados apresenta impacto positivo considerável sobre a situação financeira do município. Os resultados apontam ainda para a necessidade de uma análise departamentalizada dos custos a fim de se observar o comportamento específico dos custos por setor ou órgão.

Considera-se importante citar também pesquisa conduzida por Catelli e Santos (2004) que, sob abordagem voltada para as ciências econômicas, buscou mensurar a geração de valor pelo setor público por meio da adoção de medidas e técnicas concernentes à gestão para resultados. O estudo demonstrou que esse processo consegue gerar valor econômico à sociedade, situação que é particularmente desejada na perspectiva do governo como agente empreendedor que busca entregar resultados ao seu cliente – o cidadão.

Do exposto, considerando a revisão de literatura nacional referente ao tema, observa-se que os estudos se dedicaram, em linhas gerais, à análise da gestão por resultados aplicada a distintos cenários da administração pública. No entanto, é necessário se destacar que as pesquisas se concentraram nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, o que torna a visão panorâmica do tema em nível nacional prejudicada. Nessa perspectiva, reforça-se a importância do presente artigo uma vez que seu foco de análise será uma prefeitura de uma capital localizada na região Nordeste do país. Por sua natureza econômica, social e cultural, apresenta uma realidade e um ambiente de análise promissor a detecção de novos achados relativos à temática abordada, contemplando os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

#### **4 METODOLOGIA**

Considerando que o objetivo deste estudo é descrever como a Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) está desenvolvendo, por meio da administração pública direta, um modelo de governança com foco em uma gestão por resultado, trata-se de uma pesquisa descritiva. Utiliza, para isso, uma investigação empírica dentro de um contexto real e atual (Cabral, Cavaleiro, Vasconcelos, & Luca, 2014). Quanto à abordagem dos dados, este estudo tem natureza qualitativa, pois trata a descrição dos fatos e não sua quantificação.

Inicialmente a pesquisa documental foi realizada a partir dos seguintes documentos da Prefeitura de Fortaleza: Relatório da assessoria local para implementação da estratégia de Monitoramento & Avaliação para o Desenvolvimento Urbano Sustentável no Sistema Integrado de Planejamento de Fortaleza (Bravo et al., 2020); Instrumentos de planejamento da PMF; Leis, Decretos e demais documentos produzidos para elaboração do primeiro acordo de resultados do município de Fortaleza. A análise dos referidos documentos possibilitou o entendimento prévio a respeito de como ocorre atualmente o processo decisório e a gestão da PMF, assim como possibilitou identificar suas prioridades, proporcionando um maior conhecimento do contexto local em que a pesquisa foi realizada.

Na sequência, visando proporcionar maior profundidade de análise, para este estudo de caso único foram levantados dados primários referentes à implantação da gestão por resultados (GpR) da Prefeitura de Fortaleza nos níveis estratégico, tático e operacional. O nível estratégico abrange os gestores dos órgãos da Prefeitura, o nível tático contempla os coordenadores de setor dos órgãos e o nível operacional contempla os técnicos e/ou gerentes dos órgãos, todos envolvidos na implementação do primeiro ‘Acordo de Resultados’ realizado na PMF no ano de 2022. A implementação do acordo teve início no primeiro semestre de 2022, sendo o mesmo regulamentado pelo Decreto nº 15.354, de 07 de julho de 2022. Conforme o texto do primeiro acordo de resultados nº 01/2022, o acordo tem como finalidades o aperfeiçoamento da gestão

no município de Fortaleza e a efetivação da pactuação de compromissos a fim de dar mais celeridade aos resultados prioritários esperados para o exercício de 2022, em conformidade com os seguintes instrumentos de planejamento: o Plano Plurianual (PPA) 2022-2025, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Ainda conforme o conteúdo do acordo, o primeiro resultado a ser alcançado no município de Fortaleza é a redução da taxa de mortalidade infantil, tendo a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), como interveniente, o Prefeito Municipal, como acordante, além da Secretaria Municipal da Saúde, Secretaria Municipal dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social, Secretaria Municipal da Juventude, Secretaria Municipal do Desenvolvimento Habitacional de Fortaleza, Fundação da Criança e Família Cidadã e a Coordenadoria Especial de Políticas sobre Drogas, denominadas como acordadas.

Para a obtenção dos dados primários necessários ao alcance do objetivo proposto, foram aplicadas 11 entrevistas no mês de março de 2022. O critério de escolha dos sujeitos sociais da pesquisa foi baseado na informação de quais órgãos participaram do primeiro acordo de resultados da PMF. O Quadro 1 apresenta a distribuição dos entrevistados selecionados por órgão e nível organizacional.

<b>Entrevistado</b>	<b>Órgão</b>	<b>Nível organizacional</b>
Entrevistado 1	Secretaria dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS)	Tático
Entrevistado 2	Secretaria Municipal da Saúde (SMS)	Estratégico
Entrevistado 3	Secretaria Municipal do Desenvolvimento Habitacional de Fortaleza (HABITAFOR)	Estratégico
Entrevistado 4	Secretaria dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS)	Tático
Entrevistado 5	Secretaria Municipal do Desenvolvimento Habitacional de Fortaleza (HABITAFOR)	Estratégico
Entrevistado 6	Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza (CITINOVA)	Estratégico
Entrevistado 7	Secretaria da Cultura de Fortaleza (SECULTFOR)	Tático
Entrevistado 8	Secretaria de Infraestrutura (SEINF)	Operacional
Entrevistado 9	Secretaria de Infraestrutura (SEINF)	Operacional
Entrevistado 10	Secretaria Municipal da Educação (SME)	Tático
Entrevistado 11	Secretaria Municipal da Educação (SME)	Operacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

#### **Quadro 1.** Perfil dos entrevistados

Sobre a distribuição dos respondentes nos níveis organizacionais da Prefeitura de Fortaleza, é possível observar no Quadro 1 que: quatro são do nível estratégico, quatro são do nível tático e três ocupam cargo de nível operacional.

As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2022, com o auxílio de profissionais da Secretaria Municipal do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG), pertencentes a Assessoria Técnica do Gabinete e da Coordenadoria de Planejamento, Avaliação e Monitoramento da Prefeitura de Fortaleza. A duração das entrevistas teve em média 45 minutos, sendo a de menor tempo aproximadamente 30 minutos e a de maior tempo aproximadamente 1 hora.

As entrevistas foram elaboradas de forma semiestruturada, guiadas pelo roteiro exposto no Quadro 2, e de forma não diretiva, uma vez que o objetivo era deixar o respondente livre para explorar a questão colocada em profundidade. Assim, as cinco questões abertas contempladas no roteiro foram divididas em grandes temas que subsidiaram o objetivo proposto na pesquisa. O roteiro que serviu para guiar os entrevistadores não precisava ser rigorosamente seguido. Procurou-se estimular relatos reflexivos, e que conseguissem trazer um pouco da história do entrevistado (Gray, 2012).

Órgãos	Perguntas abertas	Nível organizacional do entrevistado
Secretaria dos Direitos Humanos e Desenvolvimento Social (SDHDS); Secretaria Municipal da Saúde (SMS); Secretaria Municipal do Desenvolvimento Habitacional de Fortaleza (HABITAFOR); Fundação de Ciência, Tecnologia e Inovação de Fortaleza (CITINOVA); Secretaria da Cultura de Fortaleza (SECULTFOR); Secretaria de Infraestrutura (SEINF) e Secretaria Municipal da Educação (SME)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de decisões precisa tomar ao planejar?</li> <li>2. Como decide e quais recursos utilizam?</li> <li>3. Como as decisões impactam a vida das pessoas?</li> <li>4. Como mensurar o impacto?</li> <li>5. Como decidir melhor?</li> </ol>	Estratégico, Tático ou Operacional

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

## Quadro 2. Roteiro das entrevistas

Após o processo de coleta de dados, procedeu-se com a análise das informações obtidas nas entrevistas. Para isso, as respostas foram organizadas em categorias, conforme o foco das questões elencadas no Quadro 2. Os dados foram analisados a partir da técnica da análise do conteúdo que, segundo Bardin (1979), se configura como uma sequência de passos para análise de um processo comunicativo visando descrever os conteúdos veiculados nas mensagens, extraído delas inferências a respeito de conhecimentos tratados nas entrevistas.

No intuito de subsidiar a análise dos dados, utilizou-se o recurso nuvem de palavras, ferramenta disponível *on line* através do site *WordArt.com*. A análise foi possibilitada por meio das transcrições das falas dos entrevistados. Na nuvem, as palavras mais frequentes no texto transcrito aparecem em tamanho maior. Esse recurso facilitou a identificação das palavras mais recorrentes nas respostas dos sujeitos sociais da pesquisa, no caso os servidores atuantes nos níveis estratégico, tático e operacional da Prefeitura de Fortaleza, que participaram do primeiro acordo de resultados da Prefeitura.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Processo de desenho do projeto piloto intitulado “Acordo de Resultado” na PMF

Inicialmente, foi possível conhecer a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) por meio das informações disponíveis na Lei Complementar nº 176, de 19 de dezembro de 2014, alterada pela Lei Complementar nº 307, de 13 de dezembro de 2021. A referida lei estabelece a organização básica da administração pública municipal, bem como define os órgãos e entidades que a integram. Atualmente, a estrutura organizacional da PMF é formada por 24 órgãos da administração direta, sendo 16 Secretarias, cinco Coordenadorias e três órgãos subordinados, e por 13 órgãos da administração indireta, sendo oito autarquias, quatro fundações e uma sociedade de economia mista.

Nesta atual estrutura, a Secretaria do Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPOG) tem como finalidade planejar, coordenar, articular, gerenciar e controlar as ações da gestão municipal, contribuindo para a qualidade da vida urbana, da prestação de serviços públicos visando à efetividade e qualidade na prestação dos serviços públicos do Município. Dentre as competências da SEPOG previstas na norma, está a coordenação na formulação de indicadores para o sistema de Gestão por Resultados e o monitoramento dos programas estratégicos municipais.

Com base nas informações iniciais obtidas por meio das entrevistas realizadas, foi possível constatar que, no segundo semestre de 2021, foi formado um grupo de trabalho, conduzido pela Coordenadoria de Planejamento (COPLAM), da SEPOG. Essa iniciativa ocorreu após diagnóstico da PMF, realizado em 2020, por uma assessoria que tinha como



objetivo implementar uma estratégia de monitoramento & avaliação para o desenvolvimento urbano sustentável no sistema integrado de planejamento de Fortaleza - Fortaleza, 2040 (Bravo et al., 2020).

A supracitada assessoria apontou, dentre alguns fatores identificados, que a PMF apenas acompanhava seus indicadores e não os monitorava (Bravo et al., 2020). A principal diferença entre acompanhar e monitorar é que, enquanto a primeira apenas produz as informações e seus indicadores, a segunda intervém para promover os ajustes necessários para a correção do caminho a ser seguido.

Nesse sentido, o atual plano de governo de Fortaleza, enviado para o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), inclui o eixo estratégico de ação "Governança Municipal", tendo como base o planejamento de longo prazo, denominado Fortaleza 2040. O plano de governo tem como maior diretriz a redução das desigualdades sociais, problema em maior parte das cidades brasileiras, para isso tem investido na implantação da gestão por resultados com o foco na diretriz maior do município.

Logo, esse diagnóstico da PMF realizado em 2020, aliado ao plano de governo enviado para o TSE pela Prefeitura, aponta o anseio da PMF em aprimorar a sua gestão por resultados como modelo de governança. Nessa perspectiva, a PMF criou um grupo de trabalho com objetivo de elaborar um instrumento que proporcionasse o aperfeiçoamento da gestão por resultados no município.

No desenho desse instrumento surge o projeto piloto da PMF, intitulado "Acordo de Resultado". O objetivo do acordo de resultados é ir além da mensuração de indicadores de entregas, avançando para a mensuração de indicadores e monitoramento da busca dos resultados, parametrizando as metas conforme a realidade de cada território, tendo em vista que as variáveis são multifatoriais (Bravo et al., 2020).

Desta forma, o acordo de resultados da PMF é definido internamente como um instrumento gerencial que estabelece metas, indicadores e resultados a serem alcançados em um determinado período, conforme estabelecido no Decreto Municipal nº 15.354, de 07 de julho de 2022, publicado no Diário Oficial do Município, de 08 de julho de 2022, que regulamenta as regras gerais para estabelecimento desse acordo. O referido decreto contempla, também, a forma de instituição dos acordos e do monitoramento e avaliação.

O referido instrumento legal está pautado no foco ao cidadão, na perspectiva de que toda ação do governo deve ser orientada para a melhoria da qualidade de vida das pessoas; na regionalização, cuja missão é permitir o alinhamento levando em consideração as necessidades locais de cada território; em um governo com um modelo de governança pública que se utiliza da tecnologia e inovação para garantir maior participação social e transparência; na redução da desigualdade social e na sustentabilidade fiscal (Fortaleza, 2022).

Em relação às atividades corporativas, o instrumento disciplina as atividades que necessitam atuar de forma articulada, sob uma coordenação central. Referente aos instrumentos utilizados para o alcance de uma gestão por resultados de longo, médio e curto prazo, são elencados: i) Plano Fortaleza 2040; ii) Plano diretor participativo de desenvolvimento integrado; iii) Planos setoriais de políticas públicas; iv) Agendas regionais; v) Acordo de resultado; vi) Plano Plurianual; vii) Lei de diretrizes orçamentárias; viii) Lei orçamentária anual. Tais instrumentos terão seu modelo de gestão e governança que serão descritos em instrumentos próprios e específicos (Fortaleza, 2022).

## **5.2 O desenvolvimento da gestão por resultados na PMF**

Esta sessão destina-se a exposição e tratamento dos dados obtidos por ocasião das entrevistas realizadas junto aos 11 participantes do projeto piloto da PMF, sendo quatro do nível estratégico, quatro do nível tático e três do nível operacional. A análise das entrevistas realizadas no mês de março de 2022 foi conduzida conforme exige o Quadro 3.

Análise	Descrição da análise das entrevistas	Número de entrevistas analisadas
Análise 1	Foram utilizadas as entrevistas de todos os respondentes	11
Análise 2	Foram utilizadas as entrevistas dos respondentes do nível estratégico	4
Análise 3	Foram utilizadas as entrevistas dos respondentes do nível tático	4
Análise 4	Foram utilizadas as entrevistas dos respondentes do nível operacional	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

### **Quadro 3.** Análise das entrevistas

Os resultados abaixo descritos evidenciam as principais falas que refletem diferenças na percepção dos respondentes em função do seu nível organizacional na PMF.

Na pergunta 2 “Como decide e quais recursos utilizam?”, o respondente do nível estratégico mencionou que: “Há fragilidade nas informações relacionadas à apuração de resultados. Há dificuldade em tomar decisão sobre uma quantidade elevada de demandas, sem que se tenha a oferta necessária de entregas para dar essa resposta. A tomada de decisão geralmente é feita em situação de crise constante. É o cotidiano da atuação.” Por sua vez, o respondente do nível tático considerou que: “Por meio de reuniões para solicitar a cada um fazer um levantamento do que realmente é necessário para o bom andamento da Secretaria, considerando que tenho muita dificuldade com os indicadores.” Ademais, o respondente do nível operacional afirmou que: “A forma de tomada de decisão varia bastante, pois em muitos casos há pouca margem de discricionariedade. Os recursos destinados à educação já estão comprometidos em grande parte. De toda forma, sempre se busca ouvir as pessoas que serão impactadas pelas ações.”

No que tange à pergunta 5 “Como decidir melhor?”, observa-se que as principais diferenças das respostas foram: Respondentes do nível estratégico: “Melhorar as ferramentas de apoio a decisão...” e “Com base na construção de indicadores de impactos definidos por temas estratégicos claros, amplamente divulgados pela alta gestão da PMF.” O respondente do nível tático destacou que: “Há muitos dados, mas falta informação e integração de dados. É preciso estimular a integração das diversas políticas. Alocar melhor os recursos pessoais, ter uma equipe qualificada para análise de dados para apoiar a tomada de decisão.” Por sua vez, os respondentes do nível operacional informaram os seguintes aspectos: “Possuindo maior autonomia.” e “A Secretaria ainda não possui planejamento estratégico definido, então talvez isso fosse um instrumento norteador para a tomada de algumas decisões. Talvez a aplicação mais estruturada de um plano anual de aquisições também ajudasse em algumas definições. Em relação às obras, ainda é necessário evoluir na exigência do cumprimento do cronograma físico-financeiro.”

A seguir, conforme exposto no Quadro 3, na primeira análise das entrevistas realizadas considerou-se as respostas de todos os entrevistados, independente do nível organizacional deles. Desse modo, a Figura 1 exibe as palavras mais recorrentes sobre a influência na tomada de decisão na Prefeitura Municipal de Fortaleza.





- Sobre como tomam decisões, destacaram o planejamento orçamentário e o direcionamento recebido para contingenciamento de despesas.
- Referente a fonte de dado utilizada, mencionaram os sistemas existentes.
- Como sugestões de melhoria para o processo de tomada de decisão, indicaram o fortalecimento do planejamento estratégico e a melhoria do acompanhamento.

Diante das análises mencionadas, percebe-se mais similaridades entre as respostas dos níveis estratégico e tático, sendo as respostas dos profissionais do nível operacional mais diferenciadas. Ou seja, a prioridade da disponibilidade de recursos, das ações que estão previstas no programa de governo e dos instrumentos de planejamento são enfatizadas nos respondentes dos níveis estratégico e tático. Já nas respostas dos respondentes do nível operacional, a visão se restringe ao planejamento orçamentário anual, bem como ao direcionamento recebido em relação a contenção de despesas.

Quanto as fontes de dados utilizadas, houve similaridade nas colocações dos respondentes, independentemente do seu nível organizacional, sendo destacadas a utilização de sistemas e de painéis existentes, porém de forma pontual e não integrada.

Sobre a indicação de sugestões de melhorias, enquanto os respondentes dos níveis estratégico e tático sugerem o desenvolvimento de sistemas e painéis de forma integrada e com uma diretriz e metodologia única, ressaltam a necessidade de profissionais qualificados que saibam trabalhar com a análise de dados e defendem uma maior autonomia administrativa, os respondentes do nível operacional, defendem a importância do planejamento estratégico.

Cabe informar que as respostas dos entrevistados demonstram a singularidade de atuação de cada secretaria na forma de condução da gestão do seu órgão, estando mais desenvolvido em alguns deles. Entretanto, pode-se observar que há convergência na percepção dos respondentes quanto à importância de uma gestão guiada para os resultados, o que reforça o estudo de Lemos (2009), que investigou o processo de gestão pública orientada para resultados no Governo do Estado de Minas Gerais, e concluiu ressaltando o ganho alcançado na melhoria dos indicadores de gestão de todas as áreas após a implementação do modelo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo analisou como a Prefeitura Municipal de Fortaleza (PMF) está desenvolvendo um modelo de governança com foco em uma gestão por resultado. Para tanto, a pesquisa empírica foi realizada a partir de fontes secundária e primária. A primeira etapa da pesquisa contemplou a análise documental para o entendimento prévio sobre o processo decisório e a gestão da PMF. Na sequência, a segunda etapa da pesquisa correspondeu à realização de entrevistas com os 11 participantes do projeto piloto da PMF, sendo quatro do nível estratégico, quatro do nível tático e três do nível operacional. As entrevistas foram realizadas no mês de março de 2022.

Os resultados das análises realizadas, tanto a partir da análise documental (pelos relatórios e programas existentes), como pelas respostas dos entrevistados, indicam que atualmente a PMF realiza acompanhamento de suas ações, mas não realiza uma gestão com uma diretriz única e metodologia definida para o alcance dos seus resultados. Também foi possível constatar a ausência de um monitoramento efetivo das ações da gestão.

Cabe destacar que a presente pesquisa ocorreu no momento em que a Prefeitura de Fortaleza está em processo de introdução de um instrumento denominado acordo de resultados. Foi possível constatar que a PMF se encontra na fase de institucionalização e formalização do primeiro acordo, visando empreender a gestão pública orientada para resultados (GpR).

Foi observado nas respostas dos entrevistados, que as palavras mais recorrentes sobre como melhorar o processo de tomada de decisão na Prefeitura de Fortaleza estão relacionadas ao fortalecimento de ferramentas e/ou instrumentos que possibilitem o monitoramento adequado, à implementação de metodologia para esse fim, à integração das políticas públicas,

à equipe qualificada para análise de dados e tomada de decisão, à autonomia política, ao sistema de monitoramento e às salas de situação.

Diante das análises, foi possível perceber maior similaridade entre as respostas dos respondentes dos níveis estratégico e tático, sendo as respostas dos profissionais do nível operacional mais diferenciadas. O mesmo comportamento pode ser observado nos aspectos relacionados à disponibilidade de recursos e à indicação de sugestão de melhorias, onde há similaridade entre as respostas dos profissionais dos níveis estratégico e tático. Por sua vez, no que tange às fontes de dados utilizadas, houve similaridade nas colocações dos respondentes, independentemente do seu nível organizacional, sendo destacadas a utilização de sistemas e de painéis existentes, porém de forma pontual e não integrada.

Do exposto, considera-se que a partir do estudo realizado é possível observar que as boas práticas de governança corporativa proporcionam uma gestão com resultados satisfatórios, evidenciando o direcionamento em busca dos resultados almejados. Com isso, conclui-se que as boas práticas de governança com foco no resultado profissionalizam ainda mais o setor público proporcionando maior transparência e qualidade na gestão de recursos humanos e financeiros.

Como limitações desta pesquisa, importante mencionar a sua especificidade por se tratar de um estudo de caso único, o que limita o seu resultado ao âmbito da Prefeitura Municipal de Fortaleza. Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem o estudo da gestão por resultados como modelo de governança da administração pública de forma mais ampla, buscando evidenciar o quanto a adoção do referido modelo proporciona (ou não) uma maior eficiência, eficácia e efetividade dos serviços públicos ofertados.

## REFERÊNCIAS

- Alves, T. (2007). *Avaliação na administração pública: uma proposta de análise para as escolas públicas de educação básica*. 237 f. Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações), apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Brasil, Presidente. (1995). *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE*. Brasília/DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. 86 p. Recuperado de: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 20 maio 2022.
- Bravo, B., Marques, C., Aldigueri, C., Franco, F. M., Rodrigues, M., & Blanco Jr., C. (Coord.). (2020). *Estratégia para monitoramento e avaliação de impactos da política de desenvolvimento urbano, com foco na redução de desigualdades socioespaciais em Fortaleza/CE*. Assessoria local para a implementação da estratégia de monitoramento & avaliação para o desenvolvimento urbano sustentável no sistema integrado de planejamento de Fortaleza (Fortaleza 2040, Plano Diretor Municipal e Plano Plurianual) no âmbito da cooperação com o Projeto ANDUS: 1º Relatório de Atividades. Fortaleza, CE. Recuperado de: [https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-urbano/copy\\_of\\_projeto-andus/projeto-andus-1/P1\\_PlanoTrabalho\\_rev\\_final.pdf](https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/desenvolvimento-urbano/copy_of_projeto-andus/projeto-andus-1/P1_PlanoTrabalho_rev_final.pdf). Acesso em: 15 abr. 2022.
- Cabral, S. R., Cavaleiro, K. C. L. M., Vasconcelos, A. C.; Luca, M. M. M. (julho, 2014). O *balanced scorecard* em um dos maiores bancos do sistema financeiro nacional. In: Anais do XIV Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil.
- Catelli, A., & Santos, E. S. (2004). Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, 38(3), 423-450.

- Castelo, S. L. (2020). Gestão pública e o desempenho: o estudo de caso sobre a gestão por resultados do governo do estado do Ceará. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 5(1), 105-128.
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends in public administration after hegemony of the new public management: a literature review. *Revista do Serviço Público*, 70(2), 195-218.
- Ceará. *Decreto nº 32.216, de 08 de maio de 2017*. Regulamenta o modelo de gestão para resultados do Poder Executivo do Estado do Ceará, institui a gestão de investimento público do Governo do Estado do Ceará, e dá outras providências. Diário Oficial do Estado (DOE), 10 de maio de 2017.
- Ceará. *Lei nº 16.710, de 21 de dezembro de 2008*. Dispõe sobre o modelo de gestão do poder executivo, altera a estrutura da administração pública. Diário Oficial do Estado (DOE), 27 de dezembro de 2008.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1981). *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.
- Fortaleza. *Lei Complementar nº 176, de 19 de dezembro de 2014*. Dispõe sobre a organização e a estrutura administrativa do Poder Executivo Municipal e dá outras providências. Diário Oficial do Município, 19 de dezembro de 2014. Recuperado de [https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/images/Legislacao/reforma\\_etapadois.pdf](https://planejamento.fortaleza.ce.gov.br/images/Legislacao/reforma_etapadois.pdf)
- Fortaleza. *Lei Complementar nº 307, de 13 de dezembro de 2021*. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 176, de 19 de dezembro de 2014, que dispõe sobre a organização e a estrutura administrativa do Poder Executivo municipal, e dá outras providências. Recuperado de [https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2021/13316/lc\\_307.pdf](https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2021/13316/lc_307.pdf)
- Hipólito, R. S., Toda, F. A., & Rocha, S. B. (2019). Implantação de um modelo de gestão por resultados em uma empresa de transporte ferroviário. *Revista FSA*, 16(1), 3-26.
- IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. (novembro, 2004). *Gestão pública por resultados na perspectiva do estado do Ceará - Nota técnica 11*. Recuperado de: <https://www.ipece.ce.gov.br>. Acesso em: 12 maio 2022.
- Gomes, P., Mendes, S. M., & Carvalho, J. (2017). Impact of PMS on organizational performance and moderating effects of context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(4), 517-538.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. (2a. ed.). Porto Alegre: Penso.
- Kanufre, R. A. M., & Rezende, D. A. (2012). Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. *Revista de Administração*, 47(4), 638-652.
- Lemos, C. S. (2009). *Gestão pública para resultados: avaliando o caso de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, RJ. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3484>. Acesso em: 30 maio 2022.
- Luedy, A., & Mendes, V. L. P. S. (2012). Gestão pública por resultados: contrato de gestão como indutor de melhoria em um hospital universitário. *Revista O&S*, 19(63), 641-659.
- Pacheco, R. S. (2004). Contratualização de resultados no setor público: a experiência brasileira e o debate internacional. In: *Anais do IX Congresso Internacional da CLAD sobre a reforma do estado e a administração pública*. CLAD, Madrid, Espanha.
- Pereira, J. M. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.
- Pinheiro, M. T., & Rocha, M. A. D. S. (2012). Contribuições do escritório de gerenciamento de projetos públicos na gestão para resultados. *Revista do Serviço Público*, 63(2), 199-215.
- Prefeitura Municipal de Fortaleza - PMF. *Plano Fortaleza 2040*. Recuperado de: <https://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br/site/>. Acesso em: 01 maio 2022.

- Prefeitura Municipal de Fortaleza - PMF. Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA). Disponível em: <https://catalogodeservicos.fortaleza.ce.gov.br/categoria/planejamento>. Acesso em: 01 maio 2022.
- Segatto, C., & Abrucio, F. (2017). A gestão por resultados na educação em quatro estados brasileiros. *Revista do Serviço Público*, 68(1), 85-106.
- Silvestre, H. C. (2019). *A (nova) governança pública*. Brasília/DF: Enap. Recuperado de: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4286>. Acesso em: 01 jun. 2022.
- SOUSA, M.A.; MAUSS, C.V.; DIEHL, C.A.; BLEIL, C. A gestão pública por resultados e a avaliação de desempenho. In: FIFECAP. São Paulo, 2008.
- Souza, M. A., Mauss, C. V., Diehl, C. A., & Bleil, C. (2008). A gestão pública por resultados e avaliação de desempenho. In: *Anais do VII Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4), 519-550.