

# Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba

Rosana Aparecida Martinez Kanufre  
Denis Alcides Rezende

Recebido em 27/junho/2011  
Aprovado em 26/março/2012

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*  
Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1064

## RESUMO

O interesse em estudar o tema gestão para resultados (GpR) tem sido pauta de discussão, debate e pesquisa nas prefeituras e universidades. Neste artigo, o objetivo é analisar como se manifestam os princípios da gestão para resultados, identificando sua presença no planejamento e gestão municipal de Curitiba. Como metodologia da pesquisa, optou-se por um estudo de caso na gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba no período de 1997 a 2010. O protocolo de pesquisa contemplou as variáveis que se caracterizaram como qualitativas e quantitativas, orientadas em quatro períodos distintos do tempo. Os resultados auferidos demonstraram a evidência, as características e as influências diferenciadas das variáveis nos períodos observados, reiterando que a administração municipal apresenta um processo evolutivo e contínuo, decorrente dos movimentos de planejamento de várias décadas. Identificou-se como forte a presença dos princípios de uma GpR, tanto no recorte por período como no recorte por variável, tendo-se constatado a média de 87% de presença das variáveis nos períodos estudados. As contribuições do presente estudo podem ser direcionadas à comunidade acadêmica, à administração municipal pesquisada, aos gestores, a outras prefeituras e à sociedade. Como conclusão do estudo, observa-se que essa temática pode trazer contribuições no âmbito de formulações e definição de estratégias adequadas ao atendimento de uma gestão municipal que priorize resultados à sociedade.

**Palavras-chave:** gestão orientada para resultados, planejamento municipal, gestão municipal.

## 1. INTRODUÇÃO

Constitui-se como desafio dos governos e da administração pública atual a promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável, ante o con-

Rosana Aparecida Martinez Kanufre, Graduada em Serviço Social e Mestre em Gestão Urbana pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná e especialista em Treinamento de Recursos Humanos pela FAE, atua na Prefeitura Municipal de Curitiba (CEP 80530-000 – Curitiba/PR, Brasil).  
E-mail: rkanufre@imap.curitiba.pr.gov.br

Denis Alcides Rezende, Graduado em Processamento de Dados e em Administração, com especialização em Magistério Superior, Mestre em Informática pela Universidade Federal do Paraná, Doutor em Alinhamento da Tecnologia da Informação ao Planejamento Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor do Programa de Doutorado e Mestrado em Gestão Urbana da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (CEP 80215-901 – Curitiba/PR, Brasil).  
E-mail: denis.rezende@pucpr.br  
Endereço:  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
Programa de Doutorado e Mestrado em  
Gestão Urbana  
Rua Imaculada Conceição, 1155 – Parque  
Tecnológico – Bloco 3 – 2º andar  
80215-901 – Curitiba – PR

texto de mudanças, que exige não só novos posicionamentos em relação à questão da governança e à revisão de modelos de gestão, como também a definição de novas formas de relacionamento com a sociedade.

Nesse conjunto, exige-se dos governos, além da necessidade de elevar os níveis de desempenho da gestão, maior atenção no que se refere à ética, à moral e à transparência na administração pública, à *accountability* (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Essa questão surge no ambiente contemporâneo em virtude da velocidade das mudanças vivenciadas, o que acarreta consequências também para o Estado e mais precisamente à administração pública. A proposta vem associada também às reivindicações da sociedade civil, que almeja um Estado diferente, mais produtivo, e que atenda aos serviços próprios e de sua competência, como educação, saúde e justiça (VERGARA, 2004).

Desse modo, estudar e analisar o tema gestão para resultados (GpR) no planejamento e gestão municipal requer uma abordagem atual do contexto global e local da realidade municipal e urbana, considerando que cidade, segundo Rezende e Castor (2006, p.27),

“é um organismo dinâmico e complexo que se caracteriza por grandes diversidades, múltiplos contrastes e interesses divergentes, gerando inúmeras dificuldades aos gestores locais, aos municípios e aos demais interessados na cidade”.

Nesse conjunto de aspectos, segundo Wilson (1987, *apud* MATIAS-PEREIRA, 2009, p.7), de um lado está o Estado e de outro a sociedade, com suas demandas por serviços públicos de qualidade e transparência, e, entre eles, a administração pública que, dentro de uma visão sistêmica, deve atuar como eixo transmissor entre o Estado e a sociedade.

No entanto, o Estado, por meio da administração pública, necessita empregar novas competências para atuar adequadamente e, na análise de Matias-Pereira (2009, p.109), é necessária uma ação previsível e programada, capaz de definir:

“rumos sustentáveis, a médio e longo prazo, para atender às necessidades coletivas, buscando caminhos e oportunidades, aglutinando e coordenando atores”.

Portanto, a administração pública necessita, no tempo contemporâneo, em seus diferentes níveis (federal, estadual e municipal), estar bem estruturada para agir com efetividade e atender às demandas da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2009). Assim, a abordagem de uma gestão orientada para resultados ganha centralidade na pauta dos governos como possibilidade de agregar valor público e o resultado apresenta-se como instrumento-chave para valorização da ação pública (SERRA, 2008).

No que tange aos problemas pertinentes, deve-se considerar um conjunto de fatores que interferem no planejamento e na gestão das cidades, a começar pelo processo de redemocratização no Brasil que, a partir da Constituição de 1988, trouxe aos municípios novos papéis na formulação das políticas públicas. Aliado a isso, as cidades brasileiras apresentam problemáticas parecidas, como as de emprego, habitação, transporte, lazer, água, esgoto, saúde e educação, e reúnem enormes carências (SANTOS, M., 1996).

Na dimensão do Estado, a crise da burocracia pública brasileira demonstra a realidade sobre processos internos altamente burocratizados, fragilidade na estrutura, deficiências na estratégia, problemas culturais, denotando práticas patrimonialistas e excessivamente burocráticas e permitindo, com isso, a manifestação de clientelismo, corporativismo, fisiologismo e corrupção (MATIAS-PEREIRA, 2009).

São problemas, no tocante à gestão, gerados pelos desafios do dia a dia, dificuldades na tomada de decisões, visão de curto prazo, ineficiência, descaso do funcionalismo público e irracionalidade dos dirigentes. Concomitantemente a isso, impõe-se a exigência de uma estratégia competitiva que assegure um processo de desenvolvimento econômico e social permanente (LOPES, 1998). Nesse enfoque, o objetivo deste artigo é analisar como se manifestam os princípios da GpR, identificando sua presença no planejamento e na gestão municipal de Curitiba. As gestões municipais escolhidas para a análise foram o período compreendido entre 1997 e 2010, por considerar-se, com base na pesquisa documental, que, a partir de 1997, se manifesta a retórica sobre uma **gestão orientada para resultados**. A escolha do município de Curitiba foi motivada por três fatores: a implantação de propostas de planejamento ancorada na abordagem para resultados possui uma amplitude global, para toda a prefeitura; essa cidade possui um perfil de gestão diferenciado em relação às capitais dos outros estados brasileiros, bem como em relação às 5.565 localidades brasileiras; a acessibilidade por conveniência (GIL, 1999, p.104; ROESCH, 1999, p.118).

Os temas 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. A própria definição do tema resultados, como já mencionado anteriormente, possui estreita vinculação com a visão estratégica de governos. E visão estratégica significa o estabelecimento de procedimentos estratégicos, com formulação de objetivos preestabelecidos e orientadores das ações nos diversos níveis da organização, com possibilidade de mensuração e avaliação dos resultados previamente esperados (PERDICARIS, 2009).

Detalhado esse ponto de vista, justifica-se este estudo sob três aspectos. Em primeiro lugar, trata-se da relevância do tema e da adoção do modelo GpR, que se encontra em ascensão na pauta dos governos como possibilidade de atender às demandas sociais e sua inserção vem sendo crescentemente difundida, embora seja um movimento recente (PERDICARIS, 2009).

Em seu conceito, apresenta as seguintes dimensões: trata-se de um marco conceitual de gestão organizacional, cujo fator resultado se dissemina por todo o processo de gestão; é um marco de vinculação de responsabilidades e compromisso do gestor com o resultado; é um marco de integração de todos os componentes do processo de gestão; por fim, caracteriza-se por ser uma linha condutora e direcionadora de resultados (SERRA, 2008). O segundo aspecto refere-se ao contexto e à influência do Estado no ambiente municipal e da sociedade atual, que se constitui como condição para garantia da ordem interna e do atendimento às necessidades básicas de toda a população (SANTOS, C.S., 2006). O terceiro aspecto diz respeito ao processo de planejamento como possibilidade de implantação de uma gestão orientada para resultados ao constituir-se em uma prática fundamental para o alcance dos resultados pela organização, na medida em que, segundo Matias-Pereira (2009, p.113),

“o planejamento possibilita a coordenação de diferentes pessoas, projetos e ações em curso; a aplicação racional (otimizada) dos recursos disponíveis ou escassos; e o aumento da responsabilidade ao lidar com mudanças, na medida em que faz parte do processo de planejar e especular sobre fatores do ambiente que afetam a organização”.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. Planejamento e gestão municipal

Gestão municipal diz respeito aos aspectos da gestão da estrutura administrativa da prefeitura, por meio de recursos e instrumentos próprios da administração local. Como não poderia deixar de ser, a gestão municipal acontece em um contexto contemporâneo complexo e de diferentes exigências e necessidades da sociedade brasileira (REZENDE e CASTOR, 2006).

Uma boa gestão é aquela que alcança resultados e, no setor público, significa atender às demandas, criando valor público. Esses resultados não acontecem por acaso, tampouco são autoexecutáveis. Nesse sentido, muitos autores e estudiosos atribuem-na a diferentes fatores geradores de resultados, tais como consciência estratégica, liderança, estrutura (clareza nas competências e níveis de responsabilidade), processos devidamente detalhados, projetos passíveis de monitoramento, contractualização para pactuação de resultados, pessoas com competências desenvolvidas e mobilizadas, tecnologias de informação e comunicação (inovadoras e integradas) e recursos financeiros disponíveis e previsíveis (MARTINS e MARINI, 2010).

Na mesma linha, Santos, C.S. (2006, p.23-24) enfatiza a importância e a responsabilidade do planejamento no âmbito da administração pública e afirma que

“a crescente complexidade das necessidades, a escassez de recursos e as novas aspirações das po-

pulações têm exigido, cada vez mais, a introdução de critérios científicos no processo de tomada de decisões governamentais”.

Assim, o processo de planejamento propicia, com antecedência, o que se deve fazer quais os objetivos, controles, tipo de gestão a ser adotado e tipo de gerenciamento mais apropriado para alcançar resultados, constituindo-se em uma das bases para as demais funções da administração (SANTOS, C.S., 2006). No que se refere à finalidade, o planejamento, na abordagem de Matias-Pereira (2009, p.121), visa

“alcançar a eficiência, isto é, a execução perfeita de uma tarefa que se realiza, bem como a eficácia, ou seja, que se façam as coisas que realmente importa fazer porque são socialmente desejáveis. O planejamento tem, ainda, a função de tornar transparente e precisa a ação de organizar o que será executado, de sistematizar as ideias e os recursos para tornar mais eficientes as ações governamentais”.

Tendo em vista os benefícios advindos do processo de planejamento, esse se torna essencial à administração pública ou privada. O uso dessa ferramenta possibilita a elevação de eficiência, eficácia e efetividade da organização, na medida em que evita a desorganização nas operações, possibilita o aumento da racionalidade das decisões e, com isso, o aumento das possibilidades de alcançar os objetivos da organização (MATIAS-PEREIRA, 2009). Motta (2004), quando define planejamento, ressalta o aspecto de aprendizagem gerado pela vivência do processo pelos grupos de trabalho.

Na esfera governamental, o planejamento surgiu no início do século passado dentro da ideia de que a evolução do conhecimento tecnológico poderia ser aplicada à sociedade, dando origem ao nascimento do planejamento público, como estratégia para explicitar relações de poder, estruturas e sistemas por meio de ações de melhoria de bem-estar social e criação de novas oportunidades (LOPES, 1998). O propósito do planejamento governamental está relacionado com a definição de objetivos para o futuro, bem como os meios para alcançá-los de forma intencional e proposital (SANTOS, C.S., 2006).

### 2.2. Gestão para resultados (GpR)

#### 2.2.1. Conceitos da gestão para resultados – GpR

Adota-se nesta pesquisa a expressão gestão para resultados, por ser mais apropriada a utilização da preposição **para**, pois, leva à compreensão de uma gestão orientada à consecução de resultados predeterminados e predefinidos. Sua origem pode ser considerada a partir da obra de Peter Drucker (1954; 1964), no contexto da disciplina *management* (administração, gerenciamento, gestão), que formulou duas expressões: *managings BY*

*objectives e manangings FOR results*, cuja tradução significa gestão por objetivos e gestão para resultados, ou mesmo, dirigir por objetivos para conseguir resultados (DRUCKER, 1954 e 1964, *apud* SERRA, 2008, p.23). Diante dessas considerações, a gestão para resultados pode ser definida, segundo Serra (2008, p.36), como

“um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-la, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhoria contínua de suas instituições”.

A gestão pública para resultados caracteriza-se como uma estratégia no início do planejamento, desenvolve-se no processo de *feedback* e pode ser considerada como uma prática de boa governança, respeitando princípios de distribuição eficiente de recursos públicos e *accountability* (CORRÊA, 2007). Assim, segundo Martins e Marini (2010), não se trata apenas de formular resultados que atendam ou satisfaçam as demandas sociais de modo realista, desafiador e sustentável, mas também de alinhar arranjos de implementação amparados por mecanismos de monitoramento e avaliação (MARTINS e MARINI, 2010).

Para estabelecer o objeto da GpR, deve-se esclarecer, primeiro, o que significa **resultados** no âmbito da administração pública. Resultado é o efeito e a consequência de uma ação, tanto na administração de empresas, que se caracteriza como a criação de maior valor para o acionista, quanto na esfera pública, cujo resultado de governo é a maximização da criação do valor público (SERRA, 2008). O processo de criação de valor público, segundo Moore (1995, *apud* SERRA, 2008, p.38), “está orientado à mudança social e não a resultados de rentabilidade econômica, o que dificulta sua conceituação e formalização”. Mediante tais considerações, tem-se que, segundo Serra (2008, p.30), o objeto da GpR é o “processo que assegure a criação de valor público, sempre dentro de um regime democrático, única garantia de que o valor seja realmente público”.

Estabelecido o objeto da GpR, tem-se como objetivo no setor público, segundo Serra (2008, p.32),

“gerar capacidade nas suas organizações para que consigam, mediante a gestão do processo de criação de valor público, os resultados estipulados nos objetivos do programa de governo”.

Na agenda de uma gestão orientada para resultados, alguns aspectos merecem destaque, tais como o próprio foco da gestão, voltado para o resultado; a formulação das políticas públicas, tendo como base o planejamento governamental; o caráter descentralizador na tomada de decisão; a adoção do planejamento

estratégico nas organizações públicas; sistemas de informação que ofereçam insumos para a tomada decisão; o controle dos recursos; o monitoramento da gestão; a prestação de contas e a avaliação; a incorporação de mudanças nas metodologias utilizadas na formulação do orçamento público, e, ainda, a formulação de indicadores próprios para o monitoramento e a identificação de desvios, para a introdução de medidas corretivas (FORTIS, 2009).

No contexto apresentado, em que as estratégias orientam o sentido de direção para o alcance dos objetivos, o planejamento estratégico, dentro de uma abordagem mais ampla, representa um meio para estabelecer o propósito da organização. A adoção de novos modelos de gestão pública tem procurado imprimir a cultura da gestão orientada para resultados e vem exigindo a aplicação dos modelos de gestão da iniciativa privada e dos conceitos de administração estratégica e, no contexto da gestão pública, ocorre mediante a implementação de algumas reformas estruturais na gestão (MOTTA, 2004; REZENDE e CASTOR, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2009). Nesse sentido, Matias-Pereira (2009, p.144) apresenta “uma sequência de eventos necessários para uma gestão estratégica orientada para resultados”: missão; diagnóstico do ambiente; objetivos estratégicos; indicadores de desempenho; metas de desempenho; monitoramento de desempenho e planos de ação (que retroalimentam o monitoramento de desempenho).

Com base nos conceitos até aqui apresentados e na sequência do trabalho de revisão da literatura, adotou-se esse conjunto de eventos, combinado com os desdobramentos propostos por Rezende (2011), no item diagnóstico do ambiente, como as categorias de análise, no elenco das variáveis selecionadas para esta pesquisa (estudo de caso) e como sendo **os princípios da GpR**. Portanto, para este estudo, os conceitos relacionados com gestão estratégica orientada para resultados envolvem os temas: diretrizes estratégicas (missão e objetivos estratégicos); diagnóstico do ambiente (funções organizacionais, estrutura organizacional, modelo de gestão, ambientes da organização e análise setorial); indicadores de desempenho; metas de desempenho; monitoramento do desempenho; e planos de ação (CERTO e PETER, 1993; STONER e FREEMAN, 1995; OLIVEIRA, 1996; MOTTA, 2004; REZENDE e CASTOR, 2006; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008; MATIAS-PEREIRA, 2009).

## 2.2.2. Instrumentos e metodologias aplicadas à GpR

A adoção de novos instrumentos de gestão tem como ideia central promover maior autonomia, responsabilidade e responsabilização, para o gestor público, na perspectiva do alcance dos objetivos. Algumas ferramentas têm sido implementadas, como é o caso do contrato de gestão, da administração por excelência, do planejamento e da gestão estratégica, da transparência e *accountability*, do preparo dos gestores e dirigentes públicos, e de outras, com o propósito de mensurar e comparar resultados (PEREIRA e PACHECO, 2001).

Exemplos de ferramentas que podem ser nominadas e já são utilizadas para a gestão do desempenho: *balanced score-card* (BSC), modelo de gestão estratégica que alinha missão e estratégias de uma unidade de negócios em medidas tangíveis e mensuráveis; *bain & company* (alcançar resultados a partir de um ponto de partida e de chegada); prisma de desempenho (ênfase em *stakeholders*); *hosshin kanri* (ênfase nas diretrizes); gestão da qualidade total (PDCA); *rummer & branche* (variáveis de desempenho em objetivos, projeto e gestão); cadeia de valor de Porter (vantagens competitivas); gestão de projetos (PMBOK), áreas do conhecimento e ciclo de vida do projeto; cadeia de suprimento (*Supply Chain*) – desempenho logístico (redes e integração dos processos corporativos); planejamento estratégico situacional (PES) e valor público (MARTINS e MARINI, 2010).

As metodologias possuem características próprias e todas servem como instrumentos para a melhoria de desempenho organizacional, na medida em que preconizam visão sistêmica, elos de causalidades, visualização do desempenho por parte dos *stakeholders*, alinhamento de todos os níveis organizacionais, integração do nível estratégico e operacional e outras características apresentadas por esta metodologia. Cabe, no entanto, salientar que a adoção isolada não é capaz de atender às demandas para o alcance de resultados, mas sim a composição de cada um desses modelos em uma abordagem integradora (MARTINS e MARINI, 2010).

Nessa mesma linha, Corrêa (2007, p.498) aponta alguns aspectos importantes para o alcance de uma prática de resultados:

“[...] boa prática de gestão pública por resultados não implica somente a implementação de mecanismos de avaliação institucional. A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento estratégico das ações governamentais – sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho que, além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais”.

Portanto, nesse sentido, projetos e programas de governo devem estar em consonância com o planejamento estratégico, com os objetivos de governo que efetivamente gerem resultados (CORRÊA, 2007).

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Como propósito de investigação nesta pesquisa, impõe-se a questão problema:

- De que forma os princípios da gestão orientada para resultados se manifestam, identificando a sua presença no planejamento e gestão municipal?

Para este estudo, consideraram-se **princípios** como a sequência de eventos necessários para alcançar uma gestão orientada para resultados, conforme modelo apresentado por Matias-Pereira (2009), o qual se constituiu como as variáveis desta pesquisa.

Na abordagem metodológica, a escolha do método de pesquisa, estudo de caso, permitiu um estudo mais aprofundado e detalhado sobre o caso do município de Curitiba e as abordagens quantitativa e qualitativa foram utilizadas na intenção de analisar a presença das variáveis e sua manifestação nos períodos estudados.

Para este trabalho, investigou-se esse fenômeno por meio de um estudo, de modo a ter um amplo e aprofundado conhecimento sobre determinado fenômeno real e contemporâneo. Por tratar-se de uma prefeitura estudada, optou-se por um estudo de caso único, que é uma inquirição empírica e investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto na vida real (YIN, 1994).

Para fins desta investigação, foi definido para pesquisa o município de Curitiba, tendo como recorte analítico os seguintes períodos, no intervalo de tempo de 1997 a 2010: 1997-2000, 2001-2004, 2005-2008 e 2009-2010.

Quanto à abordagem do problema da pesquisa, foi utilizada abordagem qualitativa que, neste estudo, foi apropriada por permitir explicar **como** os princípios da GpR estão presentes no planejamento e na gestão municipal. Para a análise sobre essa presença, fez-se uso de uma análise quantitativa, com o uso de instrumento quantificável com a finalidade de estabelecer graus de presença dos princípios de uma gestão orientada para resultados. Nessa abordagem, a ênfase é dada à forma quantificável, ou seja, a tradução em números, opiniões e informações (SILVA e MENEZES, 2005).

Quanto aos objetivos da pesquisa, este estudo teve caráter descritivo (GIL, 1991) e contemplou uma visão temporal, de caráter longitudinal, no período compreendido entre 1997 e 2010.

Escolheu-se o ano de 1997 como marco, por considerar-se que é a partir desse período, conforme pesquisa documental realizada em anos anteriores, que se encontra expressa a discussão da gestão orientada para resultados na Prefeitura Municipal de Curitiba (PMC). Quanto ao quarto período, de apenas dois anos, embora diferente dos demais, se justifica seu estudo por considerar-se possível a análise identificada por dois fatores, quais sejam: a presença de todas as variáveis e a declaração expressa do modelo de gestão intitulado Modelo de GpR em Curitiba 2009-2012. Em decorrência desses fatores, foi possível identificar um conjunto de eventos robustos e de impacto ao presente estudo.

A unidade de observação para a presente investigação foi classificada como documental, com o uso de observações

sistemáticas que, segundo Silva e Menezes (2005), se realiza em condições controladas para responder aos propósitos estabelecidos. A seleção das unidades de observação contempla documentos e registros oficiais da Prefeitura Municipal de Curitiba atendendo aos seguintes critérios: documentos e registros oficiais, acessibilidade, documentos e informativos de planejamento e gestão. A seleção efetuada ocorreu a partir do exame e leitura dos documentos que contivessem relação com o conjunto de variáveis e subvariáveis pesquisadas, podendo um mesmo documento oferecer insumos a diferentes variáveis.

Com o objetivo de delinear a pesquisa em **o que** deve ser pesquisado e **o como** realizá-la, elaborou-se um protocolo de pesquisa **componentes de uma gestão estratégica orientada para resultados**, que constitui uma ferramenta tática.

Essa ferramenta tem a finalidade de guiar o investigador na categorização da análise do conteúdo, na orientação, na coleta de dados e na identificação de aspectos que permitem manter o foco (YIN, 1994). Na coleta de dados, utilizou-se esse instrumento como a principal referência para a análise documental.

Além da abordagem qualitativa, que traduziu o **como** se manifestou o conjunto das variáveis e subvariáveis por período, agregou-se a ela uma análise quantitativa para medir a presença dessas por período, a qual gerou uma análise do conjunto das variáveis e subvariáveis por período, e uma síntese comparativa entre os períodos.

No processamento quantitativo, propôs-se a utilização de uma escala numérica aplicada a cada variável e subvariável, no período de tempo pesquisado, em um intervalo de 0 a 1, cujo significado pode variar dentro de três possibilidades de valor, a saber: 0 – a variável não está presente; 0,5 – a variável encontra-se presente, porém não atende completamente aos critérios e padrões teóricos definidos na pesquisa; 1,0 – a variável está presente.

O protocolo de pesquisa, elaborado para atender aos objetivos e à questão-problema, possibilitou adotar uma linha diretiva, na medida em que agregou as variáveis, as subvariáveis (sequência de eventos), os critérios de análise (unidade de medida embasada pelo referencial teórico) e os autores que as fundamentaram.

As variáveis deste estudo foram: diretrizes organizacionais municipais (missão e objetivos municipais); diagnóstico do ambiente municipal (funções municipais, estrutura organizacional, modelo de gestão, ambientes da organização, análise setorial municipal); indicadores de desempenho municipal; metas de desempenho municipal; monitoramento do desempenho municipal; e planos de ação municipal.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA: UMA ANÁLISE DO GPR

A análise dos dados foi fundamentada em um modelo de eventos necessário a uma gestão estratégica orientada para resultados, cujos eventos constituíram as categorias de análise,

pelo conjunto das variáveis e subvariáveis e, para esta pesquisa, esse conjunto foi considerado como os princípios da gestão orientada para resultados (GpR). Referidas categorias foram respaldadas teoricamente e integraram o protocolo de pesquisa que se constituiu na ferramenta orientadora para a pesquisa, com o rol de teóricos, assim como os critérios de aferição. Essa análise contemplou os quatro períodos pesquisados. Na tabela a seguir, apresentam-se sinteticamente as informações referentes às análises por período e por variável, com a finalidade de demonstrar uma análise conclusiva e comparativa.

##### 4.1. Análise da variável diretrizes organizacionais

###### 4.1.1. Análise da subvariável missão municipal

A construção da missão PMC, nos períodos em que há a declaração, apresenta-se de forma clara, objetiva, sintética, de fácil compreensão e deixa claro o bem, ou serviço, a ser entregue. Ao longo dos períodos analisados constataram-se três formulações de missão municipal.

Em 2003, encontra-se a formulação e a declaração de duas missões municipais, com redações distintas e publicadas em documentos diferentes, porém ambas atendem às diretrizes e estratégias do Plano de Governo em constituir Curitiba como a Capital Social do País, desdobrando-se nos objetivos.

Em 2005, a missão municipal, referência no Mapa da Estratégia Municipal, é a formulação revisada da que consta no documento Manual de Integração Funcional, com o acréscimo de “melhor para a nossa gente”, porém há documentos oficiais nesse período em que se utiliza a missão constante nesse documento.

Em 2009, no Plano de Governo 2009-2012, não se identificou missão municipal, mas a declaração de uma meta mobilizadora – Curitiba: a melhor qualidade de vida das capitais brasileiras –, como a tradução dos resultados que se pretende alcançar com a gestão. Essa meta, como foi expressa, apresenta características de visão.

Demonstra-se, com isso, que essa variável sofreu atualização e revisão nesses anos, dentre os períodos pesquisados. No entanto, em todos os anos desses períodos, constatou-se nos relatórios de gestão a apresentação e a declaração da missão de todas as secretarias e órgãos, como também nos projetos estratégicos de governo, o que permite afirmar que as missões das secretarias e órgãos da PMC, ano a ano, são revisadas.

###### 4.1.2. Análise da subvariável objetivos estratégicos municipais

Na pesquisa realizada, os objetivos estratégicos municipais foram encontrados de forma sintética no documento Plano Plurianual (PPA) de todos os períodos. Em geral, os objetivos estratégicos municipais são, em todos os períodos, a tradução dos propósitos contidos nos Planos de Governo que se dissemi-

**Síntese da Pontuação Presença por Período e por Variável**

Variáveis	Subvariáveis	1997-2000	2001-2004	2005-2008	2009-2010	Total	Porcentagem*
Diretrizes Organizacionais Municipais	Missão Municipal	0,5	0,5	1,0	0,5	2,5	62,5
	Objetivos Estratégicos Municipais	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	100,0
<b>Subtotal</b>		<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,5</b>	<b>6,5</b>	<b>81,0</b>
Diagnóstico do Ambiente Municipal	Funções Municipais	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	100,0
	Estrutura Organizacional	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	100,0
	Modelo de Gestão	1,0	1,0	0,5	1,0	3,5	87,5
	Ambientes da Organização Municipal	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	100,0
	Análise Setorial da Organização	0,0	0,0	1,0	1,0	2,0	50,0
<b>Subtotal</b>		<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>	<b>5,0</b>	<b>17,5</b>	<b>87,5</b>
Indicadores de Desempenho Municipal		1,0	1,0	0,5	1,0	3,5	87,5
Metas de Desempenho Municipal		1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	100,0
Monitoramento de Desempenho Municipal		1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	100,0
Planos de Ação Municipal		0,5	1,0	0,5	1,0	3,0	75,0
<b>Subtotal</b>		<b>3,5</b>	<b>4,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>14,5</b>	<b>91,0</b>
<b>Total</b>		<b>9,0</b>	<b>9,5</b>	<b>9,5</b>	<b>10,5</b>	<b>38,5</b>	
<b>Porcentagem**</b>		<b>82,0</b>	<b>86,0</b>	<b>86,0</b>	<b>95,0</b>	<b>87,0</b>	

**Notas:** \* Relação entre o total por variável e subvariável e o valor máximo possível em cada variável.

\*\* Relação entre o total por período e o valor máximo possível por período.

naram, reservadas as características de cada período estudado, nos diversos instrumentos e métodos de planejamento, como planos derivados do Planejamento Estratégico Situacional (PES), Projetos Estratégicos do Plano de Governo (PEPGs), projetos estratégicos das secretarias e órgãos municipais, *portfolio* de projetos, arquitetura estratégica aplicada ao processo de delineamento estratégico das secretarias e órgãos, planos das ações integrados e territórios priorizados, planos de ação concebidos pelo Modelo Curitiba de Colaboração (MCC), planos setoriais, regionais e contratos de gestão de 2009 e 2010.

Fatos de relevância identificados no documento Plano Plurianual 2010-2013 foram o encadeamento e a integração dos objetivos dos programas, os objetivos dos projetos por secretaria e órgão e as grandes metas, com os objetivos referentes ao Plano de Governo (eixos estratégicos). Todos os programas apresentam seus objetivos vinculados aos respectivos eixos

estratégicos norteadores do Plano de Governo, demonstrando total integração dos projetos e ações.

Ainda, nesse período, nos contratos de gestão encontram-se os programas de governo, seus objetivos desdobrados em projetos e seus respectivos marcos de acompanhamento.

#### 4.1.3. Análise conclusiva da variável diretrizes organizacionais municipais

Com base na pontuação total do aspecto presença, verificou-se que essa variável (desdobrada nas subvariáveis missão municipal e diretrizes organizacionais) está presente, nos períodos estudados, em 81%.

Convém salientar que as temáticas eleitas como objetivos estratégicos municipais em todos os períodos são compatíveis com as opções estratégicas no âmbito da gestão e do planeja-

mento e dos planos de governo, também foi possível verificar integração dos objetivos municipais com missões municipais, quando declaradas. Pela leitura dos documentos, pode-se visualizar também essa integração no âmbito das secretarias e órgãos, pelo fato de que em todos os períodos estudados há a declaração setorial, o que supõe o desdobramento em planos.

## 4.2. Análise da variável diagnóstico do ambiente

### 4.2.1. Análise da subvariável funções municipais

Verificou-se, nos períodos de análise, a predominância de uma estrutura de atividades nas rotinas setoriais (estrutura organizacional – hierárquico) realizadas pelas unidades organizacionais e de uma estrutura divisionada, ou matricial, na realização dos projetos estratégicos dos programas do Plano de Governo, com responsáveis específicos para esses programas e composição de equipes intersetoriais. Outro aspecto constatado foi a ênfase na introdução do funcionamento matricial, no primeiro período, motivado pelos movimentos de planejamento adotados.

A própria Lei n.7671/91, instrumento legal que orienta o funcionamento e a estrutura organizacional municipal, determina a organização das secretarias e órgãos em Coordenações Funcionais, conferindo um funcionamento de forma matricial.

Ficou evidente o caráter dinâmico da administração, na adequação de funcionamentos compatíveis às demandas, fortemente marcado no primeiro e no segundo períodos pelas características do Modelo de Gestão Curitiba; nos períodos subsequentes, a opção pela criação de grupos funcionais destaca-se nos grupos voltados aos propósitos do processo de monitoramento da gestão administrativa.

### 4.2.2. Análise da subvariável estrutura organizacional municipal

Como já abordado, a Lei n.7671/91 contempla: a estrutura organizacional básica da PMC, as unidades administrativas e níveis, as áreas de competências, as coordenações funcionais e o respectivo conjunto de secretarias e órgãos que compõem cada uma das coordenações, segundo a semelhança e a natureza de ações e projetos. Até o ano de 2000, as coordenações eram as seguintes: Coordenação de Gabinete, Coordenação dos Meios Administrativos, Coordenação de Estrutura Urbana e Coordenação Socioeconômica. A partir de 2000, a Coordenação de Estrutura Urbana passou a chamar-se Coordenação Urbanístico-Ambiental.

Constatou-se na pesquisa que, nos anos de 1997 a 2005, o Relatório de Gestão apresenta as realizações das secretarias e órgãos por meio das quatro coordenações funcionais contidas na Lei. A Coordenação Funcional Socioeconômica foi a que sofreu maior número de alterações, com a incorporação e a extinção de secretarias, além de mudança da natureza (ordinária e extraordinária).

Verificou-se, também, que a estrutura e o funcionamento das unidades administrativas da PMC são constantemente revisados e sofrem adequações, em geral, de alteração, criação ou extinção de denominação de unidades administrativas, regimento interno, funções gratificadas: normas organizacionais, de convênio, dentre outras relativas ao funcionamento municipal e que produzem impactos na estrutura organizacional.

### 4.2.3. Análise da subvariável modelo de gestão municipal

Na análise realizada para essa subvariável, constatou-se a presença de um modelo de gestão declarado no primeiro, no segundo e no quarto períodos. O Modelo de Gestão Curitiba, presente no primeiro e no segundo períodos, exerceu influência em todo o processo de planejamento e de gestão, caracterizando-se como um orientador na indicação e na determinação das estratégias, inclusive sobre todas as variáveis estudadas na presente pesquisa.

Está presente também nesses períodos o Modelo Colaborativo, pontual às ações comunitárias e compatível com o modelo de gestão administrativa. No quarto período, o modelo declarado, denominado Modelo de GpR em Curitiba 2009-2012, apresenta regras de orientação para a concretização da estratégia, pois na própria denominação do modelo está explicitada a orientação para resultados. Suas características orientam a administração para os passos necessários à condução do processo estratégico.

Os modelos propostos são desdobramentos do Plano de Governo e foi possível identificar, pelas propostas metodológicas e nas características propostas dos modelos declarados, que ambos estão vinculados às diretrizes estratégicas vigentes nesses períodos, ou seja, seus pressupostos existem a serviço de um processo maior de intenções.

No que se refere à temática de estudo desta pesquisa, confirma-se a intenção da gestão voltada para resultados, presente na declaração dos modelos, constituindo-se em uma das características a serem perseguidas e traduzidas na escolha de métodos de planejamento, procedimentos de planejamento e práticas de gestão.

### 4.2.4. Análise da subvariável ambientes da organização municipal

Algumas observações merecem destaque, quando da análise do ambiente na perspectiva da construção dos diagnósticos constatou-se que, pelo menos em três dos períodos estudados, há a realização de diagnósticos por meio de ferramentas próprias para a análise do ambiente, com as mais diversas denominações, características e metodologias.

Nas metodologias já apresentadas, em cada período pode-se verificar a intenção de vincular o procedimento **análise do ambiente** aos propósitos estratégicos do governo. Nos dois primeiros períodos, intensificaram-se ferramentas de diag-



nósticos, com uma abordagem global da realidade em que a organização PMC está inserida. Os referidos movimentos desencadearam impactos no funcionamento das estruturas, por meio da elaboração de planos e projetos, com foco nos resultados, nos territórios priorizados com ações integradas, compartilhadas com a sociedade e no funcionamento matricial.

No terceiro período, constatou-se a implantação de instrumentos para uma avaliação da ambiência interna, cujos resultados foram apresentados como insumos para ações gerenciais.

Além dos instrumentos institucionais de análise do ambiente, conforme descrito nas documentações, os próprios Planos de Governo representaram a consolidação das demandas sociais da população, os quais no processo seletivo eram ratificados como uma leitura das demandas da sociedade. Destaca-se que os Planos de Governo do terceiro e do quarto períodos foram registrados em cartório.

#### 4.2.5. Análise da subvariável análise setorial

Em relação ao que se propunha pesquisar nessa variável, podem-se identificar instrumentos institucionais com parâmetros de avaliação previamente definidos e o estabelecimento de procedimentos e periodicidade. Destaca-se que essa variável torna-se presente a partir do terceiro período. Relevante destacar que os referidos instrumentos foram organizados com metodologias cuja finalidade principal foi a de oferecer insumos gerenciais às práticas de melhoria da gestão e foco nos resultados, sendo alguns exemplos: o Plano Plurianual, que contempla o Índice de Satisfação do Usuário, o Índice de Desenvolvimento de Gestão Pública (IDGP) e o Contrato de Gestão.

#### 4.2.6. Análise conclusiva da variável diagnóstico do ambiente municipal

Com a intenção de realizar uma análise mais completa dessa variável, com o elenco das cinco subvariáveis já citadas, foi possível realizar uma leitura mais aprofundada e detalhada do ambiente organizacional na PMC, apresentando um resultado de 87,5% em relação ao total possível, mesmo constatada a inexistência da análise setorial no primeiro e no segundo períodos, e uma pontuação de 0,5 para o modelo de gestão, no segundo período, em que não há declaração de um modelo de gestão, e sim a apresentação de um mapa de estratégia. Em relação a cada uma das subvariáveis, em linhas gerais pôde-se identificar:

- subvariável funções municipais – além das características de uma estrutura de atividades nas rotinas setoriais realizadas pelas unidades organizacionais, há ênfase em um funcionamento matricial, verificado em todos os períodos, especialmente nos projetos estratégicos. Esse tipo de funcionamento foi introduzido a partir de 1997, com a Lei Municipal n. 7.671/91, que já indica a forma matricial quando contempla o funcionamento por coordenações funcionais, o que traz um ganho na dinâmica e no funcionamento administrativo;

- subvariável estrutura organizacional – verificou-se em todos os períodos que a estrutura e o funcionamento das unidades administrativas da PMC são constantemente revisados e sofrem adequações;
- subvariável modelo de gestão – nos períodos em que se constata sua presença, esta subvariável comporta-se como um orientador das diretrizes estratégicas, fato evidenciado por suas características e consequentes desdobramentos nos processos de planejamento e gestão, especialmente no primeiro e no segundo períodos. No modelo proposto para o quarto período pode-se verificar a ênfase no alinhamento estratégico;
- subvariável ambientes da organização – o principal foco de atenção foi a identificação de instrumentos e ferramentas que pudessem realizar um diagnóstico municipal. No primeiro e no segundo períodos, identificaram-se movimentos de análises globais da realidade de Curitiba, com a orientação de metodologias e ferramentas próprias, fortemente influenciadas pela característica do modelo de gestão adotado. No terceiro período houve a introdução formal de ferramentas gerenciais para a análise do ambiente interno, como a pesquisa de clima, o IDGP e os contratos de gestão;
- subvariável análise setorial da organização municipal – verificou-se a preocupação formal em identificar e avaliar o desempenho da gestão em sua capacidade de dar respostas às demandas sociais com a utilização das ferramentas gerenciais IDGP e contratos de gestão.

#### 4.3. Análise da variável indicadores de desempenho municipal

Em todos os períodos são apresentados indicadores denominados macroindicadores, indicadores sociais, indicadores de eficiência, eficácia e efetividade, com o estabelecimento de marcos e parâmetros de mensuração, o que determinou pela pontuação atribuída, 87,5%, uma forte presença dos princípios de uma gestão orientada para resultados. Aspecto que fica evidenciado é que, no segundo e no quarto períodos, há a presença de uma metodologia para mensuração dos resultados, inclusive com a existência de uma unidade avaliadora. Nos demais períodos, não foi possível constatar uma padronização de métodos constituídos para essa finalidade. No entanto, em relação à formulação de indicadores de desempenho, verificou-se a existência de orientações conceituais em sua elaboração, caracterizando-os como instrumentos de medida.

#### 4.4. Análise da variável metas de desempenho municipal

Identificou-se a presença dessa subvariável em todos os períodos, mais explícita nos dois primeiros, no Plano Plurianual (PPA) e nos dois últimos períodos; além de fazer-se presente no PPA, também está contida nos contratos de gestão, para ser monitorada administrativamente. Apresenta uma pontuação de

100%, que determinou forte presença dos princípios de uma gestão orientada para resultados.

#### 4.5. Análise da variável monitoramento de desempenho municipal

Observa-se uma manifestação crescente dessa variável nos períodos pesquisados, identificados por mecanismos e instrumentos de planejamento, quais sejam: o modelo de gestão adotado no primeiro e no segundo períodos, com a característica voltada para resultados que preconizava como, quando e quais os referenciais de monitoramento; as revisões de estrutura e funcionamento das secretarias ao longo dos períodos pesquisados; as avaliações quadrimestrais dos contratos de gestão no quarto período e a edição anual dos relatórios de gestão.

Do ponto de vista do monitoramento por parte da população, como ponto de partida para o controle social, verificou-se a disponibilização de instrumentos de planejamento e gestão via internet, assim como os próprios Planos de Governo, que foram publicados e registrados em cartório no terceiro e no quarto períodos.

Além disso, um modelo de monitoramento e avaliação requer as seguintes condições: objetos, ciclos e prazos definidos para proceder ao processo de monitoramento e avaliação, existência de unidades avaliadoras e sistemática de pontuação (MARTINS e MARINI, 2010). Diante desses parâmetros, foi possível identificar estes instrumentos:

- objetos – na pesquisa pôde-se verificar nos instrumentos gerenciais adotados para essa finalidade a existência de indicadores, marcos de acompanhamento e sistemas informatizados criados para tal finalidade;
- ciclos e prazo – foram identificados no Relatório de Gestão e nos Contratos de Gestão;
- existência de unidades avaliadoras – em todos os períodos foram constituídos grupos funcionais com a finalidade de acompanhar o Plano de Governo;
- existência de uma instância apoiadora do desenvolvimento de capacidade de governo – realizada por uma autarquia da PMC, o Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP);
- sistemática de pontuação – aspecto verificado nos processos de avaliação previstos nos contratos de gestão.

Todo esse elenco de instrumentos identificados sinaliza que a gestão pública municipal vem realizando o monitoramento de suas ações, fato confirmado por sua presença em todos os períodos.

#### 4.6. Análise da variável planos de ação municipal

Na análise realizada sob a ótica da presença de um plano de ação, verificou-se um percentual de 75% quanto à presença dessa variável nos períodos estudados. Fato observado na pesquisa

realizada, na qual foi identificado o instrumento Plano de Ação Municipal, no segundo e no quarto períodos, com predominância em todos os períodos do Plano de Governo, compromissos políticos de campanha, como ponto de partida e principal orientador dos objetivos estratégicos municipais. Ressalta-se que em cada período há desdobramento, aprimoramento e esforço técnico de transformar o referido plano em instrumentos de planejamento para orientar os projetos estratégicos do Plano de Governo. Para tanto, utilizaram-se diferentes métodos, próprios em cada período, como Planejamento Estratégico Situacional (PES); metodologia para aperfeiçoamento da ação integrada (transversalidade e territorialização); *démarche stratégique*, *appreciative inquiry* – olhar apreciativo; arquitetura estratégica; mapa da estratégia do governo; disseminação da tecnologia de avaliação de resultados e contratualização de resultados.

Além da adoção dos referidos métodos, em alguns períodos conta-se com a adoção de modelos de gestão, que servem como referencial para as práticas adotadas.

### 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: ANÁLISE COMPARATIVA

Pode-se constatar que o tema GpR se apresenta nas variáveis precedentes ao processo de planejamento na PMC, com movimentos contínuos sem interrupção técnico-política, ao longo desses períodos. Observou-se que o pensamento estratégico foi permeando, em uma lógica crescente de debates, pesquisas, produções documentais, cada um dos períodos e fases pesquisados, as declarações expressas, e conforme descrito, a firme intenção de gerar impactos e resultados.

Em uma análise mais apurada obtida pelas observações e verificações documentais na abordagem qualitativa, pode-se constatar que, a começar pela variável missão, primeiro evento proposto na sequência de uma gestão orientada para resultados, tem-se uma presença de 62,5% no conjunto dos períodos. Esse percentual foi atribuído pela inexistência dessa variável no primeiro e no quarto períodos e pela existência de duas missões municipais declaradas em documentos diversos no segundo período, porém, quando existentes, as missões revelaram os princípios da organização e suas declarações atendem aos critérios teóricos.

Na ponta e último evento da sequência de eventos, a variável Planos de Ação Municipal, pode-se constatar a existência dessa variável no primeiro e no terceiro períodos, dentro de uma natureza setorial, intersetorial e regional, não sendo identificado um plano único de ação municipal nesses períodos. No entanto, no segundo e no quarto períodos foi constatado um esforço técnico e político de traduzir o contido no Plano de Governo em um plano único de ação, inclusive com metodologia e movimentos de mobilização e elaboração coletiva muito semelhantes. Em todos os períodos, a formulação dos Planos de Ação Municipal foram decorrentes dos Planos de Governo e, no tocante aos pressupostos de planejamento, ob-

servou-se que apresentam componentes estratégicos, porém, se comparados aos pressupostos teóricos, não são caracterizados dentro de uma proposta de planejamento estratégico, cuja característica principal é agregar propostas estratégicas de longo prazo (MATIAS-PEREIRA, 2009; REZENDE, 2011). A referida afirmação confirma-se pelo fato de que por período são identificados objetivos, programas e projetos estratégicos distintos, diferentes, próprios e limitados a cada período da gestão governamental.

Nas análises das variáveis e subvariáveis objetivos estratégicos municipais, funções municipais, estrutura organizacional, ambientes da organização municipal, metas de desempenho e monitoramento de desempenho municipal identificou-se a presença em 100%, nos períodos estudados, demonstrando uma tendência da gestão em estabelecer diretrizes estratégicas pela formulação dos objetivos estratégicos; promover a revisão das estruturas e funções municipais, presentes como condição obrigatória ao funcionamento de uma organização, e além disso, pôde-se verificar a constante revisão, adequação e inovação delas ante as demandas sociais; e, por fim, garantir a presença de instrumentos de monitoramento e estabelecimento de parâmetros para processos de avaliação, quando da análise das variáveis metas de desempenho e monitoramento de desempenho municipal.

Especialmente nesse último fator, pode-se concluir, pelo descrito nos documentos, a existência de um processo de realimentação entre o processo de monitoramento e os planos e ações estratégicas de ação.

Na análise do diagnóstico do ambiente municipal, com um resultado de 87,5% de presença em relação ao total possível, optou-se em desmembrá-la em cinco subvariáveis (funções municipais, estrutura organizacional, modelo de gestão municipal, análise do ambiente municipal e análise setorial), com o intuito de realizar uma leitura mais aprofundada e detalhada, dentro do seguinte raciocínio: a análise das funções e estruturas pode oferecer um entendimento da dinâmica e funcionamento da organização administrativa, o modelo de gestão pode demonstrar a orientação estratégica adotada nos períodos para a condução do planejamento e da gestão, a escolha da análise do ambiente organizacional pode oferecer a compreensão de como a prefeitura considera e se relaciona com o sistema no qual está inserida (ambiente interno e externo) e, por fim, a análise setorial centrada no desempenho da administração em relação aos aspectos de gestão.

A presença da variável análise setorial ocorre no terceiro e no quarto períodos, com o propósito de avaliar o desempenho da gestão e, mesmo constatada a inexistência dessa variável no primeiro e no segundo períodos, perfazendo um total de 50% dentro dos períodos estudados, é forte a presença dos princípios de uma gestão orientada para resultados, situação atribuída pelos resultados obtidos nas outras variáveis.

Com relação à subvariável modelo de gestão, constatou-se a adoção de um modelo de gestão declarado no primeiro, no

segundo e no quarto períodos. O Modelo de Gestão Curitiba, presente no primeiro e no segundo períodos, exerceu influência em todo o processo de planejamento e gestão, caracterizando-se como um orientador ao indicar e determinar estratégias, inclusive sobre todas as variáveis estudadas na presente pesquisa, por meio das características: estratégica, compartilhada, descentralizada, intersetorial e voltada para resultados. No quarto período, o modelo declarado, Modelo de GpR em Curitiba 2009-2012, apresentou as regras de orientação para concretização da estratégia, pois na própria denominação do modelo está explicitada a orientação para resultados e suas características orientam a administração para os passos necessários à condução do processo e alinhamento estratégico. Em uma análise conclusiva entre os períodos, identificou-se como forte a presença dos princípios de uma GpR, tanto no recorte por período, como no recorte por variável, e pode-se constatar a média 87% de presença das variáveis nos períodos estudados.

Em uma análise comparativa, destaca-se para o primeiro período, como já mencionado, a forte influência das características do modelo de gestão administrativa do Modelo de Gestão Curitiba, adotado na PMC. Nesse período, de modo concreto, realizou-se a construção de indicadores e macroindicadores nos órgãos da PMC, buscou-se o equilíbrio entre receita e despesa na formulação do planejamento (orçamento-programa) e adotou-se a gestão por projetos (*MS-project*) como ferramenta para o gerenciamento dos projetos.

O conceito estratégico na gestão municipal, adotado nesse período, era expresso desta forma: processo contínuo e sistemático de direcionar a organização para atingir sua missão, na perspectiva de uma visão de futuro. Além desse enfoque, destacaram-se os seguintes aspectos: a abordagem de um modelo de planejamento único para a PMC, PES, a introdução de um funcionamento matricial em ações estratégicas do governo e a formulação de uma metodologia para as ações sociais, o Modelo Colaborativo, com forte envolvimento da sociedade na elaboração, acompanhamento e avaliação das ações em âmbito local. Outro destaque importante foi o movimento de diagnóstico denominado Decidindo Curitiba, com proposições para as políticas públicas gerais, setoriais, intersetoriais e territoriais.

Todos esses movimentos aconteceram contemplando as características semelhantes ao preconizado no modelo de gestão, o que supõe a plena integração do processo de planejamento, bem como sua forte influência nesses processos.

No segundo período, ganha destaque a condução única para a elaboração do plano de ação, derivado do Plano de Governo. Esse processo foi realizado por meio de um amplo processo de discussão intersetorial, matricial e local e desmembrado não só em planos globais como também territoriais, tendo como referência o movimento Decidindo Curitiba. Além desses aspectos, permaneceram as orientações e características do Modelo de Gestão Curitiba, o aprimoramento do Modelo Colaborativo, que também se intensificou e tomou forma da realidade de Curitiba, sendo denominado de Modelo Curitiba

de Colaboração (MCC). Nesse período, identificou-se a tônica por processos de monitoramento e avaliação, a exemplo disso a criação e a elaboração da Matriz Lógica.

No período subsequente, constata-se a introdução de algumas ferramentas com a pretensão de realizar análise interna do ambiente PMC, centrados na escuta da visão do servidor à Pesquisa de Clima, bem como na leitura sobre as práticas de excelência em gestão, por meio da implantação do IDGP.

No último e quarto período, é forte a presença dos princípios da gestão orientada para resultados, pois verificou-se encadeamento e sequência de eventos dentro das diretrizes estratégicas definidas pelo Plano de Governo e sistematizadas no Sistema de Acompanhamento do Plano de Governo e nos Contratos de Gestão, presentes em todas as variáveis, a começar pela declaração de uma meta mobilizadora, desencadeando a visão de futuro da prefeitura.

Destaque para esse período é não só a total integração das estratégias de governo ao Plano Plurianual 2010-2013, no que se refere aos elementos das estratégias de governo, como também a ênfase em resultados na declaração do modelo de gestão Modelo de GpR em Curitiba 2009-2012.

Nesse contexto, há também o processo de implementação dos Contratos de Gestão, cujo embasamento seguiu a abordagem do Governo Matricial ou Gestão Matricial de Resultados (GMR), desenvolvida pelo Instituto Publix, com a introdução de instrumentos de monitoramento e avaliação da gestão municipal.

Fundamentada por essa abordagem, a PMC, conforme descrito nas documentações, apresenta um norteador de estratégias voltadas para resultados, as quais orientam as ações às necessidades de governabilidade, cuja construção dos indicadores, metas e ações está vinculada à perspectiva da criação da cadeia de valor.

## **6. CONCLUSÃO**

Diante dessas considerações, merecem destaque alguns aspectos mais globais sobre as conclusões levantadas. Ao se observar a gestão municipal no que se refere ao foco nos resultados, levando em conta a linha de tempo utilizada para este estudo, pode-se afirmar que a administração municipal apresenta um processo evolutivo e contínuo nessa perspectiva.

É relevante salientar que, no detalhamento das análises, foram identificadas variações quanto ao predomínio de variáveis entre si, bem como a ausência dessas em períodos distintos. Mesmo assim, esses fatores não interferiram na média final dos resultados, de modo que a administração municipal classificou-se como uma gestão marcada pela forte presença dos princípios de uma gestão orientada para resultados, tanto no recorte avaliado por período como no recorte por variável.

Conclui-se, ainda, que essa abordagem seja decorrência dos movimentos do planejamento de várias décadas. Assim, destaca-se que na PMC o planejamento sempre se constituiu

em uma preocupação, tanto que nos anos 1940-1950 houve um salto qualitativo na área do planejamento urbano, e essa era a ênfase até o período de 1997, conforme descrito nos documentos pesquisados.

É a partir desse ano que o planejamento administrativo assume relevância dentro do que se chamou de movimentos de inovação em planejamento na PMC. Dessa forma, pode-se verificar que o estudo longitudinal possibilitou a verificação das variáveis tanto do ponto de vista da presença, como de sua manifestação, demonstrando que há movimentos que vêm sendo de agregação no âmbito da gestão.

Quanto à proposta dos procedimentos de coleta de dados, tendo como referência o protocolo de pesquisa, a abordagem qualitativa para o aprofundamento sobre o estudo da manifestação das variáveis, a abordagem quantitativa com a adoção de faixas de pontuação, foi permitida a classificação da gestão em relação aos princípios de uma gestão orientada para resultados, que pode ser implementada como parâmetro para outras pesquisas, como a análise comparativa entre outras gestões de municípios semelhantes a Curitiba.

Finalmente, na análise por período, com a verificação da sequência dos eventos (variáveis e subvariáveis) ao longo do processo de planejamento e gestão municipal, em todos os períodos pesquisados, somados ao detalhamento da análise por variável, constatou-se a existência desses eventos como um atributo necessário a uma efetiva GpR.

Os resultados auferidos vêm ao encontro do objetivo proposto, pois foi realizado um estudo para identificar a presença e a forma de manifestação do conjunto de variáveis por período, em um caráter longitudinal, e por variável e subvariável em relação à gestão para resultados. Esses foram demonstrados pela análise descritiva e qualitativa sobre a manifestação das variáveis e subvariáveis, e quantitativa sobre a presença delas, conforme apresentado na seção 5 “Discussão dos Resultados: Análise Comparativa”.

Com isso, foi possível realizar uma análise conclusiva e comparativa por período e por variável, entre os períodos estudados, no Planejamento e Gestão Municipal em relação aos princípios da GpR e, conforme a intenção, o estudo propiciou uma síntese global das análises realizadas, estabelecendo-se as relações comparativas e conclusivas entre os períodos e entre as variáveis, por meio da identificação da presença e da forma de manifestação da sequência de eventos (variáveis e subvariáveis) nos e entre os períodos, em direção aos princípios da GpR. Finalmente, foi possível elaborar uma série histórica das gestões municipais, contemplando os principais marcos e características presentes em relação aos princípios de uma GpR, pois, na medida em que se optou por realizar uma pesquisa de caráter longitudinal, uma das possibilidades era reunir dados e sistematizar as informações por período estudado, constituindo um arcabouço histórico sobre a forma de manifestação das variáveis e a presença dos princípios da GpR, como foco deste estudo.

As contribuições do presente estudo podem ser direcionadas à comunidade acadêmica, à administração municipal pesquisada, aos gestores, a outras prefeituras e à sociedade.

Com relação às limitações, destaca-se o fato de esta pesquisa constituir-se como um estudo de caso único, não permitindo proceder a generalizações e comparações com outras prefeituras, principalmente pelas diferenças estruturais e outras peculiaridades de gestão municipal. Constatou-se, também, a falta de acompanhamento longitudinal sobre o desdobramento das variáveis, o que não permite o acompanhamento das possíveis alterações dos resultados auferidos neste momento.

Ao concluir a tarefa, fica para os pesquisadores uma visão de outras possibilidades de trabalhos futuros complementares, inclusive pelas próprias limitações apresentadas. Sugere-se a incorporação de outras variáveis relacionadas à abordagem da GpR como forma de analisar outros aspectos, como é o caso da transparência, da participação social, da prestação de contas, entre outras, que se traduzem como pilares essenciais à execução de um modelo de GpR. Na mesma linha, ampliar o número de municípios como possibilidade de estabelecer análises comparativas e complementares ao tema estudado. ◆

## REFERÊNCIAS

- CERTO, S.C.; PETER, J.P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CORRÊA, I.M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.41, n.3, 487-504, maio/jun. 2007.
- FORTIS, M.F.A. Orçamento orientado a resultados: instrumento de fortalecimento democrático na América Latina. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.60, n.2, p.125-140, abr./maio/jun. 2009.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica, competitividade e globalização*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- LOPES, R. *A cidade intencional: o planejamento estratégico de cidades*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.
- MARTINS, H.F.; MARINI, C. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília, DF: Publix, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Manual da gestão pública contemporânea*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, P.R. Gestão estratégica. In: VERGARA, S.C.; CORRÊA, V.L.A. (Org.). *Proposta para uma gestão pública municipal efetiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PERDICARIS, P.R. *Gestão para resultados como política pública: uma análise da formação da agenda e formulação de alternativas em municípios brasileiros*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil, 2009.
- PEREIRA, C.B.; PACHECO, R.S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. In: FÓRUM NACIONAL ESPACIAL SOBRE REFORMA DAS INSTITUIÇÕES DO ESTADO BRASILEIRO-EXECUTIVO, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-3-SETEMBRO-2005-BRESSER.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2012.
- REZENDE, D.A. *Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios*. São Paulo: Atlas, 2011.
- REZENDE, D.A.; CASTOR, B.V.J. *Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas*. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.
- ROESCH, S.M.A. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudos de caso*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, C.S. *Introdução à gestão pública*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SANTOS, M. *A urbanização brasileira*. São Paulo: Hucitec, 1996.
- SERRA, A. *Modelo aberto de gestão de resultados no setor público*. Tradução de Ernesto Montes – Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008.
- SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4.ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. *Administração: in management*. Tradução de Alves Calado. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.
- VERGARA, S.C. Características do mundo contemporâneo e as repercussões na gestão municipal. In: VERGARA, S.C.; CORRÊA, V.L.A. (Org.). *Proposta para uma gestão pública municipal efetiva*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- YIN, R. *Case study research*. Tradução de Patrícia Beckhauser. London: Sage, 1994.

- CURITIBA. Lei Orgânica do Município de Curitiba. *Diário Oficial* – Atos do Município de Curitiba, Curitiba, 10 abr. 1990. Republicada parcialmente em 21 jun. 1990.
- CURITIBA. Lei n.7.671, de 10 de junho de 1991. Dispõe sobre a reorganização administrativa do poder executivo do município de Curitiba, faz alterações nas leis n. 4.545/73, 2.660/65, 2.188/62, 2.347/63, 2.585/65, revoga a lei n. 6.817/86, e dá outras providências. *Diário Oficial* – Atos do Município de Curitiba, Curitiba, 1991.
- CURITIBA. Lei n.9.207, de 27 de novembro de 1997. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período de 1998 a 2001. *Diário Oficial* – Atos de Município de Curitiba, Curitiba, 1997.
- CURITIBA. Lei n.11.266, de 16 de dezembro de 2004. Dispõe sobre a adequação do Plano Diretor de Curitiba ao Estatuto da Cidade – Lei Federal n.10.257/200, para orientação e controle do desenvolvimento integrado do município. *Diário Oficial* – Atos do Município de Curitiba, Curitiba, 2004.
- CURITIBA. Lei n.11.652, de 22 de dezembro de 2005. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2006/2009. *Diário Oficial* – Atos do Município de Curitiba, Curitiba, 2005.
- CURITIBA. Lei n.13.378, de 11 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2010/2013. *Diário Oficial* – Atos de Município de Curitiba, Curitiba, 2009.
- INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Curitiba em dados 2004*. Curitiba: IPPUC, 2004.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Organizações sociais: Plano Diretor da Reforma do Estado – 1997*. Curitiba: IMAP, 1997.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Construindo gestão estratégica*. Curitiba: IMAP, 1999.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Decidindo Curitiba*. Curitiba: IMAP, 2000.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Gestão de estratégia na prefeitura de Curitiba*. Curitiba: IMAP, 2007.
- INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Sistema de desenvolvimento de excelência na gestão pública*: IDGP. Curitiba: IMAP, 2008.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. *Curitiba na Prática*. Curitiba: IPPUC, 2002.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. GRUPO DE ESTUDOS DO TERCEIRO SETOR (GETS). United Way of Canadá – Centraide Canadá. *Modelo colaborativo: experiência e aprendizados do desenvolvimento comunitário em Curitiba*. 2.ed. Curitiba: IMAP, 2003.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. *Curitiba Capital Social*. Curitiba, 2003.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. *Avaliação das políticas públicas municipais de Curitiba – 1997 a 2004*. Curitiba, 2004.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. *Gestão Beto Richa 2005-2008: Plano de ação – primeiros 180 dias*. Curitiba, [2005].
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. *Perfil de Curitiba*. Portal da Prefeitura de Curitiba. Disponível em: <www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/perfil-da-cidade-de-curitiba/174>. Acesso em: nov. 2010.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Planos Setoriais: relatório 2008*. Curitiba, 2008.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. In: SEMINÁRIO DE PRODUTIVIDADE E DESENVOLVIMENTO, 1., 1996, Curitiba, 28-31 jul. 1996.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 1997.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 1998.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 1999.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Modelo de Gestão Curitiba. Série Cadernos do IMAP*, Curitiba, v.1, 2000a.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Planificação estratégica: o método do planejamento estratégico situacional – PES. Série Cadernos do IMAP*, Curitiba, v.2, 2000b.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *A metodologia da arquitetura Estratégica e Sua Prática na Prefeitura Municipal de Curitiba. Série Cadernos do IMAP*, Curitiba, v.3, 2000c.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. *Os desafios da prática avaliativa. Série Cadernos do IMAP*, Curitiba, v.4, 2000d.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2000e.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2001a.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Sistematização do alinhamento do plano de governo. Série Cadernos do IMAP*, Curitiba, v.5, 2001b.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *O aperfeiçoamento da ação integrada da PMC nos territórios priorizados*. Curitiba: IMAP, 2002a.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2002b.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Integração funcional*. Curitiba: PMC, 2003a.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2003b.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Programa de admissão e integração de novos agentes públicos*. Curitiba: PMC, 2005a.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2005b.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2007a.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório de gestão 2007: candidata ao PQGF – Ciclo 2007*. Curitiba: IMAP, 2007b.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2009a.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório de gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba*. Curitiba: PMC, 2009b.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA. *Relatório anual*. Curitiba: IMAP, 2010.

ABSTRACT

**Principles of results-oriented management in the municipal sphere: Curitiba City Hall case study**

The scientific study of results management (GpR) has been the subject of discussion, debate and research in city halls and universities. The objective of this article is to analyze how the principles of results-oriented management arise, identifying their presence in municipal planning and management in the city of Curitiba. The research methodology used was the case study, applied to the management of the Curitiba city hall from 1997 to 2010. The research protocol considered the variables that were characterized as qualitatively and quantitatively oriented in four different periods of the time. The results measured indicated evidence, the characteristics and the different influences of the variables during the observed periods, showing that the municipal administration presents an evolutional and continuous process caused by the planning movements of several decades. The presence of the principles of a GpR was identified as being strong, both per period and per variable, with an average of 87% of presence of the variables in the periods studied. The contributions of this study can be useful for the academic community, the researched municipal administration, managers, other city halls and society. The study's conclusions indicate that this theme can be of help to determine and formulate appropriate strategies for municipal management that prioritizes results for the society.

**Keywords:** results oriented management, city planning, city management.

RESUMEN

**Principios de la gestión por resultados en el ámbito municipal: el caso de la municipalidad de Curitiba**

El interés por la gestión por resultados (GpR) ha sido tema de estudio, discusión e investigación tanto en municipalidades como en universidades. El objetivo en este trabajo es analizar cómo se manifiestan los principios de la gestión por resultados e identificar su presencia en la planificación y gestión municipal de la ciudad de Curitiba. Como metodología de investigación se optó por un estudio de caso en la gestión de la municipalidad de Curitiba en el período de 1997 a 2010. El protocolo de investigación contempló variables que se caracterizaron como cualitativas y cuantitativas, en cuatro períodos distintos de tiempo. Los resultados demostraron la evidencia, las características y las influencias diferenciadas de las variables observadas, y también reiteraron que la administración municipal presenta un proceso evolutivo y continuo que tuvo origen en movimientos de planificación de varias décadas. Se identificó como fuerte la presencia de los principios de una gestión por resultados, tanto por período como por variable, y se pudo constatar el promedio del 87% de presencia de las variables en los períodos estudiados. Las contribuciones de este estudio pueden dirigirse a la comunidad académica, a la administración municipal investigada, a los gestores, a otras municipalidades y a la sociedad en general. Como conclusión, se observa que esta temática puede aportar contribuciones en el ámbito de la formulación y definición de estrategias adecuadas al cumplimiento de una gestión municipal que priorice resultados para la sociedad.

**Palabras clave:** gestión por resultados, planificación municipal, gestión municipal.