

# ■ Breve histórico do modelo de Gestão para Resultados do Governo de Brasília implantado na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal



Claudia Garcia de Oliveira Barreto\*  
Valéria Cristina de Castro Gabriel\*\*

**Resumo:** Busca-se, neste artigo, apresentar de forma bastante sucinta o histórico da implantação, do monitoramento e da implementação da estratégia de gestão adotada pelo Governo do Distrito Federal, a qual utiliza a metodologia Balanced Scorecard adaptada para o setor público e os demais instrumentos relacionados ao modelo Gestão para Resultados. Inicialmente são apresentadas as etapas da implantação desse modelo de gestão em nível macro e, portanto, abrange as ações desenvolvidas pelo Governo do Distrito Federal que, similarmente ao sucedido nos estados de Pernambuco e de Minas Gerais, foram delegadas à Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão do Distrito Federal. Passa-se, posteriormente, ao relato de algumas ações destinadas à implantação, ao monitoramento e à implementação desse modelo de gestão na Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Finalmente, é apresentado um exemplo prático desse modelo de gestão por meio do detalhamento do planejamento, da execução e do monitoramento de um projeto estratégico pertencente ao Programa de Governo Educa Mais Brasília, cuja competência é de responsabilidade da Secretaria de Estado de Educação.

**Palavras-chave:** Gestão para Resultados. Estratégia. Políticas Públicas Educacionais.

---

\* Claudia Garcia de Oliveira Barreto é graduada em Física pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (1998), especialista em Informática em Educação pela Universidade Federal de Lavras (2003). Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: [claudia.barreto@se.df.gov.br](mailto:claudia.barreto@se.df.gov.br).

\*\* Valéria Cristina de Castro Gabriel é graduada em Licenciatura Plena em Língua Portuguesa e respectiva Literatura pela Universidade de Brasília (1996), especialista em Educação a Distância: Tecnologias Educacionais pelo Instituto Federal do Paraná (2016). Professora da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. Contato: [valeria.gabriel@se.df.gov.br](mailto:valeria.gabriel@se.df.gov.br).

## Introdução

O Governo de Brasília, em busca de estratégias de gestão destinadas a aumentar a eficácia das políticas públicas, adotou o modelo de Gestão para Resultados (GpR) adequado ao setor público e à sua organização administrativa verticalizada, com vistas à realização de um minucioso planejamento associado a um sistemático monitoramento, observados o alinhamento e a sinergia entre os órgãos, em prol da consubstancialização de suas políticas públicas.

Com base nesse modelo de gestão, portanto, a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEE-DF) vem, desde 2015, implantando e implementando ações referentes a planejamento, implantação, implementação e monitoramento de programas e projetos relativos à gestão das políticas públicas educacionais no âmbito do Distrito Federal.

Neste sentido, o presente artigo é iniciado com a apresentação de um breve relato sobre a implantação do modelo de Gestão para Resultados (GpR) adotado pelo Governo de Brasília. Posteriormente são apresentadas algumas ações essenciais à implantação e à implementação desse modelo de gestão desenvolvidas no âmbito da Secretaria de Estado de Educação. Finalmente, é detalhada a utilização de algumas ferramentas do modelo GpR relacionadas ao planejamento, à implantação e ao monitoramento do projeto estratégico Toda Criança na Escola.

## Modelo de Gestão para Resultados (GpR) adotado pelo Governo de Brasília

Com o propósito de aumentar a eficácia das políticas públicas, o Governo de Brasília adotou uma estratégia de gestão que teve seu introito ainda no período pré-eleitoral, com o advento da construção do *Plano de Governo 2015-2018*, consoante pode ser observado na Figura 1, que apresenta as etapas da Gestão de Riscos desde a construção do Plano de Governo 2015-2018.

Ao se detalhar a Figura 1, observa-se que a Fase I da Gestão de Riscos do Governo deu-se, portanto, com a construção do *Plano de Governo 2015-2018*, cujos principais produtos foram: análise das realizações da gestão 2011-2014; revisão/confirmação da visão de futuro para o Estado; e definição das principais linhas de ações como proposta de Governo. Enquanto a Fase II correspondeu ao período de transição e início de Governo e teve como foco: diagnósticos relacionados à

Figura 1. Etapas da Gestão de Riscos



Fonte: Extraído do Modelo de Gestão de Riscos. Transição GDF Fase II. Jan. 2015

situação presente dos principais órgãos do GDF; definição da macroestrutura do Governo; mapeamento e a implantação do modelo de Gestão da Estratégia do Governo para os primeiros 120 dias da gestão; e definição das prioridades e do desenho do modelo de gestão da Agenda Positiva para esse período. Por fim, a Fase III, relativa à Gestão da Estratégia 2015-2018, vem sendo desenvolvida ao longo desse período com o propósito de, dentre outras ações, executar o Planejamento Estratégico / Plano Plurianual (PPA) dos quatro anos de gestão e, para tanto, vem utilizando o modelo de Gestão para Resultados (GpR).

Dentre as ações iniciais da Fase III, foi realizada a contratualização de resultados por parte dos gestores das Pastas que compõem o Governo, de modo a especificar as contribuições de cada uma delas. Nesse momento também foram implantados o Modelo de Acompanhamento e Gestão; o Modelo de Governança Colaborativa; e o Plano de Comunicação.

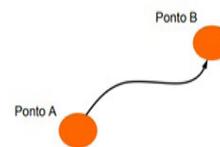
Conforme descrito, o Governo concebeu sua estratégia de gestão voltada a reconhecer, mapear e diagnosticar a situação daquele momento, de modo a viabilizar a adoção de mecanismos e a escolha consciente de caminhos viáveis à consubstancialização do incremento da eficácia de suas políticas públicas. Nessa perspectiva, a concepção de estratégia adotada para o alcance dos objetivos foi aquela que a considera um conjunto integrado de escolhas destinadas a posicionar a organização em vista do alcance de determinados resultados no longo prazo.

Por conseguinte, conforme pode ser observado na Figura 2, a estratégia define um posicionamento único da instituição equivalente à situação atual (Ponto A) de modo a viabilizar a indicação e o estabelecimento de processos e rotinas destinados ao alcance de resultados correspondentes a uma situação futura (Ponto B).

Em prol da consolidação da GpR, foi adotada a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) que, consoante Kaplan e Norton (1997), é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação, visto que é um instrumento valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas,

sobretudo, considerando que toda medida escolhida deve ser um elemento dentro de uma cadeia de relações de causa e efeito e, portanto, há que se comunicar o significado da estratégia da instituição a todos os seus níveis: estratégico, tático e operacional. Assim, as relações devem ser expressas por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”, de forma a explicar as

Figura 2. Estratégia para o alcance de resultados



Fonte: Jan Rivkin, “Where do great strategies come from?” Harvard Business School Faculty Seminar Series Lecture

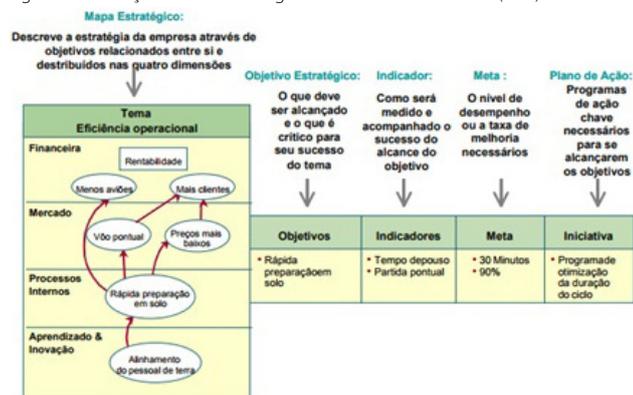
relações entre os objetivos para que possam ser gerenciadas e validadas.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), o BSC inclui medidas de vários aspectos e condições que são importantes para a gestão; contudo, essas medidas, em si mesmas, não são o que interessa, visto que o fato de apenas se colocar algumas medidas no papel não resultará em um *balanced scorecard*, pois a sua essência é o processo de discussão relativo às medidas – antes, durante e depois.

Ainda sobre o BSC, segundo David Kallás (2005), esta é uma sigla que, traduzida para o português, significa Indicadores Balanceados de Desempenho e se refere a uma metodologia voltada à gestão estratégica que, a partir de uma visão integrada e balanceada, permite descrever a estratégia de forma clara, por meio de objetivos estratégicos em quatro perspectivas (financeira, mercadológica, processos internos, e aprendizado e inovação) relacionados entre si, mediante uma relação de causa e efeito, de modo a promover o alinhamento dos objetivos estratégicos com os indicadores de desempenho, as metas e os planos de ação, com vistas a possibilitar o gerenciamento da estratégia de forma integrada e a garantir que os esforços da organização sejam direcionados à estratégia. Portanto, consoante pode ser observado na Figura 3, Kallás apresenta as seguintes terminologias relativas ao BSC: Mapa Estratégico, cujos objetivos devem estar relacionados entre si e ser distribuídos em quatro dimensões; Objetivo Estratégico, que representa as perspectivas da instituição; Indicadores, destinados ao acompanhamento com vistas ao alcance do objetivo; Metas, relacionadas ao nível de desempenho ou à taxa de melhoria necessários; e Plano de Ação, que são os programas de ação necessários à consecução dos objetivos.

O BSC apresenta ampla aplicabilidade, uma vez que seus princípios podem ser utilizados em variados tipos de atividade e permitem a realização de controle eficiente em prol da melhoria contínua. Não obstante, para que os resultados sejam amplamente aproveitados, a

Figura 3. Descrição das terminologias do Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Extraído de O que é o Balanced Scorecard, David Kallás. Symnetics. 2005

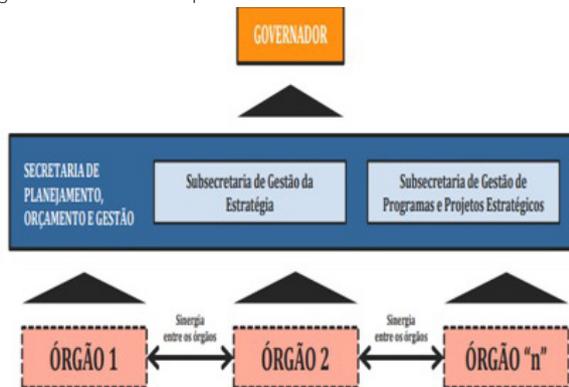
aplicação do BSC deve contar com a participação e o comprometimento de todas as instâncias envolvidas. Ressalta-se que, nas organizações administrativas verticalizadas, a iniciativa de definir a estratégia deve originar-se no nível mais alto da organização e, após o estabelecimento das estratégias de longo prazo, comunicadas aos níveis hierarquicamente inferiores de modo a abarcar todas as instituições e suas respectivas unidades orgânicas.

Cumprir esclarecer que, no caso específico do Governo de Brasília, foi empregada a metodologia *Balanced Scorecard* adaptada para o setor público e, do mesmo modo como foi realizado nos estados de Pernambuco e de Minas Gerais, a implantação, o monitoramento e a implementação da estratégia junto aos demais órgãos do Governo, por meio da Rede de Gestão para Resultados, ficou sob a responsabilidade do órgão de planejamento do Governo, o qual no Distrito Federal corresponde à Secretaria de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão (SEPLAG), conforme pode ser verificado na Figura 4.

Como pode ser também observado na Figura 4, apesar da organização verticalizada, não há relação hierárquica entre as Secretarias de Estado e os órgãos equiparados do Governo do Distrito Federal. Contudo, importante destacar a imprescindibilidade da sinergia entre todas as instâncias governamentais para que sejam alcançados os objetivos estratégicos do governo.

Para consubstancialização dessa Rede de Gestão, foi instituído o então Sistema de Monitoramento e Gestão, atual Gestão-DF, que é um sistema integrado de monitoramento e gestão do Distrito Federal no qual são reunidos os indicadores; os acordos de resultados; o calendário de entregas estratégicas; o detalhamento dos projetos estratégicos e, ainda, o *Portal da Estratégia*, que é um canal de comunicação. Por conseguinte, desde janeiro de 2015, o Gestão-DF vem sendo utilizado para o mapeamento das ações; sendo que, a partir de 2016, foi iniciada a fase de controle dos projetos estratégicos e, em

Figura 4. Rede de Gestão para Resultados



Fonte: Extraído do Programa de Capacitação em Gestão da Estratégia, set. 2015 (Com adaptações)

2017, passou a ser efetuado também o acompanhamento dos indicadores do governo.

A organização dessa ferramenta de gestão deu-se de maneira gráfica e intuitiva com finalidade gerencial de fácil visualização das ações estratégicas, as quais se encontram atreladas aos seus responsáveis, aos prazos para sua execução, ao *status* e, sobretudo, possibilita o rápido acesso a relatório gerencial com lista de resultados. Essa ferramenta, por conseguinte, é capaz de auxiliar tanto o Governador quanto os gestores dos órgãos na definição dos caminhos a percorrer, na priorização de suas ações e, especialmente, disponibiliza informações suficientes para a tomada de decisão de forma consciente.

No que se refere à logística para o funcionamento da rede de Gestão para Resultados no Governo de Brasília, conforme pode ser visualizado na Figura 5, a SEPLAG atua como o ponto focal dessa rede e, para tanto, em linhas gerais, é responsável por alinhar a metodologia; capacitar os Assessores de Gestão Estratégica e Projetos (AGEPs); acompanhar os resultados; promover reuniões e formações; e, principalmente, viabilizar o alinhamento e a sinergia entre as Secretarias.

Há que se esclarecer que, dentre as ações destinadas à implantação da metodologia, houve o direcionamento do Governo para que fosse efetivada a reestruturação das Secretarias de Estado de modo a contemplar as especificidades inerentes a essa reorganização da gestão que, como grande diferencial, contou com a criação da Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos, cuja competência é o monitoramento e o acompanhamento da execução da estratégia, dos programas e dos projetos estratégicos de Governo que competem ao seu respectivo órgão e também cabe a esse assessor a interface junto à SEPLAG. Consequentemente, as atribuições dos Assessores de Gestão Estratégica e Projetos (AGEPs) são o monitoramento e o acompanhamento dos programas e projetos estratégicos de sua respectiva Secretaria e o compartilhamento dessas informações junto à SEPLAG,

por meio do sistema de monitoramento *on-line* e do preparo de relatórios e informações destinados a subsidiar os gestores de seus respectivos órgãos.

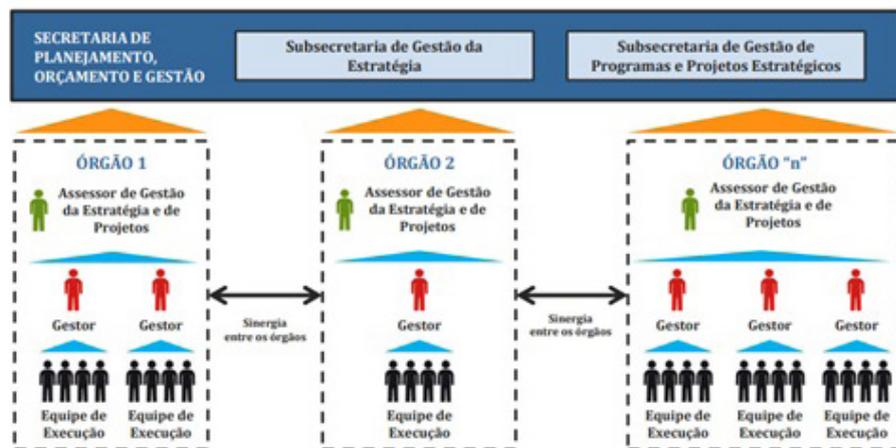
Nessa configuração, os AGEPs são, portanto, assessores que apoiam a implementação da estratégia no âmbito dos respectivos órgãos e informam à SEPLAG sobre o andamento das ações previstas e, para tanto, são os responsáveis pela coleta de informações junto aos gestores e às equipes técnicas e pela elaboração de relatórios destinados ao compartilhamento das informações e à busca de soluções, dentre diversas outras ações imprescindíveis à gestão dos respectivos órgãos. Para facilitar ainda mais a comunicação entre as Secretarias e a SEPLAG, dentre os AGEPs de cada órgão, foi indicado um para ser o ponto focal de articulação.

Ressalta-se que os AGEPs participaram de oficinas e cursos teóricos e práticos relativos à Gestão da Estratégia / Rede de Gestão para Resultados do Distrito Federal com a finalidade de formação para atuação no âmbito do acompanhamento da gestão e da execução dos programas e projetos estratégicos nas respectivas Secretarias. Nesse contexto, essas formações foram de suma relevância para o preparo dos AGEPs e dos demais atores diretamente envolvidos nesse processo com vistas à condução e ao acompanhamento das ações que contribuem direta e fortemente para a identificação dos resultados, dos gargalos dos processos críticos e, sobretudo, para o alcance dos objetivos previstos no mapa estratégico. Mais detalhadamente, as fases da capacitação dos AGEPs foram desenvolvidas conforme a configuração apresentada na Figura 6.

Retomando as ações de gestão, no início de 2015, foram definidos os papéis e as responsabilidades de cada órgão que compõe o Governo de modo a contribuir para o desenvolvimento dos programas e projetos estratégicos do Governo de Brasília. Desse modo, foi concebido o modelo de gestão do Governo voltado a orientar a gestão da estratégia por meio da definição

de metas e resultados a serem alcançados inicialmente em três períodos: nos primeiros 120 dias; no ano de 2015; e no período compreendido entre 2016 e 2019, conforme pode ser observado na Figura 7. Importante destacar, inclusive, que o Plano Plurianual (PPA) para o período 2016-2019 foi construído com base em todo o planejamento estratégico do Governo, de modo a garantir o alinhamento das ações e a adequação da previsão orçamentária para sua execução.

Figura 5. Rede de Gestão para Resultados – Alinhamento e Sinergia entre os Órgãos



Fonte: Extraído do Programa de Capacitação em Gestão da Estratégia, set. 2015

Como consequência do desdobramento das ações iniciais da Gestão da Estratégia, foram definidos os papéis e as responsabilidades de cada órgão de modo a contribuir para o desenvolvimento dos programas e projetos estratégicos do Governo. Assim como, em ação conjunta, os dirigentes do Governo planejaram a estratégia e elaboraram um Mapa Estratégico de Governo, no qual foram estabelecidos objetivos a serem alcançados por meio de 12 programas compostos por diversos projetos estratégicos, cuja denominação passou a ser Carteira de Programas e Projetos Estratégicos, conforme apresentado na Figura 8.

Essa Carteira de Programas e Projetos Estratégicos consiste no esforço a ser realizado na consecução dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico (Figuras 10 e 11). Por conseguinte, os 12 programas apresentados refletem as competências e as contribuições das diversas instâncias do Governo para compor o Mapa Estratégico fixado para o período de 2016 a 2019.

Isto posto, há que se reforçar que programa consiste em um agrupamento de projetos estratégicos voltados a uma agenda de determinada área temática de Governo, enquanto que projeto é um esforço específico e temporário, com início e fim determinados, empreendido no sentido do desenvolvimento de produtos, serviços ou resultados em prol do alcance dos objetivos estratégicos de Governo.

Nesse sentido, em razão dos três anos decorridos, como era de se esperar, essa Carteira de Programas e Projetos Estratégicos manteve seus 12 programas; contudo, em razão das especificidades e necessidades ao longo de sua execução, no período de 2015 a 2017, o quantitativo de projetos estratégicos vinculados aos programas passou de 218 para 380 projetos, conforme pode ser observado na Figura 9.

Ao longo da gestão do Governo, o desenvolvimento desses programas e a execução dos respectivos projetos estratégicos vêm sendo regularmente monitorados com o propósito de avaliar o cumprimento das metas assumidas e, quando detectada alguma condição específica, efetuar correções nos projetos e nas metas, com vistas à obtenção dos resultados previstos. Ao final de cada ano, é feito o balanço dessas ações e estabelecidos projetos e indicadores voltados ao alcance dos Objetivos Estratégicos do Governo de modo a conceber o Acordo de Resultados daquele ano.

Figura 6. Programa de Capacitação em Gestão para Estratégia



Fonte: Extraído do Programa de Capacitação em Gestão da Estratégia, set. 2015

Figura 7. Construção da Estratégia de Governo – Governo de Brasília (2015)  
O NOVO MODELO DE GESTÃO DA ESTRATÉGIA DO GOVERNO DE BRASÍLIA



Fonte: Extraído do Programa de Capacitação em Gestão da Estratégia, nov. 2015

Figura 8. Carteira de Programas e Projetos Estratégicos Governo de Brasília (2015)



Fonte: Extraído do Programa de Capacitação em Gestão da Estratégia, set. 2015

Figura 9. Carteira de Programas e Projetos Estratégicos – Governo de Brasília (2017)



Fonte: Extraído de <http://www.seplag.df.gov.br/gestao-estrategica/estrategia-da-seplag.html> dez, 2017.

Para composição do referido Acordo de Resultados são eleitos projetos estratégicos para os quais os dirigentes assumem o compromisso de realizar etapas pré-acordadas. Essas etapas são chamadas de entregas e compõem parte do documento subscrito pelos dirigentes dos órgãos e pelo Governador do Distrito Federal. Nesse acordo, consoante pode ser encontrado no próprio *site* da SEPLAG, são pactuadas metas para indicadores que devem ser analisados regularmente com o objetivo de averiguar a qualidade dos serviços prestados e a eventual necessidade de planos de ação de melhorias. Pelo exposto, a própria SEPLAG conceitua o Acordo de Resultados como sendo o *documento no qual os Secretários de Estado e dirigentes de entidades governamentais se comprometem a atingir determinadas metas para a melhoria dos serviços públicos, por meio de projetos e o acompanhamento de indicadores de desempenho durante cada ano, sendo que esses projetos e indicadores visam ao alcance dos objetivos estratégicos do governo, os quais compõem o mapa estratégico fixado para o período de 2016 a 2019 e cuja visão é Orgulho de Viver em Brasília.*

Resumidamente, conforme pode ser visualizado na Figura 10, o primeiro ano de gestão contou com o desdobramento da estratégia por meio da organização do Mapa Estratégico, cujo monitoramento deu-se com base nas informações atualizadas permanentemente pelos órgãos junto aos instrumentos de acompanhamento desenvolvido a partir do mapeamento de Programas e Projetos Estratégicos, inclusive no Painel de Contribuição, para então, por meio da análise apurada das informações prestadas, estabelecer o Acordo de Resultado firmado para o ano seguinte entre o Governador e o Dirigente da Pasta, com a interveniência da SEPLAG.

Por fim, conforme anteriormente apresentado, a ferramenta utilizada para mapear as ações e controlar os projetos estratégicos e indicadores do governo foi o *Gestão-DF*, que é um sistema integrado de monitoramento e gestão no qual são reunidos os indicadores;

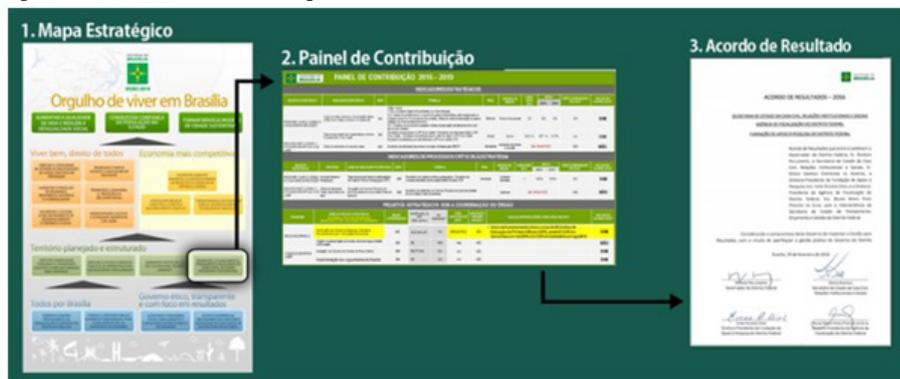
os acordos de resultados; o calendário de entregas estratégicas; o detalhamento dos projetos estratégicos e o portal da estratégia, sendo este um canal de comunicação do Governo. Conforme dados presentes nesse portal, o ano de 2017 findou com o envolvimento de 60 gestores responsáveis pela alimentação do sistema e pelo acompanhamento das temáticas relacionadas às suas Secretarias e às Empresas Públicas monitoradas pelo sistema.

## Modelo de Gestão para Resultados do Governo de Brasília – Implantação e Implementação na Secretaria de Estado de Educação

Com a implantação do modelo Gestão para Resultado (GpR), ainda no início do Governo, e a partir das orientações para a reorganização estrutural de todos os órgãos a fim de contemplar as características necessárias à consubstancialização dessa estratégia de gestão, a Secretaria de Estado de Educação promoveu sua reestruturação orgânica de modo a, dentre outras ações, instituir a Assessoria de Gestão Estratégica e Projetos, composta por Assessores de Gestão Estratégica e Projetos (AGEPs), figura imprescindível para a nova modelagem de gestão adotada pelo Governo. Nos primeiros meses de 2015, após a criação dessa Assessoria, dentre os AGEPs, foi indicado um assessor como ponto focal para ser o articulador direto junto à SEPLAG e o multiplicador das formações e das informações junto aos demais AGEPs na Secretaria. A SEEDF, assim como as demais Secretarias, participou das formações relativas ao novo modelo de gestão em fase de implantação. Ainda no início de 2015, foram realizadas duas capacitações direcionadas aos Gestores das Pastas (Secretários, Secretários Adjunto e Subsecretários) e diversas outras direcionadas aos AGEPs, sobretudo, aos pontos focais, consoante disposto na Figura 6. A partir do ano de 2016, foram mantidos esses encontros; contudo, suas características passaram a ser menos de formação e mais de alinhamento estratégico.

O ano de 2015 foi, portanto, marcado por inúmeras formações e desafios. Afinal, mapear, organizar, executar, manter e acompanhar o planejamento estratégico, por natureza, demanda um grande envolvimento das unidades orgânicas de toda Secretaria. E, com a implantação do então Sistema de Monitoramento e Gestão, atual *Gestão-DF*, a Secretaria de Estado de Educação necessitou

Figura 10. Desdobramento da Estratégia



Fonte: Extraído de <http://www.seplag.df.gov.br/gestao-estrategica/estrategia-da-seplag.html> dez, 2017

reorganizar-se de modo a atender às proposições do modelo de gestão implantado pelo Governo.

Vale lembrar que, culturalmente, planejar costuma ser uma atividade açambarcada pelas inúmeras demandas do dia a dia das instituições públicas. Isso porque, as organizações tendem a perder-se no constate “apagar fogo” e, conseqüentemente, buscam justificar o adiamento de ações imprescindíveis para o bom funcionamento da administração pública, dentre elas, o planejamento. Além disso, a experiência mostra que, para alguns setores, é difícil encontrar relação entre o trabalho realizado e os objetivos organizacionais, especialmente, quando estes objetivos são definidos de forma mais precisa, detalhada e com prazo para sua execução. No entanto, a quebra desse ciclo torna-se indispensável à consubstancialização das políticas públicas.

Posto esse desafio, o Governo de Brasília implantou o modelo de Gestão para Resultados (GpR) a fim de alcançar melhorias na gestão. Dessa forma, assim como as demais Secretarias de Estado, a Secretaria

de Estado de Educação passou a desenvolver suas atividades em consonância com o modelo GpR e, conforme a necessidade, articuladamente às demais unidades da administração direta, indireta e fundacional do Governo, de modo a promover condições de alcance do objetivo estratégico da Educação presente no Mapa Estratégico do Governo, consoante o apresentado na Figura 11.

Nesse momento, cumpre destacar que, conforme pode ser observado no Mapa Estratégico do Governo, o Objetivo Estratégico relacionado à Secretaria de Estado de Educação “promover o amplo acesso e a qualidade da educação” encontra-se presente no grupo temático Viver bem, direito de todos.

Nos 120 primeiros dias de Governo, momento em que foi implantado o modelo de Gestão de Riscos e construído o Mapa Estratégico do Governo, foi paralelamente iniciada a utilização da ferramenta de monitoramento e acompanhamento por meio da implantação do então Sistema de Monitoramento e Gestão.

Figura 11. Mapa Estratégico do Governo – Objetivo Estratégico da Educação



Fonte: Extraído de <http://www.seplag.df.gov.br/gestao-estrategica/estrategia-da-seplag.html> dez, 2017.

Figura 12. Sistema de Monitoramento e Gestão – Gestão de Riscos

Ação Concluída	Área Temática	Órgão Gestor	Programa	Status
NÃO	Educação	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DF	INFRAESTRUTURA ESCOLAR	[Ícone de risco]
NÃO	Educação	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DF	APRENDER MAIS	[Ícone de risco]
NÃO	Educação	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DF	VALORIZAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E ADEQUAÇÃO DO QUADRO DE PROFISSIONAIS E TRABALHADORES DA EDUCAÇÃO	[Ícone de risco]
NÃO	Educação	SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DF	MODELO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	[Ícone de risco]

Fonte: Extraído de <http://www.gestao.df.gov.br/dez>, 2017

Quando à alimentação desse sistema, conforme pode ser observado na Figura 12, cuja imagem refere-se à aba Gestão de Riscos na área de Educação, os riscos mapeados no período de transição do Governo para acompanhamento foram divididos em quatro grandes áreas: Infraestrutura escolar; Aprender Mais; Valorização, qualificação e adequação do quadro de profissionais e trabalhadores da educação; e Modelo de gestão e avaliação de desempenho.

A partir desse mapeamento por áreas de risco, foram elencadas inúmeras entregas destinadas a solucionar os problemas detectados e evitar possíveis comprometimentos futuros. Esse sistema de monitoramento, portanto, tem como objetivo o acompanhamento permanente das ações desenvolvidas e dispõe, inclusive, de sinalização por cores destinada a demonstrar o *status* da ação e alertar, tanto a própria Secretaria quanto à SEPLAG, acerca da situação daquele determinado risco.

Cumprir salientar, conforme pode ser visualizado na Figura 13, que a construção de cada um dos programas do Governo atendeu aos requisitos determinados pelo modelo de gestão definido pelo próprio Governo, no qual se estabeleceu que todo programa apresentasse seu objetivo específico e os projetos estratégicos necessários para a efetivação do respectivo programa.

Rememora-se que a construção da Carteira de Programas e Projetos Estratégicos (Figuras 8 e 9) deu-se simultaneamente à construção do Mapa Estratégico do Governo (Figura 11) o qual é subdividido por temáticas das políticas públicas. Desse modo, o objetivo estratégico relacionado à temática da educação “promover o amplo acesso e a qualidade da educação” foi desenvolvido como o programa Educa Mais Brasília, detalhado a seguir na Figura 14.

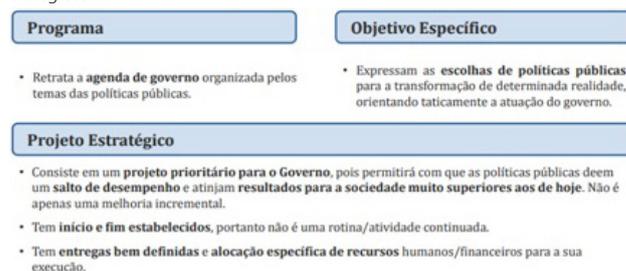
O programa Educa Mais Brasília tem como objetivo geral “proporcionar uma educação pública democrática e de qualidade, voltada à formação integral do ser humano, com a garantia da universalização do acesso à escola e da permanência, com êxito, no processo de ensino-aprendizagem; e assegurar a valorização dos profissionais da educação”.

Conforme pode ser observado na Figura 14, esse programa foi constituído com base em três objetivos específicos:

- **Ampliação da Cobertura:** ampliar significativamente o atendimento educacional em todos os níveis, etapas e modalidades de ensino, prioritariamente, na Educação Infantil (0-5 anos), de modo a promover um ambiente escolar com infraestrutura favorável ao ensino e às aprendizagens;
- **Qualidade do Ensino:** democratizar o acesso à Rede Pública de Ensino do Distrito Federal e assegurar a permanência, com êxito, dos estudantes, por meio da melhoria do fluxo escolar e, sobretudo, da garantia das aprendizagens, de modo a promover condições de igualdade de oportunidade com vistas à construção da cidadania; e
- **Gestão na Educação:** fortalecer o sistema público de ensino por meio da valorização, da formação continuada e da otimização do quadro de profissionais da educação; e assegurar a gestão participativa e democrática.

Esses três objetivos específicos, por sua vez, foram desmembrados inicialmente em 14 projetos estratégicos estabelecidos em

Figura 13. Conceitos do Modelo de Gestão do GDF: Programas e Projetos Estratégicos



Fonte: Extraído do Programa de Capacitação em Gestão da Estratégia, set. 2015

consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE); o Plano Distrital de Educação (PDE); o Plano Plurianual (PPA) e o Plano de Governo.

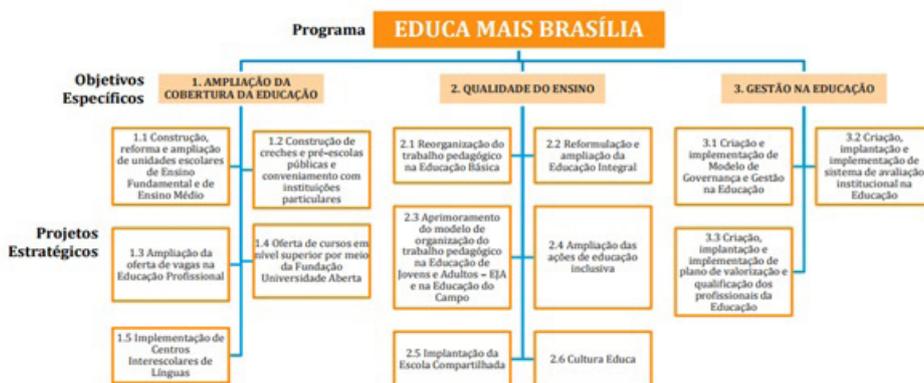
Por sua vez, há que se esclarecer que, conforme visualizado na Figura 14, a estruturação do Programa foi desenvolvida com base na ferramenta Estrutura Analítica de Projetos (EAP), cuja organização baseia-se na decomposição hierárquica dos projetos orientada às entregas, ou seja, às ações a serem executadas pelas respectivas áreas técnicas a fim de alcançar os objetivos de cada um dos projetos estratégicos, sendo que, a cada nível descendente da EAP gradualmente maior se torna o seu detalhamento. Além da EAP, outros instrumentos utilizados para o desenvolvimento, consolidação e monitoramento dos programas do Governo foram utilizados, tais como: Canvas, Termo de Abertura de Projetos (TAP), e Cronograma.

### Exemplo de um Projeto Estratégico Desenvolvido na Secretaria de Estado de Educação

Após a apresentação das etapas e dos instrumentos de gestão, será detalhado a seguir o desenvolvimento de um dos projetos estratégicos do programa Educa Mais Brasília de competência da Secretaria de Estado de Educação: o projeto Toda Criança na Escola.

Inicialmente há que se ressaltar que o projeto Toda Criança na Escola foi idealizado com vistas a atender

Figura 14. Programa Educa Mais Brasília – Carteira de Programas e Projetos Estratégicos



Fonte: Extraído de <http://www.gestao.df.gov.br> dez, 2017

uma demanda da sociedade acolhida pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e pelo Plano Distrital de Educação (PDE 2015-2024), expressa nas respectivas Meta 1, cujo teor refere-se ao propósito de universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de quatro a cinco anos de idade e de ampliar a oferta de educação infantil em creches públicas e conveniadas.

Nesse ponto é importante relembrar que o programa Educa Mais Brasília surgiu como um desdobramento da Agenda Positiva na temática relacionada à Educação ainda no início da gestão e, posteriormente, se tornou base para o estabelecimento dos Acordos de Resultados dos anos 2015, 2016 e 2017.

Isso posto, a seguir serão apresentadas sucintamente as ações, em ordem cronológica, da implantação do projeto estratégico Toda Criança na Escola.

Inicialmente se destaca que, antes mesmo do estabelecimento do referido projeto, a Agenda Positiva do ano 2015 previu algumas entregas a serem efetivadas no ano 2016 com a finalidade de garantir o cumprimento da Meta 01 dos referidos planos de educação (PNE E PDE), conforme pode ser observado nos IDs 635, 636 e 442 presentes na Figura 15.

Como apresentado ao longo de todo o documento, as ações destinadas à consecução do projeto Toda Criança na Escola foram permanentemente atualizadas, via reporte, no Sistema de Monitoramento e Gestão de modo a propiciar o acompanhamento e o monitoramento por parte das instâncias envolvidas e, sobretudo, da SEPLAG e da Governança.

Nesse ponto é importante detalhar que, nas reuniões de alinhamento estratégico e nas Reuniões de Acordo de Resultados do Governo, denominadas RAR, todos os projetos são rigorosamente apresentados e discutidos entre o Governador e os Secretários de Estado das Pastas que estão sendo apresentadas e da SEPLAG. As RARs são, portanto, realizadas periodicamente com o intuito de verificar o cumprimento das ações propostas, a existência de possíveis gargalos, os encaminhamentos necessários ao aperfeiçoamento ou à resolução de questões apresentadas e, sobretudo, os desdobramentos e os encaminhamentos necessários às ações voltadas à sua resolução.

Figura 15. Sistema de Monitoramento e Gestão – Agenda Positiva

ID	Ação	Responsável	Data Início	Data Fim	Valor Total	Reporte	Status	Detalhar
635	Desenvolver ações para ampliação da cobertura de 4 e 5 anos, em conformidade ao Plano Nacional e ao Distrital de Educação	Claudia Barreto - claudia.barreto@gmail.com - 3901-4793 / 8130-0933	2015-09-01	2015-12-31	0,00	Ação será objeto de acompanhamento do Acordo de Resultados 2015-2016.		
636	Realizar levantamento de pré-escolas não-convênidas em outros Estados e Municípios com vistas à ampliação da cobertura de educação infantil de 0 a 3 anos e universalização de 4 e 5 anos	Luziana Lira - luzianalira.gil@gmail.com - 8073-0223	2015-09-01	2015-09-30	0,00	Por solicitação da SURVEIA, esta ação foi cancelada, pois não haverá recursos para sua execução.		
442	Inaugurar 10 Centros de Ensino da Primeira Infância (CEPI)	Jairo Gregório - jairogregorio@gmail.com - 9028-6903	2015-05-01	2015-12-31	0,00	Ação será objeto de acompanhamento do Acordo de Resultados 2015-2016 a 2016-2017.		

Fonte: Extraído de <http://www.gestao.df.gov.br/dez,2017>

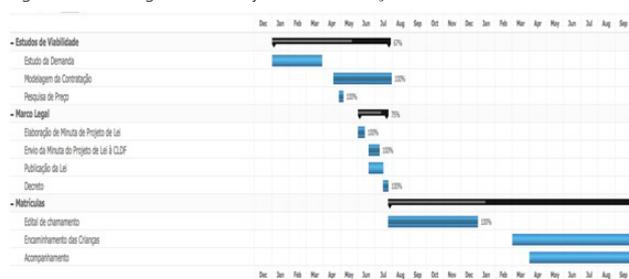
Conforme descrito no reporte presente na Figura 15, o programa Educa Mais Brasília, cujo objetivo é garantir o amplo acesso e a qualidade da educação, apesar de ter concluído a maioria das ações previstas para aquele ano, não havia alcançado ainda o objetivo de universalizar o atendimento às crianças de quatro e cinco anos naquele momento; conseqüentemente, houve o remanejamento de algumas entregas relativas a essa universalização da Agenda Positiva para o Acordo de Resultados 2016.

Nesse momento, observada a necessidade premente de medidas efetivas destinadas à universalização do atendimento às crianças de quatro e cinco anos de idade, foi apresentada a proposta do projeto Toda Criança na Escola, cujo cronograma de ações estabelecido, conforme apresentado na Figura 16, fez a previsão das fases necessárias à efetivação desse projeto.

O cronograma previu, portanto, inicialmente o estudo de viabilidade do projeto, cuja finalidade foi a verificação da demanda, os custos para execução do projeto e, sobretudo, a avaliação dos benefícios diretos e indiretos decorrentes de sua implantação. Outra etapa foi o marco legal, destinado a verificar toda legislação que rege o assunto e, principalmente, por se tratar de projeto desenvolvido pelo poder público, providenciar a publicação dos documentos legais necessários à regulação de sua implantação e seu desenvolvimento, tais como: leis; decretos; portarias; chamamentos públicos; dentre outros. E, por fim, a última etapa do cronograma destinou-se à execução das ações previstas para o alcance dos objetivos do projeto.

Conforme pode ser observado na Figura 17, com base no estudo de viabilidade, foi efetivado, via Acordo de Resultado, o Termo de Abertura de Projeto – TAP relativo ao Projeto Estratégico Toda Criança na Escola. Cabe destacar que nesse instrumento devem ser detalhados a justificativa; o objetivo do projeto; os benefícios esperados; as partes interessadas; as premissas; as restrições; o escopo; as regiões administrativas atingidas; o prazo de início e fim de sua execução e, por fim, a indicação do projeto como prioritário ou não.

Figura 16. Cronograma do Projeto Toda Criança na Escola



Fonte: Extraído de <http://www.gestao.df.gov.br/dez,2017>

Vencida a etapa de estudo de viabilidade do projeto e criado o TAP, conforme Figura 17, foram realizadas avaliações e, a partir delas, ações em diversas frentes passaram a ser efetuadas em razão da concretização dos objetivos do referido projeto. Nesse sentido, no estudo de viabilidade, foi detectado que as construções dos novos Centros de Educação da Primeira Infância (CEPIs) não seriam suficientes para absorver toda a demanda reprimida do público a ser atendido pelo programa Toda Criança na Escola. Nesse sentido, foram realizadas ações destinadas à viabilização de aluguel de prédios em regiões administrativas que não dispunham de unidades escolares próprias suficientes para esse atendimento, assim como também passou a ser avaliada a proposta de proporcionar a garantia de vagas em instituições pertencentes à Rede Privada de Ensino.

Quanto ao marco regulatório, foi proposto Projeto de Lei aprovado posteriormente como a Lei nº 5.672, de 15 de julho de 2016, voltada a instituir o Programa Bolsa Educação Infantil – Pré-escola, destinado ao atendimento de crianças na faixa etária de quatro a cinco anos de idade que não estivessem matriculadas nas redes pública ou privada de ensino do Distrito Federal, dentre outras providências. Na sequência foi publicado o Decreto nº 37.630, de 16 de setembro de 2016, destinado a regulamentar a aplicação da referida Lei Distrital nº 5.672, de 15 de julho de 2016. E, por fim, foi também publicada a Portaria nº 304, de 21 de setembro de 2016, com a finalidade de instituir a Comissão do Chamamento Público com o objetivo de firmar parceria entre a Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal e as instituições educacionais comunitárias confessionais ou filantrópicas sem fins lucrativos e/ou instituições educacionais particulares.

Em razão dos esforços envidados pelas áreas técnicas da Secretaria de Estado de Educação e por outras instâncias do Governo de Brasília em prol da efetivação desse projeto estratégico, a previsão de seu término em dezembro de 2017 foi antecipada para fevereiro desse mesmo ano, momento em que o sistema passou a apresentar o *status* dessa ação como concluída. Não bastasse a significativa redução do prazo de sua execução, em decorrência do detalhado planejamento e dos esforços coletivos envidados, foi possível ainda realizar o atendimento previsto de todas essas crianças nas próprias unidades escolares da Rede Pública de Ensino. Desse modo, como o alcance dessa meta foi concretizado sem a necessidade de formalização de parceria junto às instituições privadas de ensino para disponibilização de vagas a essas crianças, foi preservado o investimento de R\$1.114.986,70 que foi destinado às demais ações de educação na própria Rede Pública de Ensino.

Há que se ressaltar também que nesse escopo se

Figura 17. Acordo de Resultado / Termo de Abertura de Projeto – TAP: Projeto Toda Criança na Escola

Orgão Responsável	Projeto	Início Término	Acordo de Resultado 2017	Status	Abrir
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DF	AMPLIAÇÃO DO ACESSO À EDUCAÇÃO INFANTIL - Implantação do projeto piloto Toda Criança na Escola	01/01/2016 18/02/2017	Matrícula de crianças de 4-5 anos, oriundas de demanda reprimida no Telematricula 16, na rede privada de ensino, iniciada - até 30/04/2017.	Concluída	<a href="#">Abrir</a>

Caracterização	
Justificativa:	Atender inicialmente à demanda reprimida de crianças de 4 e 5 anos do telematricula 16/2016. Obrigatoriedade de cumprimento da Meta 1 do Plano Nacional da Educação: universalizar, em 2016, o atendimento na Educação Infantil (4 e 5 anos), retirar as crianças da condição de risco e vulnerabilidade, sem alimentação adequada e sem condições de risco e subnutrição.
Objetivo do Projeto:	Atender às crianças, de 4 e 5 anos, que não foram atendidas pela Rede Pública, cujos responsáveis demandaram vaga na Rede Pública de Ensino por meio do Telematricula 16.
Benefícios Esperados:	Ser o primeiro Estado a universalizar o atendimento de 4 e 5 anos, em relação à demanda espontânea da comunidade; Estimular o quanto antes o aprendizado, melhoria na qualidade da educação; Promover segurança aos pais/responsáveis, que poderão retornar ao mercado de trabalho; Crianças recebendo alimentação adequada e sem condições de risco e subnutrição.
Partes Interessadas:	Governador do DF; Secretário de Educação do DF; Secretário de Orçamento, Planejamento e Gestão; Ministério Público; Comitê Criança Candanga; Pais com filhos nessa faixa etária; MEC/FNDE; Vara da Infância e Juventude/TJDF; TCE/DF; Instituições Educacionais.
Premissas:	CLDF aprovar a proposta de Lei do Executivo. Adesão de entidades interessadas.
Restrições:	Limitação de recursos financeiros.
Escopo:	Contratar vagas para crianças de 4 e 5 anos na rede privada de ensino provenientes da demanda reprimida do telematricula 16/2016. Valor descrito no financeiro refere-se ao período de agosto a dezembro de 2016 para aproximadamente 2.500 crianças com o valor da bolsa de R\$456,17.
O que não será feito (fora do Escopo):	Atendimento de toda a população da faixa etária de 4 e 5 anos. Ampliação do atendimento de crianças de 0 a 3 anos, que será objeto de novo projeto.
Região Administrativa Impactada:	Distrito Federal
Data Início:	2016-01-01
Data Fim:	2017-12-15
Projeto Prioritário:	Sim

Fonte: Extraído de <http://www.gestao.df.gov.br>, dez, 2017

encontram incluídas as ações de caráter intersetorial decorrentes do Decreto nº 38.118, de 06 de abril de 2017, que institui o Programa Criança Candanga, no âmbito do Distrito Federal, com a finalidade de fomentar o acesso, integrar e monitorar a política pública voltada à promoção e à proteção dos direitos da criança e do adolescente no Distrito Federal, tendo como foco o seu desenvolvimento integral, considerando sua família e seu contexto de vida.

Não obstante, como o propósito do presente artigo é mais especificamente a aplicação do modelo de gestão do Governo de Brasília na Secretaria de Estado de Educação e, não, o detalhamento da execução do projeto estratégico Toda Criança na Escola, não serão aqui esgotados os desdobramentos nem as especificidades desse projeto.

Assim sendo, retoma-se e finaliza-se a apresentação de algumas ferramentas da GpR do Governo que foram utilizadas para o acompanhamento e monitoramento desse projeto estratégico, por meio da Figura 18, que apresenta uma tela do sistema Gestão DF na qual podem ser visualizados os campos destinados ao registro das informações (reportes) relativas à situação do projeto e aos pontos de decisão: entrave, ação e deliberação, dentre outros dados.

Figura 18. Gestão DF - Projeto Estratégico Toda Criança na Escola

**Projeto Estratégico**

TAP | Cronograma | Financeiro | Georreferenciamento e Arquivos | Situação | Balanço 2015 | Balanço 2016 | Dashboard

**Situação**

Cadastrar: [Novo](#)

Ponto de Decisão	
Entrave	Ação

Reporte de Situação do Projeto

**RESUMO**

A demanda reprimida do Telematricula 4 é de 2.500 crianças que serão atendidas pelo projeto Toda Criança na Escola. A estimativa de custo mensal é de R\$ 1.114.986,70. Esse valor já está previsto no nosso QG20 no programa de trabalho 12.345.622.1.244.2.0001. O edital para credenciamento das entidades filantrópicas e instituições privadas será publicado no dia 13/02/2017.

**Ações pendentes da SEEDF para atendimento às crianças de 4 e 5 anos:**

- O CEP Protorino Raso no Recanto das Emas será gerido pela própria SEEDF e atenderá 416 (quatrocentos e dezesseis) crianças de 4 anos. Atendimento parcial.
- O CEP Jardim do Lago Norte irá atender 416 (quatrocentos e dezesseis) crianças de 4 e 5 anos e também será gerido pela SEEDF com o nome do Jardim de Infância DF do Lago Norte. Atendimento parcial. Este atendimento será condicionado à transferência das crianças que estão lá para o CEP Protorino, a ser inaugurado. O Jardim de Infância DF do Cruzeiro atenderá 156 (cento e cinquenta e seis) crianças de 3 a 5 anos com gestão própria da SEEDF. Atendimento parcial.
- A SEEDF irá alugar um prédio em São Sebastião na Quilôa 203, conjunto Q3, lote 04/10. Recuperação Oeste para para abrir uma escola que atenderá até 320 crianças de 4 e 5 anos. Atendimento parcial. Processo 084.00046/2015.

**Inauguração de CEPIs:**

Os CEPIs a serem inaugurados (Pêra - Lago Norte, Cúria - Samambaia, Mangabeira - Samambaia, Siqueira - Brasília) terão capacidade de atendimento de 136 crianças totais e serão criados cada. Será gerido através do convênio com o valor mensal de R\$ 143,53 e 4 e 5 anos de 460,74.

**Atendimento por Convênio - perfil próprio de atendimento:**

Acordo das Emas - atendimento pela instituição educacional privada Polivida de 183 crianças e oitenta e três crianças de 4 e 5 anos - tempo integral. Paraná - atendimento pela instituição educacional parana Tia Angélica de 184 crianças e oitenta e quatro crianças de 4 e 5 anos - tempo integral.

Fonte: Extraído de <http://www.gestao.df.gov.br>, jan, 2017

Pelo breve detalhamento exibido mediante a apresentação de um exemplo de monitoramento, via ferramentas da GpR, é possível constatar que a partir de um adequado planejamento e do rígido monitoramento pode-se, inclusive, cumprir as etapas propostas em um prazo menor e com melhores resultados do que o inicialmente projetado. Em um primeiro momento, pode até parecer que houve falha no planejamento, visto que ocorreu uma expressiva redução no prazo e no orçamento para sua execução. Não obstante, há que se considerar que, em virtude do planejamento e, acima de tudo, da sinergia estabelecida entre as instâncias envolvidas nesse projeto foi possível coletivamente traçar novos rumos que levassem à efetivação dessa política pública educacional em prazo e com custos mais aprazíveis. Tal situação levou o Distrito Federal a alcançar o êxito de ser a primeira Unidade da Federação a universalizar a Educação Infantil na pré-escola para as crianças de quatro a cinco anos de idade para todas as famílias do Distrito Federal que buscaram vaga na Rede Pública de Ensino, consoante o preconizado na Meta 1 do Plano Nacional de Educação – PNE e no Plano Distrital de Educação – PDE.

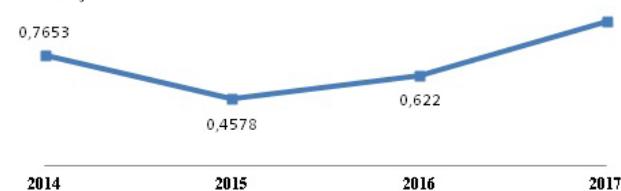
## Considerações Finais

O modelo de Gestão para Resultados (GpR) adotado pelo Governo de Brasília e as demais ferramentas instituídas em prol de sua viabilização, conforme detalhado ao longo do presente artigo, foram paulatinamente implantados e implementados, ao longo dos anos 2015 a 2017, e continuam sendo desenvolvidos no ano de 2018 com a finalidade de reforçar uma cultura de planejamento e monitoramento de programas, projetos e ações voltados à consubstancialização das políticas públicas em suas diversas instâncias e temáticas.

Visto que o propósito desse texto foi relatar brevemente a implantação do modelo GpR na Secretaria de Estado de Educação, optou-se por demonstrá-la mediante o exemplo de planejamento e monitoramento do projeto estratégico Toda Criança na Escola. Reitera-se aqui que esse projeto tem como finalidade atender o contido nas respectivas Metas 1 do Plano Nacional de Educação – PNE e do Plano Distrital de Educação – PDE e, sobretudo, destina-se a assegurar a ampliação da oferta e a qualidade da educação para as crianças com faixa etária de zero a cinco anos de idade de todo o Distrito Federal.

E, conforme vivenciado e brevemente relatado no texto, o planejamento e o monitoramento do referido projeto foram de suma relevância para que, conforme demonstrado na Figura 19, o Distrito Federal, no ano de 2017, atingisse 100% de

Figura 19. Demonstrativo de matrículas de crianças de quatro a cinco anos Universalização do Atendimento



Fonte: Censo Escolar 2017 e SUPLAV/SEEDF, dez, 2017

um de seus objetivos estratégicos e, portanto, passasse a ser a primeira Unidade da Federação a universalizar a Educação Infantil na pré-escola para as crianças de quatro a cinco anos de idade de todas as famílias do Distrito Federal que buscaram vaga na Rede Pública de Ensino.

Esse cenário explica o motivo pelo qual, na maioria dos casos, o planejamento estratégico tem reflexo direto no alcance dos objetivos propostos e na consolidação da missão da instituição. Revela também o impacto direto do envolvimento dos gestores públicos no acompanhamento das ações de planejamento, execução e monitoramento e, especialmente, da sinergia entre as instituições e as unidades orgânicas envolvidas. Destarte, executar, manter e acompanhar o planejamento estratégico é considerado um dos principais desafios no processo de implantação da gestão da estratégia e está diretamente relacionado com a consubstancialização dos programas, dos projetos e das ações propostas pela instituição.

Por fim, nessa circunstância, no caso de gestão em âmbito Federal, Estadual, Distrital ou Municipal, há que se reforçar o empenho permanente de todas as instituições governamentais no sentido de afastar ou reduzir os entraves resultantes de eventuais barreiras tecnológicas provenientes de possíveis falhas ou indisponibilidade de sistemas informatizados de acompanhamento; carência de treinamento de pessoal para sua utilização; e, acima de tudo, resistência das respectivas unidades orgânicas, visto que são os servidores pertencentes a essas unidades que atuaram desde o planejamento até a efetivação de cada um de seus programas, projetos e ações.

Este artigo propôs-se unicamente a apresentar um relato de fatos e a demonstrar algumas ferramentas para o planejamento, o monitoramento e a efetivação de programas e projetos utilizadas pela Secretaria de Estado de Educação, em consonância com o estabelecido pelo Governo de Brasília. Desse modo, não há aqui a pretensão de aprofundar as temáticas apresentadas, menos ainda de esgotar a análise quanto à importância da implantação e da implementação de modelo de gestão em organizações do setor público.

## Referências bibliográficas

- KALLÁS, David. **O que é o Balanced Scorecard**. Symnetics, 2005. Disponível em: <[http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/o\\_que\\_e\\_bsc.pdf](http://www.mppr.mp.br/arquivos/File/o_que_e_bsc.pdf)>. Acesso em: 7 novembro. 2017.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLVE, Nils-Goran et al. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

## Bibliografia complementar

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MOREIRA, Fábio F. et al. **A importância da Gestão Estratégica: utilizando o balanced scorecard como modelo de gestão**. São Paulo: 3GEN Gestão Estratégica, 2005.
- MOREIRA, Fábio F. et al. **O que é o Balanced Scorecard? A evolução do BSC: de um sistema de indicadores para um modelo de gestão estratégica**. São Paulo: 3GEN Gestão Estratégica, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2002.