

Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico 2

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

 **Atena**
Editora

Ano 2018

Luciana Pavowski Franco Silvestre
(Organizadora)

**Políticas Públicas no Brasil: Exploração e
Diagnóstico**
2

Atena Editora
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Natália Sandrini

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

P769 Políticas públicas no Brasil [recurso eletrônico] : exploração e diagnóstico 2 / Organizadora Luciana Pavowski Franco Silvestre – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018. – (Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-061-2

DOI 10.22533/at.ed.612192201

1. Administração pública – Brasil. 2. Brasil – Política e governo.
3. Planejamento político. 4. Política pública – Brasil. I. Silvestre,
Luciana Pavowski Franco. II. Série.

CDD 320.60981

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O e-book “Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico” apresenta 131 artigos organizados em sete volumes com temáticas relacionadas às políticas de saúde, educação, assistência social, trabalho, democracia e políticas sociais, planejamento e gestão pública, bem como, contribuições do serviço social para a formação profissional e atuação nas referidas políticas.

A seleção dos artigos apresentados possibilitam aos leitores o acesso à pesquisas realizadas nas diversas regiões do país, apontando para os avanços e desafios postos no atual contexto social brasileiro, e permitindo ainda a identificação das relações e complementariedades existentes entre a atuação nos diferentes campos das políticas públicas.

Destaca-se a relevância da realização de pesquisas, que tenham como objeto de estudo as políticas públicas, bem como, a disseminação e leitura destas, visando um registro científico do que vem sendo construído coletivamente na sociedade brasileira e que deve ser preservado e fortalecido considerando-se as demandas de proteção social e de qualificação da atuação estatal em conjunto com a sociedade civil em prol da justiça social.

Boa leitura a todos e todas!

Dra. Luciana Pavowski Franco Silvestre

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
A TRANSPARÊNCIA NOS BANCOS PÚBLICOS BRASILEIROS: AVANÇOS E DESAFIOS	
<i>Fabrizio Mencarini</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6121922011	
CAPÍTULO 2	16
AGENDA CURITIBA 2030: ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA GARANTIR RESULTADOS EM AGENDAS DE LONGO PRAZO	
<i>Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme</i>	
<i>Camila Barbosa Neves</i>	
<i>Fabiana Dias</i>	
<i>Rodrigo Tortoriello</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6121922012	
CAPÍTULO 3	33
COOPERAÇÃO FEDERATIVA PARA CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS: A EXPERIÊNCIA DO COTEGEP NO ESTADO DO PARÁ	
<i>Vera Ruth de Carvalho Fidalgo</i>	
<i>Altair de Fátima Capela Sampaio</i>	
<i>Érica Noemi Lima Campos</i>	
<i>Ruy Martini Santos Filho</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6121922013	
CAPÍTULO 4	47
COOPERAÇÃO HORIZONTAL: A EXPERIÊNCIA DOS CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS	
<i>Selma Souza Pires</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6121922014	
CAPÍTULO 5	58
DESAFIOS DA IMPLANTAÇÃO DE LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO: O CASO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO	
<i>Marília Câmara de Assis</i>	
<i>Nara Falqueto Caliman</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6121922015	
CAPÍTULO 6	73
E-RECEBIMENTO SISTEMA DE RECEBIMENTO DE MATERIAIS DO AMAZONAS	
<i>Sander José Couto da Silva</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6121922016	
CAPÍTULO 7	91
FÓRUNS REGIONAIS DE GOVERNO: A PARTICIPAÇÃO COMO PRERROGATIVA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE SOCIAL EM MINAS GERAIS	
<i>Grécia Mara Borges da Silva</i>	
<i>Elisa Borges Moreira</i>	
DOI 10.22533/at.ed.6121922017	

CAPÍTULO 8 107

O MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE GOIÂNIA: A IMPORTÂNCIA DO CONTRATO DE RESULTADOS E DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA

Eduardo Vieira Scarpa
Jeovalter Correia Santos
Márcia de Souza Taveira

DOI 10.22533/at.ed.6121922018

CAPÍTULO 9 127

PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DE AÇÕES E ATIVIDADES PARA AJUSTAR A EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA COM O FLUXO FINANCEIRO ARRECADADO NO DISTRITO FEDERAL

Mateus Rodarte de Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.6121922019

CAPÍTULO 10 143

SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS DO ESTADO DO PARÁ

Íris Alves Miranda Negrão
Thiago Freitas Matos

DOI 10.22533/at.ed.61219220110

CAPÍTULO 11 160

TRANSPARÊNCIA DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE RENÚNCIA FISCAL: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DE DADOS ABERTOS

Otávio Albuquerque Ritter dos Santos
Luiz Claudio Diogo Reis
Bruno Souza Pinho
Thiago Bezerra Vilar

DOI 10.22533/at.ed.61219220111

CAPÍTULO 12 178

INSTITUCIONALIZAÇÃO DO GABINETE DE GOVERNANÇA E DA GESTÃO POR RESULTADOS NO MUNICÍPIO DE MACEIÓ

José Lages Júnior
Edjanne Ferreira Santos
Nathalia Fernanda Lopes Cuellar Peixoto

DOI 10.22533/at.ed.61219220112

SOBRE A ORGANIZADORA..... 194

AGENDA CURITIBA 2030: ANÁLISE E RECOMENDAÇÕES PARA GARANTIR RESULTADOS EM AGENDAS DE LONGO PRAZO

Ana Cristina Wollmann Zornig Jayme

Centro de Lideranças Públicas
São Paulo - SP

Camila Barbosa Neves

Centro de Lideranças Públicas
São Paulo - SP

Fabiana Dias

Centro de Lideranças Públicas
São Paulo - SP

Rodrigo Tortoriello

Centro de Lideranças Públicas
São Paulo - SP

RESUMO: O presente artigo busca, à luz das teorias de continuidade e descontinuidade de governos, gestão da mudança, cultura organizacional e mapeamento de *stakeholders*, analisar a experiência de construção do projeto “Agenda Curitiba 2030”. Mediante entrevistas com atores representativos envolvidos na construção do projeto em 2010 e o apoio da literatura mencionada, procurou-se entender quais condições dificultaram a construção de engajamento em um projeto de longo prazo e, conseqüentemente, baixa execução dos compromissos nele definidos. Ao final, sugere recomendações no processo de construção e implementação de nova agenda de longo prazo para Curitiba, baseada em indícios que permitem concluir que a prática e a adoção

de alguns conceitos e abordagens propostos podem influenciar positivamente o engajamento e o comprometimento.

PALAVRAS-CHAVE: Governança; Gestão da mudança; Longo prazo.

ABSTRACT: In the light of the theories of continuity and discontinuity of governments, change management, organizational culture and mapping of stakeholders, this article seeks to analyze the experience of building the “Curitiba Curitiba 2030” project. Through interviews with representative actors involved in the construction of the project in 2010 and the support of the mentioned literature, it tried to understand which conditions made difficult the construction of engagement in a long term project and, consequently, low execution of the commitments defined therein. Finally, it suggests recommendations in the process of building and implementing a new long-term agenda for Curitiba, based on evidence that allows us to conclude that the practice and adoption of some proposed concepts and approaches can positively influence engagement and commitment.

KEYWORDS: Governance; Change management; Long term.

1 | INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O cenário contemporâneo mundial é complexo e com demandas variadas, e pensar no futuro se torna uma tarefa difícil. Os estudos “Megatendências”, realizado pela PwC Brasil (2015), e “Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo? Contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil”, do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (MARCIAL, 2015), estimam que em 2030 haverá no mundo uma população de 8,3 bilhões de pessoas, pressionando a demanda por energia, água, alimentos e uso da terra. Ainda de acordo com esses estudos, até 2025 mais de 60% da população mundial viverá em cidades.

Também segundo os estudos supracitados, um conjunto de tendências merece ser observado com atenção. Dentre elas, a mudança radical no perfil demográfico, a formação de novas e poderosas forças relacionadas ao modelo econômico vigente, ao clima, à geopolítica mundial e à ciência e à tecnologia, bem como ao drástico aumento da concentração urbana e conseqüente impacto desse novo mundo sobre o meio ambiente.

Nesse contexto, Curitiba sempre foi reconhecida internacionalmente por sua tradição e consistência no planejamento da cidade, preocupação que remonta ao século XIX. Em 1965 criou o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, visando monitorar e coordenar a execução do plano diretor aprovado em 1966 ¹. Ao longo de sucessivas administrações, além do respeito às diretrizes deste instrumento, houve criatividade para adaptar os conceitos básicos à dinâmica da cidade e, sobretudo, para encontrar soluções de baixo custo, apoiadas em tecnologia local e levando em consideração aspectos sociais e culturais.

Apesar do histórico em inovações urbanas, a opinião geral é que é necessário continuar avançando. A antecipação de demandas e necessidades e a manutenção de planejamento para além dos 10 anos previstos no plano diretor têm sido uma cobrança recorrente entre especialistas e habitantes de Curitiba que desejam integrar este processo.

De acordo com o C40 (rede de colaboração de megacidades ao redor do planeta, comprometida com a mudança climática por meio do compartilhamento de conhecimento e com a condução de ações significativas, mensuráveis e sustentáveis sobre as alterações do clima), outra questão importante é o destaque que as cidades têm assumido para conter os impactos da mudança climática ².

Diante desse cenário, é recomendável o desenvolvimento de trabalhos que pensem o longo prazo. O desafio da busca pela sustentabilidade e pela recuperação

1 PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA. *Plano Diretor* – história. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/conteudo/historia/1615>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

2 THE WORLD IS WATCHING CITIES. C40. Disponível em: <<http://www.c40.org>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

do planeta é muito grande, e apenas pode ser superado se for de fato um desafio da cidade!

1.2 Objetivos

A prefeitura de Curitiba assinou em 2014 um convênio com a ONG Comunitas, cujo objetivo é contribuir para o aprimoramento dos investimentos sociais corporativos e estimular a participação da iniciativa privada no desenvolvimento social e econômico do país. Inicialmente, o objetivo da parceria, no âmbito do programa “Juntos pelo Desenvolvimento Sustentável”, foi o apoio à cidade na busca pelo ajuste fiscal.

A segunda frente de trabalho foca no apoio à construção de uma agenda apartidária de longo prazo para orientar a atuação de agentes públicos e privados que investem no município. Assim foi criado o “Curitiba 2035”. O suporte incluiu a contratação de consultoria, no caso a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Observatórios Sistema FIEP, que trabalha com as metodologias de prospectiva estratégica e *roadmapping* (SENAI, 2010).

É importante ressaltar que em 2010 a FIEP conduziu processo similar na cidade. No entanto, não há dados que demonstrem que a agenda dele decorrente tenha gerado resultados específicos. Este artigo se propõe a buscar entender os fatores que levaram à falta de resultados observáveis na “Agenda Curitiba 2030”, elaborada em 2010, contribuindo para geração de subsídios para construção da nova agenda. Assim, o objetivo geral deste artigo é criar recomendações que visam auxiliar na construção de engajamento e comprometimento em torno desta nova agenda de longo prazo para Curitiba.

Os objetivos específicos são analisar a experiência da construção da agenda e realizar entrevistas com atores envolvidos na construção do projeto. Tais análises serão realizadas com apoio de literatura pertinente, buscando entender quais condições da “Agenda Curitiba 2030” dificultaram a sua implementação e o que pode ser feito para aumentar a taxa de sucesso do projeto “Curitiba 2035”.

Considerando esse recorte, a primeira etapa descreve a construção da agenda em 2010, com informações levantadas a partir de metodologia qualitativa, com as seguintes ferramentas: construção de questionário estruturado (Anexo 1) e entrevistas com as lideranças do processo. Foram entrevistados sete atores-chave do universo presente no painel estratégico, que reuniu 38 representantes do setor público, do setor produtivo, da academia e do terceiro setor.

A segunda etapa traz os principais conceitos dos referenciais teóricos e uma análise das entrevistas. Tratam das continuidades e discontinuidades administrativas, gestão de mudança, liderança adaptativa e reforma de procedimentos e de culturas organizacionais. A terceira etapa envolve a construção de pontos de atenção para a “Agenda Curitiba 2035”, bem como recomendações que aumentem as chances de êxito.

2 | DESENVOLVIMENTO

2.1 “Agenda Curitiba 2030”

Em uma parceria com o Serviço Social da Indústria (Sesi) e o Serviço Nacional de Aprendizado Industrial (Senai) do Paraná, a FIEP criou o programa “Cidades Inovadoras” (SENAI, 2010), visando ao desenvolvimento e aplicação de metodologia de reflexão prospectiva com potencial de influência nos planejamentos municipais. A Fundação Observatório de Prospectiva Tecnológica Industrial (Fundação OPTI), foi convidada a construir, em parceria com a FIEP, a metodologia para o programa.

A justificativa para adoção da metodologia prospectiva estava ancorada na observação de que, por mais que as cidades inovem, nem sempre o processo de inovação é assertivo, principalmente quando suas necessidades futuras são ignoradas. No entendimento da FIEP, como essa metodologia é baseada no estudo das tendências, ela seria a mais apropriada para o estabelecimento de visões sobre o que se deseja para a cidade e ajudar a traçar os caminhos para alcançá-las. (SENAI, 2010).

O projeto “Curitiba 2030” em cooperação com a prefeitura de Curitiba, piloto do programa “Cidades Inovadoras”, teve como objetivo indicar um caminho para posicionar a capital paranaense, em um horizonte de 20 anos, no patamar das principais cidades inovadoras do mundo. A expectativa à época era de que o estudo pudesse influenciar o planejamento de Curitiba no longo prazo, permitindo a criação de ambiente urbano atraente para pessoas, empresas e investimentos focados na inovação e, conseqüentemente, servir como modelo a ser adotado por outras cidades do Paraná.

Os pilares que deram sustentação à metodologia prospectiva eram quatro: mobilização, longo prazo, comunicação e compromisso. Também foram realizados estudos preparatórios pela equipe da FIEP, consultas públicas junto à população e métodos interativos e participativos de sistematização e construção de conteúdo.

A primeira etapa do trabalho consolidou diagnósticos sobre a situação de Curitiba, identificando e analisando tendências e fatores de mudança que poderiam moldar o futuro de outras cidades do Estado, pelo prazo de 15 a 20 anos seguintes.

A mobilização ocorreu de duas formas. Primeiramente, foi constituído um painel de atores estratégicos, focado em tomadores de decisão ou formadores de opinião, com conhecimento da cidade, capazes de pensar o futuro, cujas iniciativas poderiam impactar o desenvolvimento de Curitiba. Esse painel se reuniu no início e no fim do projeto.

A segunda forma de mobilização ocorreu com a constituição de painéis de especialistas temáticos, formados por indivíduos de relevância técnico-científica em áreas-chave para o desenvolvimento da cidade. Foram formados nove painéis temáticos para tratar das principais áreas de interesse elencadas no painel de atores estratégicos. Essas atividades mobilizaram 177 especialistas que participaram da

elaboração de visões de futuro, identificação de objetivos e definição de ações para cada uma dessas nove áreas de interesse.

A incorporação das aspirações dos cidadãos com relação ao futuro de Curitiba foi feita por meio de fóruns virtuais e presenciais, respondendo à seguinte orientação: “Partindo do seu sonho, crie uma visão para caracterizar Curitiba em 2030”.

2.1.1 A Visão dos Atores da “Agenda 2030”

No processo das entrevistas que integram esta pesquisa, todos reconheceram a inovação do projeto pelo envolvimento de diversos atores num processo de cocriação para pensar a cidade. Entre as razões de satisfação os entrevistados apontaram dois aspectos: participação do setor privado e metodologia utilizada, que possibilitou a troca com outros painéis temáticos na apresentação dos resultados.

Houve, no entanto, pontos de insatisfação: reduzida discussão metodológica com os diversos atores sociais provocou desconforto ao lançar mão de referenciais muito personalizados (exemplos de cidades apresentadas como referência para tendências), sem contemplar uma reflexão do contexto histórico de Curitiba; metodologia rígida colaborou para um processo muito hermético, que desfavoreceu o fortalecimento de um grupo, indicando falta de construção coletiva; reduzida representatividade da sociedade; alguns relatos referiram falta de *briefing* mais estruturado e de um momento para análise aprofundada do diagnóstico. Dada a diversidade de atores presentes no processo, os entrevistados sentiram a falta de um alinhamento inicial, anterior à discussão. Outro ponto de insatisfação foi a resistência dos técnicos da prefeitura.

Acerca dos pontos positivos do projeto, muitas questões foram apontadas e basicamente são de quatro naturezas: conteúdo, processo, produtos e suporte. Quanto ao conteúdo mencionou-se que, em termos gerais, eram bons e atuais; sinalizavam claramente para conceitos de sustentabilidade econômica, social e ambiental; e propuseram temas diferenciados para a discussão. Dessa forma, avaliaram os entrevistados, os conteúdos contribuíram para que se explorassem oportunidades ainda embrionárias: *smart grid*, uso do celular para facilitar a vida do cidadão. No que diz respeito ao processo, houve várias menções à riqueza na participação de diversos atores.

No que tange aos produtos, os entrevistados destacaram que o produto final (uma publicação) foi muito interessante, assim como a disponibilização de uma plataforma virtual, entre outras ferramentas. Também foi referenciada a criação da personagem Sofia, uma habitante de 2030, que visitava as escolas para conversar com as crianças sobre o futuro da cidade e convidá-las à sua construção. Durou cerca de dois anos, sem posterior monitoramento dessa iniciativa.

O quarto bloco de respostas sobre questões positivas (o suporte ao projeto) traz comentários como o a valorização do caráter apartidário do estudo, o que gerou maior conforto na participação. Por outro lado, também foram elencados problemas,

principalmente quanti à rigidez da metodologia ou a falta de um movimento decisório estruturado e coletivo.

Muito se comentou sobre legitimidade, num espectro que considerou a falta de representatividade, sobretudo da sociedade civil, à ausência de alternância dos atores envolvidos, o que teria comprometido a continuidade do processo.

Quando questionados sobre as instituições das quais sentiram falta, os entrevistados mencionaram a necessidade de participação mais intensa das organizações sociais e especialistas de setores públicos. Entre elas, associações de moradores, clubes de mães, lideranças comunitárias e representantes que estão além das instituições que tradicionalmente pensam a cidade. Exemplo: movimentos sociais como MPL (Movimento Passe Livre), MTST (Movimento dos Trabalhadores Sem Teto), ambientalistas, *think tanks*, empresários do transporte, cicloativistas, usuários do transporte coletivo e centrais sindicais. Também foi relatada a necessidade de incluir lideranças jovens, que serão os tomadores de decisão em 2030.

Com relação à utilização do resultado da agenda no planejamento estratégico de suas organizações, houve apenas um relato consistente. Quanto à razão da sua não utilização, foram apresentadas justificativas como o descolamento das propostas de uma perspectiva prática, incluindo instancias de monitoramento bem como propostas de rediscussão do documento após sua finalização.

A partir da experiência dos entrevistados, levantou-se a questão dos aspectos importantes para a construção de uma agenda de longo prazo compartilhada. As respostas podem ser agrupadas em seis itens: criação de desejo e ambiente favorável à mudança; reunião de atores com representatividade; identificação de valores e construção de objetivos comuns; arranjo de governança e processos de trabalho; transparência e publicização e construção coletiva desde o início.

Quando indagados sobre a presença desses aspectos no projeto “Curitiba 2030”, a maioria respondeu que alguns estavam em certa medida, mas não de forma plena. Todos concordaram que o grupo gestor pode conduzir o processo de construção do projeto, impactando positivamente o seu desenvolvimento, mas ponderaram:

Esses relatos foram complementados por aspectos que os entrevistados entenderam importantes para fortalecer um grupo gestor, tais como mecanismos de fortalecimento das relações de confiança, busca de conversão de interesses, a existência de um propósito comum, garantir diversidade e representatividade no grupo e manter a conexão e comunicação permanentes.

Por fim, provieram mais dois pontos. O primeiro questionou se as mudanças climáticas no planeta, pela alta emissão dos gases de efeito estufa, deveriam ser tratadas com prioridade. À exceção de um entrevistado, todos entenderam que sim. O segundo ponto indagou com quem se poderia aprender lições importantes para o sucesso na construção de uma agenda de longo prazo.

2.2 Referenciais Teóricos

2.2.1 Continuidades e Descontinuidades Administrativas

Este texto apresenta a questão da continuidade e da descontinuidade administrativa avaliando seus motivos, suas consequências, a prevalência de uma sobre a outra, bem como a coexistência inesperada e a inversão do pensamento institucional governamental.

Spink (1987) e Spink, Clemente e Keppke (2001), ao estudarem as experiências inovadoras de gestão pública nos vários níveis de governo, identificaram práticas, dilemas e contradições que marcam os processos de continuidade e de descontinuidade administrativa. Ainda que o objetivo desses projetos seja o bem comum, muitos deles tendem a ser interrompidos diretamente pelo desejo de iniciar a gestão sem traços da anterior, ou indiretamente, pela distribuição de cargos de confiança, caracterizando o fenômeno da descontinuidade administrativa. A descontinuidade se manifesta também na reversão de prioridades e metas. Tais rupturas são normalmente julgadas como indesejáveis, pois resultam na perda de conhecimento acumulado (memória institucional), na desmotivação dos envolvidos, na frustração dos usuários e num provável desperdício de recursos públicos. Além disso, outro fator de forte interferência no tema é a imprensa, que faz incessantes especulações acerca da renovação de cargos, interrupção de políticas públicas e projetos, em sua maioria de interesse social.

A tendência ao pensamento da descontinuidade é percebida como fato por quem atua na administração pública brasileira; sua existência é presumida na comunidade de técnicos, acadêmicos e funcionários. Trata-se de um obstáculo no desenvolvimento das organizações. Porém, estudos apontam que mesmo em casos de forte descontinuidade administrativa, as equipes ou organizações envolvidas parecem desenvolver mecanismos de continuidade, indicando que a continuidade administrativa é muito mais presente do que se supõe.

Agrega-se a este contexto o instituto a descentralização em sentido amplo, englobando tanto a desburocratização procedimental quanto a facilitação da comunicação entre atores e o impulso à panaceia desenvolvimentista. Verificou-se tênue relação entre continuidade e descentralização no sentido do fortalecimento administrativo, entendido como claro processo de transferência e interação.

Nessa perspectiva, a descentralização abriga um conceito de desenvolvimento da democracia e representatividade. Isso porque as iniciativas de descentralização enfatizam os mecanismos eficazes de entrega de serviço, a divisão de trabalho entre o planejamento e a execução, o maior envolvimento dos atores e a participação de cidadãos nos processos cívicos locais, representando melhora na governança e compondo um elemento-chave sobre o agir público.

No escopo dos estudos sobre experiências inovadoras, a Fundação Getúlio Vargas criou, em 1996, o Programa Gestão Pública e Cidadania. Ao longo do ciclo de premiações, Spink, Clemente e Keppke (2001) observam a existência de uma

quantidade considerável de projetos com vários anos de existência, indicando que muitos tinham sido originados em gestões e governos anteriores àqueles que receberam o prêmio, sugerindo uma possível continuidade.

No estudo, os autores verificaram que a continuidade administrativa é expressivamente mais ocorrente do que previsto. De todos os projetos acompanhados, 88% continuaram após as eleições municipais, mesmo havendo descontinuidade política (SPINK; CLEMENTE; KEPPKE, 2001).

As razões para a inversão da perspectiva de descontinuidade habitual são assim observadas: compromissos de campanha, apoio da administração pública, competência técnica mantida e resultados alcançados, impacto positivo dos programas, pressão de grupos locais e da mídia. Como fator agregador, principalmente após a etapa de implementação dos projetos, destacam-se as parcerias com outras organizações.

Sobre os projetos que não tiveram continuidade, Spink, Clemente e Keppke (2001) indicam que foram raros os casos de corte radical justificados unicamente por mudança de gestão. Para os autores, esses projetos foram encerrados por serem julgados ineficazes ou por não mais fazerem parte de uma redefinição de políticas públicas.

Spink, Clemente e Keppke (2001) postulam que especial atenção deve ser dada às parcerias como forma de aliança e colaboração. As alianças tendem a emergir ao longo do processo, sendo majoritariamente idealizadas e buscadas pela própria área pública, estimulando o engajamento paralelo. Os autores indicam que o modelo de gestão menos encontrado foi o clássico, qual seja, um órgão público agindo sozinho. Sobre a interferência política na continuidade dos programas, Spink, Clemente e Keppke (2001) observam que ela é pequena.

Todo processo que opte pela continuidade ou pela descontinuidade, e pretenda ser bem-sucedido, postulam os autores, deverá preocupar-se em: analisar ideias, valores, atitudes e práticas das pessoas que nele estão inseridas, mantendo um controle que permita prever eventuais tensões e desequilíbrios que ameacem a boa execução do trabalho.

Neste contexto, a situação atual parece indicar, crescentemente, uma escolha racional que obrigue a valorização da análise e da pesquisa junto aos interessados, antes da tomada de decisões que impliquem mudanças. Se fosse possível eliminar totalmente a influência de fatores negativos através da continuidade, dada a preocupação com a diminuição de riscos e o conseqüente aumento do sentimento de segurança das pessoas e da garantia da máxima estabilidade, a discussão estaria superada.

Com relação ao prazo de continuidade dos programas, no caso de proposições de longo prazo, Nogueira (2006) evidencia que o seu sucesso deve ser buscado desde o marco teórico, assim propiciando aprendizado institucional passível de ser incorporado às práticas diárias. Essa dimensão de acúmulo e de sedimentação do aprendizado auxilia, ainda, no estímulo do servidor em relação ao projeto.

Spink (1987) e Spink, Clemente e Keppke (2001) apontam que os dois fenômenos, a continuidade e a descontinuidade, podem estar mais ligados do que supõe uma análise superficial. Por último, sugerem que pode haver mais continuidade na administração do que imagina o senso comum, ainda que as explicações para essa realidade estejam pouco elaboradas.

Essas análises apontam para a existência de pelo menos quatro fatores que favorecem a continuidade de iniciativas públicas em governos locais: desenvolvimento de ações intencionais para que essa continuidade ocorra, fatores técnicos, fatores políticos e a inserção do projeto ou instituição em coalizões consistentes ser benéfica à sua continuidade (SPINK, 1987; SPINK, CLEMENTE, KEPPKE, 2001).

Para Spink (1987) e Spink, Clemente e Keppke (2001), a questão central para a descontinuidade se concentra no mérito do programa. Não há motivo para desativar uma atividade que traz resultados positivos e perspectiva de continuidade eficiente.

2.2.2 Gestão de Mudança e Liderança Adaptativa

Segundo Conner (1993), um projeto de mudança se torna realidade através do comprometimento com a proposta. É preciso ter em perspectiva tanto a parte boa quanto a ruim do resultado. Quanto mais complexa a organização, mais difícil o comprometimento. Para o autor, atingir o nível adequado de comprometimento com o sucesso de um projeto é dificultado por *sponsors* ou outros membros que subestimem esse aspecto, o que pode influenciar negativamente o resultado.

Conner (1993) detalha características essenciais que demonstram esse comprometimento: recurso disponível pelos investidores, como tempo, energia, dinheiro; resiliência para com a meta final; rejeição de resultados de curto prazo que dificultam o alcance da meta final; reação rápida em tempos de crise; inovação. Complementarmente, identificou três níveis do processo de mudança: 1 – Preparação; 2 – Aceitação; e 3 – Comprometimento.

A Preparação é dividida em duas fases: 1) contato; 2) percepção do comprometimento com a mudança. O resultado do contato não é necessariamente a próxima fase, podendo haver a opção do não comprometimento. Caso seja exitoso, avança-se para a fase da percepção do comprometimento com a mudança.

Nessa fase as pessoas percebem que será afetada a sua forma de conduzir seus processos de trabalho. Porém, ainda não têm clara noção do real impacto. Os resultados possíveis são: confusão e compreensão. No primeiro, as chances de alcançar uma boa preparação e um bom comprometimento são reduzidas. Já a compreensão é a fase inicial do Nível 2 – Aceitação. Nela, os envolvidos podem avaliar o seu impacto, julgando a escala dos prós e contras. Se o resultado for positivo, a pessoa avança no nível de aceitação. Se for negativo, haverá resistência. Para Conner (1993), nessa fase podem ocorrer atos conscientes de resistência.

No resultado positivo, avança-se para a fase da percepção positiva. Ocorre, então,

a avaliação do custo-benefício da mudança. Com o resultado positivo, o processo de mudança avança para o próximo nível.

O Nível 3 – Comprometimento – tem início após o aceite real da mudança. O processo entra na fase de instalação, testando a mudança pela primeira vez. É nessa fase que o verdadeiro comprometimento tem oportunidade de ser manifestado. Para o sucesso dessa fase, o autor lista alguns aspectos: consistência no propósito, investimento de recursos e alinhamento de metas de curto prazo vinculadas ao propósito maior. É importante ressaltar que problemas são inerentes a essa fase. Para manter o ambiente de mudança e reforçar o comprometimento, é essencial a construção de uma organização aberta para identificar e trabalhar de forma conjunta na resolução dos problemas.

A fase seguinte, a da adoção, é alcançada quando o resultado da anterior implicar aumento da confiança e do comprometimento com a mudança. Caso a fase de instalação não seja bem-sucedida, o resultado será o fim do processo.

A fase da adoção pode ser observada quando a mudança proposta supera a etapa de testes e passa à implementação real. Porém, os impactos dessa fase devem ser avaliados de forma mais ampla e sistêmica que na fase anterior.

Caso o comprometimento com a mudança não seja capaz de superar os obstáculos encontrados, provavelmente o processo será cancelado. Caso contrário, a mudança alcançará a penúltima fase, a institucionalização. Nela, os envolvidos percebem que não faz sentido resistir à mudança. Nessa fase, a organização deve instalar mecanismos de *enforcements*, como recompensas e punições para aqueles que cooperam ou não com a mudança.

No momento em que todos os envolvidos percebem os benefícios que a mudança trouxe para sua rotina e seus resultados, se tornam defensores do processo e, então, pode-se considerar alcançada a fase final, a internalização.

Destaque-se a extrema importância do líder durante o caminho descrito acima. De acordo com Heifetz, Grashow e Linsky (2009), um líder deve sempre avaliar se a mudança na qual está trabalhando possui apenas um aspecto técnico ou se implica também um desafio adaptativo. Este último envolve atuar nas inseguranças e medos das pessoas envolvidas no processo, enquanto o primeiro foca apenas na alteração técnica da rotina. Não raro esses dois tipos de desafio se confundem.

Ao tratar um desafio adaptativo como técnico, um líder pode muitas vezes ignorar inseguranças dos atores envolvidos, produzindo uma avaliação do ambiente incompleta. Um líder, diante de um desafio adaptativo, deve conseguir demonstrar aos envolvidos todos os benefícios relacionados ao processo em questão, buscando desviar o foco das inseguranças relacionadas ao desconhecido. É necessário demonstrar que a mudança é a única saída aceitável, uma vez que gera mais ganhos que a manutenção do *status quo* (HEIFETZ; GRASHOW; LINSKY, 2009).

2.2.3 Reforma de Procedimentos e de Culturas Organizacionais

Reformas de procedimentos e de culturas organizacionais exigem grandes esforços de planejamento e de implantação. Quando se investe em uma mudança significativa de procedimentos ou de cultura, em geral surgem resistências que podem transformar o processo em fracasso.

Na administração pública aplica-se a países em desenvolvimento as experiências exitosas de países desenvolvidos. Esse modelo de reprodução de *cases* de sucesso é amplamente utilizado por instituições como o Banco Mundial. Entretanto, essa lógica não se repete com a frequência que se espera, e entender os motivos pelos quais as experiências não deram certo contribui na reprodução de boas práticas.

Andrews (2013) aborda aspectos relevantes em reformas complexas. Elas exigem que o ambiente institucional esteja bem preparado. Entender as questões locais e adaptar as boas práticas a esse contexto é fundamental. Segundo Andrews (2013), como a ponta do iceberg, os aspectos formais estão acima da linha da água e são visíveis, como as legislações e as regras de negócio. O conteúdo informal pode ser comparado à base do iceberg, submerso e de difícil detecção. Entretanto, normalmente são eles os causadores dos “desastres” nos projetos de reformas.

A metáfora nos leva a refletir sobre como as questões informais são desconsideradas nos projetos. Essa característica pode estar relacionada às dificuldades de implantação de regras muito complexas, ou até mesmo à interpretação dos agentes envolvidos de que são desnecessárias no contexto em que se encontram.

Andrews (2013) aborda as questões de engajamento. De forma geral, uma mudança institucional significativa depende de um amplo engajamento, sem o qual as alterações propostas são pouco representativas. Esses processos não podem se concentrar em uma pessoa e sim em uma equipe que tenha boa representatividade nos diversos setores da organização e, ao mesmo tempo, numerosa a ponto de garantir o andamento do trabalho. Esse modelo não reconhece a figura de um líder, mas de “empreendedores institucionais”. Eles criam as condições para que um processo de reforma promova as mudanças necessárias (ANDREWS, 2013).

A equipe deve contemplar os variados níveis hierárquicos e ter pessoas que não estejam ligadas tão diretamente aos processos e rotinas existentes. O desejo de mudança dos atores centrais da organização pode e deve contaminar os atores periféricos que farão parte do time de “agentes distribuídos” (ANDREWS, 2013).

Esse processo de engajamento e de tomada de decisão não centralizado permite que as mudanças sejam incorporadas pelos diversos níveis hierárquicos e sejam bem compreendidas pela equipe. Não quer dizer que não serão encontradas resistências, mas quanto mais difundidos os conceitos

e os ganhos potenciais, menores as dificuldades.

Whittle, Suhomlinova e Mueller (apud ANDREWS, 2013) dizem que a exclusão dos responsáveis pelas atividades menos importantes, mas essenciais é a principal razão de falhas nas reformas institucionais.

A tabela a seguir mostra as atividades desenvolvidas pelos “empreendedores institucionais” e pelos “agentes distribuídos” em cada um dos estágios de uma reforma institucional.

Estágio da reforma institucional	Ponto focal-chave e atividades	Função dos empreendedores institucionais	Função dos agentes distribuídos
Desinstitucionalização	Consciência crescente dos problemas; consenso da necessidade de mudança	Aparece como facilitador nos debates sobre mudanças	Precisa ser convencido da necessidade de mudança
Preinstitucionalização	Inovação para encontrar soluções viáveis para os problemas locais	Lidera as pesquisas e as experiências para encontrar novas soluções	Alguns agentes auxiliam nas pesquisas e nos experimentos para assegurar a viabilidade das soluções
Teorização	Explica as mudanças especificando as falhas e justificando as soluções escolhidas	Cria uma mensagem convincente sobre a mudança e garante que ela chegue aos agentes distribuídos	Alguns agentes ajudam na criação da mensagem, outros trabalham na sua propagação
Difusão	Expressa a mudança de forma concreta, implementada por mais agentes distribuídos; cria o consenso sobre o valor das mudanças	Dá suporte ao lançamento; auxilia na narrativa da importância das mudanças	Implantam as mudanças; fonte de informações que ajudam a expressar a mudança de forma concreta
Reinstitucionalização	Aumenta a adoção das mudanças; novas instituições se legitimam e são amplamente reconhecidas	Consolida a história de reconhecimento das novas instituições; introduz mecanismos de reforço	Concorda que as novas instituições são legítimas, reconhecidas; respeitam plenamente as novas regras, reforçando-as com novos mecanismos

Tabela 1 – Atividades desenvolvidas em cada estágio do processo de mudança institucional.

Adaptado de Andrews (2013, p. 108)

Segundo Andrews (2013), um agente localizado na periferia da organização e com menos tempo de casa está mais suscetível a entender e perceber a necessidade de se fazer uma reforma institucional. Aqueles que estão no centro do poder tendem a ser mais resistentes às mudanças.

Na tabela a seguir são apresentadas as diferentes funções e indicada a posição de cada agente na equipe responsável pela reforma.

Contribuições	Responsabilidades	Características e posição na organização
Substantivas	i. Idealiza e comunica o problema	<ul style="list-style-type: none"> • Enxerga as fraquezas dos encarregados; periférico • Acesso a ideias alternativas; periférico • Experiente; provavelmente periférico
	ii. Cria as ideias para a reforma	
	iii. Fornece a visão da implementação	
Procedimentais	iv. Fornece a autoridade formal no processo	<ul style="list-style-type: none"> • No poder, central • Respeitado e com visibilidade variada • Capacidade para dar apoio, variada • Acesso a financiamento; central ou externa
	v. Motiva e inspira o processo de reforma	
	vi. Empodera outros agentes	
	vii. Fornece suporte financeiro	
Manutenção	viii. Convence os grupos menores	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade; fortes relações, variada • Credibilidade, amplas relações, variada
	ix. Conecta os agentes distribuídos	

Tabela 2 – Participação do agente na reforma, segundo função.

Adaptado de Andrews (2003, p. 204)

2.3 Análise da “Agenda Curitiba 2030” à Luz dos Referenciais Teóricos

A partir dos referenciais teóricos abordados foram identificados alguns conceitos que dialogam, ou não, com os achados da pesquisa. Em Spink (1987) e Spink, Clemente e Keppke (2001) destacam-se algumas razões para a continuidade dos projetos e das ações da gestão pública, por exemplo, atenção especial às parcerias como forma de aliança e colaboração com outras organizações. Nos relatos desta pesquisa há frequente menção à reunião de diversos atores como fator positivo, corroborando a teoria. No entanto, os entrevistados listaram um conjunto de atores que sentiram falta no processo. Também destacaram a importância da representatividade.

Ainda sobre continuidades e discontinuidades, os autores estabelecem uma correlação entre sucesso e preocupação em examinar ideias, valores, atitudes e práticas das pessoas, bem como manter controle que permita prever eventuais tensões, desequilíbrios ou acomodações que ameacem o trabalho. Nesse sentido, menções referentes à falta de flexibilidade na condução do processo metodológico, ao desconforto causado pela não discussão da metodologia, por não considerar uma reflexão do contexto e processo histórico da cidade de Curitiba e a falta de um sentimento de confiança, de cuidado e respeito com a história dos agentes envolvidos, sugerem que faltou observação acurada sobre os atores e seu contexto.

É interessante observar a relevância da questão da identificação de valores, compreensão e convergência de interesses e fortalecimento de relações, variáveis trazidas por entrevistados num processo de mudança institucional.

Outro ponto importante refere-se à valorização da análise e da pesquisa junto

aos interessados, antes da tomada de decisão, que implique mudanças. Dada a diversificação de atores, são considerações importantes para a melhoria do processo: falta de tempo para reflexão coletiva e de um momento para análise aprofundada do diagnóstico, assim como de um alinhamento inicial antes de iniciar a discussão de propostas.

Nogueira (2006) evidencia que em proposições de longo prazo o sucesso do programa deve ser buscado desde o marco teórico, propiciando um aprendizado institucional que seja incorporado às práticas dos servidores de forma duradoura. Diante disso, parece ser razoável a reivindicação de um espaço para discussão da metodologia e de um momento para uma análise aprofundada do diagnóstico.

Conner (1993) evidencia a importância do papel do *sponsor* e seu comprometimento com a mudança proposta. No “Curitiba 2030”, de partida o *sponsor* tinha potencial de mobilização, mas foi relatado falta de legitimidade e de recursos para dar continuidade ao processo, reforçado pelo fato de ele não ter sido legitimado pelo poder público.

De acordo com os estágios de comprometimento com a mudança apresentados por Conner (1993), observou-se que o projeto não atendeu ao conjunto de requisitos apresentados como essenciais ao processo de construção de uma agenda de longo prazo. O nível 1 foi bem estruturado com a montagem dos painéis de atores estratégicos e temáticos, alcançando uma boa preparação. Com base nos relatos sobre a utilização do resultado da agenda no planejamento estratégico de suas organizações, é possível inferir que não houve uma percepção positiva do nível 2 e, conseqüentemente, o projeto não alcançou o nível 3. Com relação a esse conceito, há evidências de fatores que podem ter colaborado para esse desfecho: o fato de não utilizar o próprio processo de construção como meio de acumulação para transformar a agenda numa realidade, a falta de um plano de ação estruturado para viabilizar as estratégias de ação prospectadas, de pensar recursos de forma mais abrangente, a perda da perspectiva de factibilidade que colaborou para a não apropriação do documento e a preocupação em discutir o documento depois de finalizado.

Heifetz, Grashow e Linsky (2009) trazem o conceito de desafio e líder adaptativo. De acordo com os relatos, não se mapeou os medos e interesses de forma estruturada. Outro ponto de observação levantado pelos entrevistados diz respeito à não apropriação do resultado do projeto como *input* para o planejamento estratégico das organizações. Os autores ponderam que aquelas pessoas no exercício da liderança devem conseguir demonstrar aos envolvidos no processo todos os benefícios relacionados à mudança em questão, na busca por desviar o foco das inseguranças relacionadas ao desconhecido.

E, por último, Andrews (2013) enfoca a necessidade de entendimento do contexto de promoção de engajamento e do desempenho de funções essenciais para alavancar uma mudança institucional significativa. Os entrevistados trouxeram aspectos importantes que reforçam essa tese.

É preciso investir na criação de desejo e propiciar um ambiente favorável à mudança, que exigem entender o contexto de partida. Promover a reunião de atores

com representatividade e a construção de um conselho e estratégias para agregar instituições, atrair pessoas instigadoras e com potencial para oferecer bons *insights*, mapear *stakeholders* sistematicamente de forma ampla e diversificada e não apenas no início do processo. Ressalte-se o papel dos “empreendedores institucionais” e dos “agentes distribuídos” em cada um dos estágios do processo de uma reforma institucional, destacados na Tabela 2. Os relatos colhidos sugerem ineficiência na exploração dos estágios de teorização, difusão e reinstitucionalização.

Processo de mudança exige identificação de valores e construção de objetivos comuns, com desenvolvimento de capacidade de articulação institucional e senso de pertencimento. Igualmente importante é o arranjo de governança e processos de trabalho que permitam pensar a implementação da agenda e analisar todos os tipos de recursos disponíveis e necessários, bem como dispor de uma sistemática de acompanhamento e processo decisório adequado para suportar as idiossincrasias. Apesar da relevância desses aspectos, a grande maioria dos entrevistados reconheceu que, embora presentes em alguma medida, eles não foram abordados de forma plena, sugerindo que há espaço para aperfeiçoamento.

3 | CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA A “AGENDA CURITIBA 2035”

A pesquisa e os referenciais teóricos apresentados permitiram uma ampla abordagem de diversos aspectos fundamentais obter engajamento e comprometimento em projetos, inclusive de longo prazo. Saliente-se que os conceitos abordados pelos diversos autores não são excludentes, e sim complementares.

A análise das manifestações dos entrevistados à luz da teoria permitiu compreender e identificar pontos de atenção com potencial para orientar um novo processo de construção de uma agenda. Há indícios que permitem concluir que a prática e a adoção de alguns conceitos e abordagens podem influenciar positivamente o engajamento e comprometimento.

Assim, propõe-se as seguintes recomendações para auxiliar na formulação de um processo de mudança engajado e comprometido com a construção de uma agenda de longo prazo:

- realizar análise do contexto e mapeamento dos interesses, medos e alianças de cada *stakeholder*, bem como sua capacidade de mobilização e de alavancas de influência;
- observar com atenção os aspectos informais, abaixo da linha d’água do iceberg;
- manter um radar permanente para identificar novos parceiros que possam ser incluídos e buscar ampla representatividade, observando a presença de “empreendedores institucionais” e de “agentes distribuídos”;
- desenvolver uma narrativa a ser utilizada junto às lideranças e à sociedade para

demonstrar os benefícios relacionados com a mudança e desviar o foco das inseguranças relacionadas ao desconhecido;

- identificar as funções e por quem têm sido desempenhadas, a partir do *framework* proposto por Andrews (2013), assim como aquelas que não têm sido desempenhadas;
- convocar o poder público a assumir a responsabilidade pela legitimação das ações propostas, por se tratar de um projeto que envolve diversos atores;
- observar se os estágios de comprometimento propostos por Conner (1993) têm estratégias delimitadas para obtenção do comprometimento com a mudança proposta, especialmente nos níveis 2 e 3;
- considerar o estabelecimento de momentos para reflexão da metodologia, alinhamento e análise das informações do diagnóstico para além dos painéis estratégicos e temáticos, propiciando espaço de aprendizado institucional e fortalecimento das relações das instituições integrantes do processo;
- legitimar junto ao grupo participante as ações necessárias à implementação do projeto no curto, médio e longo prazos, de forma a aumentar o comprometimento, bem como a potencialidade de *accountability* delas no futuro; e
- analisar os recursos necessários e os disponíveis no início do projeto com vistas a demonstrar viabilidade para implementação da agenda de futuro.

Essas são algumas recomendações a partir da análise da percepção dos envolvidos no projeto “Agenda Curitiba 2030”, à luz dos referenciais teóricos citados. Dada a complexidade do assunto, este artigo não se propõe a esgotar o assunto ou mesmo a garantir o sucesso na construção de engajamento e comprometimento de longo prazo, se tais recomendações forem seguidas.

A análise da agenda e o contexto no qual a capital paranaense se encontra atualmente, de elaboração da “Agenda Curitiba 2035”, permite apontar como futura linha de pesquisa a análise da percepção dos envolvidos neste segundo projeto, bem como a possível mensuração dos resultados obtidos pela mais recente iniciativa, no que tange ao seu legado para a sociedade curitibana.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Matt. *The limits of institutional reform in development: changing rules for realistic solutions*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

COMUNITAS. Juntos pelo Desenvolvimento. *Curitiba: Juntos lança frente de Planejamento Estratégico*. [s.l.], 23 mar. 2016a. Disponível em: <http://comunitas.org/juntos/noticia/juntos-lanca-frente-de-planejamento-estrategico-em-curitiba/>. Acesso em: 23 mar. 2016.

_____. *Curitiba 2035 define perfis de representantes que integrarão comitê gestor*. [s.l.], 31 maio 2016b. Disponível em: <http://comunitas.org/juntos/noticia/curitiba-2035-define-perfis-de-representantes-da-sociedade-civil-que-integrarao-comite-gestor/>. Acesso em: 31 mai. 2016.

_____. *Comitê gestor do projeto Curitiba 2035 se reúne pela primeira vez*. [s.l.], 1 jul. 2016c. Disponível em: <http://comunitas.org/juntos/noticia/comite-gestor-do-projeto-curitiba-2035-se-reune-pela-primeira-vez/>. Acesso em: 1 jul. 2016.

CONNER, Daryl. *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Random House, 1993. 320p.

HEIFETZ, Ron; GRASHOW, Alexander. LINSKY, Marty. *The practice of adaptative challenge*. Cambridge: Harvard Business Press, 2009.

JAGGI, Marlene. Visão de longo prazo. *Valor Econômico*, São Paulo, 18 fev.2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4441548/visao-de-longo-alcance>>. Acesso em: 20 fev. 2016.

MARCIAL, Elaine C. (Org.). *Megatendências mundiais 2030: o que entidades e personalidades internacionais pensam sobre o futuro do mundo? Contribuição para um debate de longo prazo para o Brasil*. Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&id=26450&Itemid=383>. Acesso em: 12 ago. 2016.

NOGUEIRA, F. Amaral. *Continuidade e descontinuidade administrativa em governos locais: fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL. *Megatendências: uma síntese das implicações*. [s.l.], 2015. Disponível em: https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/institucionais/assets/2015/megatendencias_15.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2016

SENAI. Departamento Regional do Paraná. *Curitiba cidade inovadora 2030*. Curitiba: Senai-PR, 2010. Disponível em: <https://dl.dropboxusercontent.com/u/1924641/server/Cidades-Inovadoras-2030/Curitiba-2030.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2016.

SPINK, Peter. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. *Cadernos Fundap*, São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr. 1987.

SPINK, Peter K.; CLEMENTE, Roberta; KEPPE, Rosane. Continuidade e descontinuidade administrativa: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiros. In: EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações. *Relatório de pesquisa N° 60/2001*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-061-2

