



# I Congresso Nacional de Gestão Pública para Resultados

## PLANO DE METAS ANUAL DE NITERÓI: ESTRATÉGIA PARA O ALINHAMENTO DE PRIORIDADES COM FOCO EM RESULTADOS

Daniel Caldas Gaspar<sup>1</sup>

Priscila Moreira Borges<sup>2</sup>

Rachel Gomes Barquette<sup>3</sup>

Júlia Furtado Reis<sup>4</sup>

### Resumo

O presente relato tem o objetivo de apresentar o modelo integrado de planejamento da Prefeitura de Niterói, com foco na análise da implementação da metodologia do Plano de Metas Anual. A implementação do Plano de Metas Anual, iniciada em 2013, e coordenada pelo Núcleo de Monitoramento de Metas da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão, reforça uma estratégia de planejamento que tem como diretriz o princípio da “Gestão por Resultados”. Observou-se que o Plano de Metas teve impacto positivo na aceleração das entregas de curto prazo em sinergia com as políticas públicas previstas nos planos de longo e médio prazos. Enfatiza-se a importância de que, anualmente, a metodologia do Plano de Metas seja revista, atualizada e adaptada aos desafios atuais a fim de maximizar resultados e criar valor público.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Gestão por Resultados; Plano de Metas; Prefeitura de Niterói.

### Introdução

Em 2013, com o objetivo de promover medidas para modernizar a gestão municipal e planejar o desenvolvimento da cidade com foco em resultados e visão de longo prazo, a

<sup>1</sup> Diretor da Escola de Governo e Gestão da SEPLAG/Prefeitura de Niterói. [danielq@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:danielq@seplag.niteroi.rj.gov.br)

<sup>2</sup> Diretora do Núcleo de Monitoramento de Metas da SEPLAG/Prefeitura de Niterói. [priscilab@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:priscilab@seplag.niteroi.rj.gov.br)

<sup>3</sup> Coordenadora de Gestão do Conhecimento da SEPLAG/Prefeitura de Niterói. [rachelb@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:rachelb@seplag.niteroi.rj.gov.br)

<sup>4</sup> Estagiária do Núcleo de Monitoramento de Metas da SEPLAG/Prefeitura de Niterói. [juliar@seplag.niteroi.rj.gov.br](mailto:juliar@seplag.niteroi.rj.gov.br)

gestão municipal criou a Secretaria de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão (SEPLAG) por meio da Lei Municipal nº 3.022/2013 e do Decreto Municipal nº 11.331/2013. A SEPLAG foi o órgão responsável pela formulação da estratégia integrada de planejamento de Niterói “Plano Estratégico Niterói que Queremos – 2033” (NQQ)<sup>5</sup>.

O presente relato divide-se em outras três seções além desta introdutória e tem como objetivo apresentar o modelo integrado de planejamento da Prefeitura de Niterói, com foco na análise da implementação de sua estratégia de curto prazo. Descreve-se, portanto, a experiência de institucionalização dos Planos de Metas Anuais (PMA), coordenados pelo Núcleo de Monitoramento de Metas (NMM)<sup>6</sup>.

Na primeira seção, contextualiza-se o sistema de gestão no qual se inserem os PMA, a partir da demonstração da estratégia de planejamento do município, que conjuga planos municipais de longo, médio e curto prazo, integrados entre si. Na segunda seção, aborda-se o desenvolvimento histórico do PMA quando surgiu como plano emergencial - “Plano de 100 dias” - num contexto de transição de governos, além de apresentar as fases de elaboração e monitoramento do PMA. Na terceira seção, apresenta-se o balanço dos resultados do PMA de 2013 – 2020, a fim de apontar os percentuais de cumprimento das metas e sistematizar o levantamento das entregas comuns entre os PMA e o NQQ desse período. Por fim, apresentam-se, na conclusão, reflexões que apontam para o aprimoramento constante da estratégia de planejamento institucional.

## Metodologia

Para a elaboração desse relato de experiência foi utilizada a metodologia qualitativa a partir de revisão bibliográfica e análise documental. Para isso foram levantados artigos acadêmicos das áreas de Gestão Pública, Planejamento Estratégico e documentos institucionais como o Plano Niterói que Queremos, o PPA e a Sistematização do Plano de metas.

## Resultados e Discussão

### 1. A estratégia de planejamento da Prefeitura de Niterói

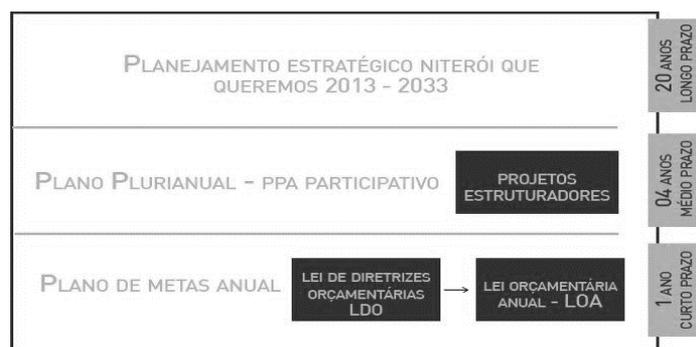
O Plano de Metas da Prefeitura de Niterói é uma metodologia de planejamento de curto prazo desenvolvida desde 2013 no Governo Rodrigo Neves. O Plano é de fundamental importância para a Prefeitura, uma vez que confere ritmo ao Governo e acelera suas entregas à população. Por meio dele, é possível priorizar objetivos,

<sup>5</sup> O Plano Estratégico “Niterói que Queremos” pode ser acessado em: [http://portais.niteroi.rj.gov.br/portal-da-transparencia/main/outras\\_informacoes/Or%C3%A7amento](http://portais.niteroi.rj.gov.br/portal-da-transparencia/main/outras_informacoes/Or%C3%A7amento).

<sup>6</sup> O Núcleo de Monitoramento de Metas (NMM) faz parte da Subsecretaria de Planejamento da SEPLAG.

transformando-os em metas mensuráveis e monitoráveis ao longo do ano. O PMA se insere numa estrutura de planejamento mais ampla, uma vez que Niterói é uma cidade com múltiplas demandas, seus projetos variam em termos de tempo, escopo, custo e prioridades. Esses projetos estão organizados em longo, médio e curto prazos: o Plano Estratégico, o Plano Plurianual e o Plano de Metas.

Figura 1 – A estrutura de planejamento da Prefeitura Municipal de Niterói



Fonte: SEPLAG, 2019

O Plano Estratégico “Niterói Que Queremos” (NQQ) foi elaborado com o objetivo de promover transformações estruturais na cidade. O NQQ foi estruturado a partir de ampla participação popular em plenárias, Congresso e consultas on line, com mais de 7 mil participantes. A partir desse processo, foram definidas a visão<sup>7</sup> de futuro, bem como as diretrizes e projetos amplos e de longo prazo divididos por áreas de resultados. O NQQ, que norteia as ações da Prefeitura por vinte anos, estabelece as sete áreas de resultado prioritárias em que esforços e recursos da gestão municipal estarão concentrados:

1. Niterói Organizada e Segura (Mobilidade, Desenvolvimento e Ordenamento Urbano, Prevenção e Segurança)
2. Niterói Saudável (Saúde, Saneamento Básico, Gestão de Resíduos)
3. Niterói Escolarizada e Inovadora (Educação, Ciência e Tecnologia)
4. Niterói Próspera e Dinâmica (Desenvolvimento Econômico e Inserção Produtiva)
5. Niterói Vibrante e Atraente (Meio Ambiente, Lazer e Esporte, Cultura & Entretenimento)
6. Niterói Inclusiva (Igualdade de Oportunidades)

<sup>7</sup> Visão de Futuro: Niterói a melhor cidade para se viver e ser feliz

## 7. Niterói Eficiente e Comprometida (Gestão Pública, Participação Cidadã e Integração Regional)

A partir do NQQ foi elaborada uma carteira de projetos estruturadores que é atualizada a cada quatro anos.

O PPA 2018-2021 de Niterói inovou ao promover a aderência das diretrizes e indicadores do NQQ a um planejamento de médio prazo (4 anos). Os programas e respectivas ações, contidas no Plano Plurianual, possuem vinculação direta com as Áreas de Resultado, Projetos Estruturadores do NQQ e o Plano de Metas Anuais (PMA).

Por fim, as diretrizes de cada ano são estabelecidas pelos PMA, pactuadas pela SEPLAG e pelo Prefeito com cada um dos órgãos e entidades possibilitando o alinhamento entre os diferentes panoramas temporais que compõem a estratégia de planejamento municipal.

Portanto, para que toda esta dinâmica de planejamento no município ocorra de forma eficaz e fluente no dia a dia, a elaboração de objetivos e a priorização de ações ficam traduzidas no Plano de Metas Anuais. Dessa forma, é possível costurar todos os planos em uma estrutura que alcança estratégias de curto, médio e longo prazos.

## **2. O Plano de Metas Anual**

No início de 2013, no primeiro ano da gestão do Prefeito Rodrigo Neves, a primeira medida de planejamento estratégico, adotada para tratar de maneira emergencial os principais desafios no processo de transição de governo, foi a elaboração do “Plano de 100 dias”. A elaboração de um plano emergencial em contextos de transição é prática bastante usual nos governos, e tem como objetivo oferecer soluções rápidas e eficazes às demandas mais urgentes da população. O “Plano de 100 dias” estabeleceu 90 metas em diversas áreas da administração municipal – monitoradas pela SEPLAG - e alcançou 90% de cumprimento

A partir dessa primeira etapa, a SEPLAG passou a liderar, em parceria com os demais órgãos e entidades da Prefeitura, o processo de estruturação de um Plano de Metas Anuais da gestão.<sup>8</sup> O PMA é a estratégia de curto prazo de planejamento da Prefeitura, na qual cada órgão possui suas metas anuais. Para a definição dessas

---

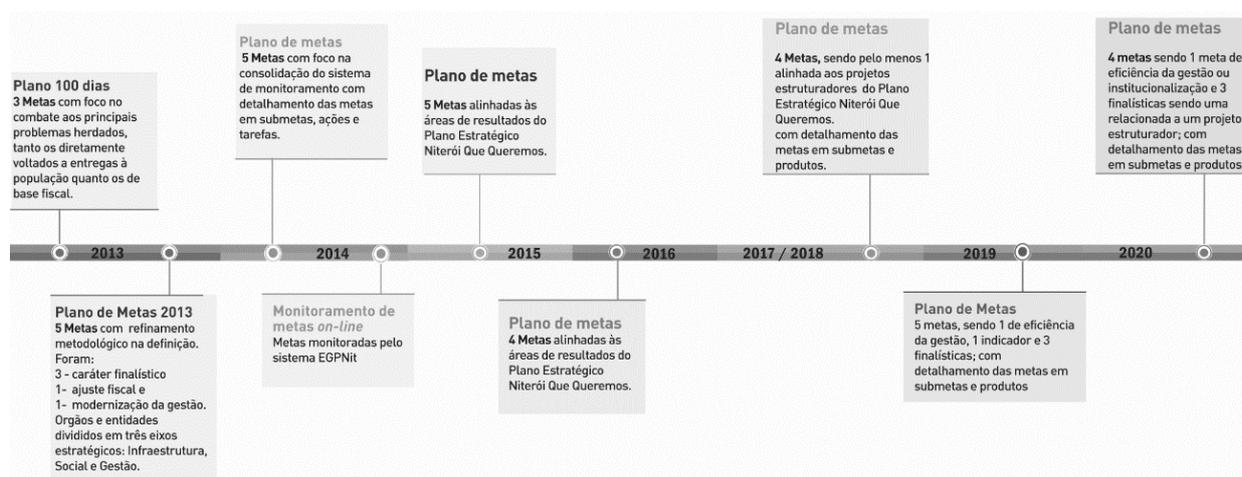
<sup>8</sup> O Plano teve sua primeira edição ainda em 2013.

metas, são tomados como princípios norteadores: as prioridades definidas para o ano, as diretrizes do NQQ, a carteira de Projetos Estruturadores e o PPA.

Em sua primeira edição, com o objetivo de facilitar o monitoramento por áreas de resultado - os órgãos e entidades foram divididos em três eixos dentro do Plano de Metas: Social; Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável; e Gestão Pública. Nesse momento, foi iniciado um projeto que visava garantir que o desenvolvimento das políticas fosse realizado a partir de ações estruturadas e com foco em resultados

Nesse contexto, a SEPLAG passa a elaborar anualmente diferentes metodologias e diretrizes para o Plano de Metas. Na imagem abaixo é possível visualizar a linha do tempo dos Planos de Metas desde 2013 e suas respectivas diretrizes:

Figura 2- Percurso Metas 2013 - 2020



Fonte: SEPLAG, 2019

O Plano de Metas Anuais da Prefeitura de Niterói é dividido em duas fases: elaboração e monitoramento, as quais serão detalhadas a seguir.

## 2.1 A fase de elaboração do Plano de Metas

Ao fim de cada ano, a SEPLAG, junto ao Prefeito, formula novas diretrizes de acordo com as prioridades e demandas daquele momento para elaboração das metas anuais. Nessas diretrizes são estabelecidas, por exemplo, a quantidade de metas que cada órgão deverá propor, e as categorias das metas, que podem ser finalísticas, de ajuste fiscal, de modernização da gestão, de institucionalização, articuladas a Projetos Estruturadores/NQQ, entre outras.

Estabelecidas as diretrizes de composição das metas, o Núcleo de Monitoramento de Metas passa a articular a Rede de Monitoramento de Metas. Isso porque, para um bom monitoramento e execução das metas dentro dos prazos estabelecidos, é necessário que haja interlocução frequente entre o NMM/SEPLAG e os outros órgãos e entidades da Prefeitura. A cada ano, cada órgão indica um Monitor e um Suplente (pontos focais) para compor a Rede. Esses servidores são os responsáveis por elaborar e acompanhar o cumprimento das metas anuais em seus órgãos e repassar essas informações ao Núcleo (SEPLAG,2019).

A partir do estabelecimento da Rede, a SEPLAG realiza oficina de capacitação com todos os monitores de metas e suplentes, a fim de apresentar a metodologia e as diretrizes propostas para o ano. Os monitores retornam aos seus órgãos com as fichas técnicas de metas<sup>9</sup> para que possam, junto aos seus dirigentes, elaborar as propostas de metas anuais.

Por fim, o Núcleo de Metas tem a tarefa de revisar as fichas para verificar se estão em consonância com a metodologia e as diretrizes propostas para o ano. Em seguida, o NMM prepara um caderno de metas, que deverá ser validado pelo Secretário de Planejamento e pelo Prefeito. Após a ratificação pelos dirigentes, o documento é consolidado no Plano de Metas anuais e passa ser monitorado ao longo do ano.

## **2.2 A fase de monitoramento do Plano de Metas**

Após a elaboração do Plano de Metas Anuais, inicia-se o monitoramento do cumprimento desses objetivos. Para isso, ao início de cada ano, o Núcleo de Metas realiza um treinamento com a Rede de Monitoramento de Metas, no qual é apresentada a estratégia de Planejamento Estratégico municipal, explicitando-se o papel fundamental do PMA na aceleração das entregas. Na parte prática do treinamento, há a apresentação das atribuições dos monitores: quais tarefas devem exercer; como realizar a atualização do cumprimento das metas; e como usar o sistema GPWEB - software em que é feito o acompanhamento dos projetos do Plano de Metas anuais, que deve ser atualizado periodicamente.

---

<sup>9</sup> As fichas técnicas são documentos elaborados pelo NMM/SEPLAG em que os monitores deverão detalhar todas as informações relacionadas às metas de sua Secretaria (recursos, responsáveis, prazos, submetas, correlação com NQQ e PPA etc.)

No fluxo de monitoramento, o Núcleo cobra dos órgãos produtos de comprovação das metas que atingem 100% de cumprimento<sup>10</sup>. Essa metodologia de controle foi adotada nos últimos anos para garantir credibilidade ao PMA. Portanto, a execução da meta deixou de ser autodeclarada e passou a ser necessário o ateste da execução. Esses produtos são inseridos no próprio sistema GPWEB e podem variar de acordo com o objetivo da meta. Cópias de documentos, registros fotográficos e publicações em Diário Oficial são exemplos de produtos comumente usados para comprovar a finalização e entrega de um projeto.

Após essas etapas, o Núcleo consolida todas as informações em fichas de monitoramento e gráficos de cumprimento. Por fim, esse material é consolidado em um caderno do Plano de Metas Anuais, que é apresentado no Encontro de Gestores (EG).

O Encontro é uma reunião organizada pela SEPLAG e pelo Gabinete do Prefeito, dirigida pelo próprio Prefeito, que tem por objetivo alinhar todo o corpo dirigente (Secretários e Subsecretários) acerca de informações estratégicas para a gestão municipal e realizar o acompanhamento do cumprimento das metas anuais. O EG acontece trimestralmente e é um espaço importante de aceleração de projetos, repactuação de prazos e monitoramento de entregas no nível estratégico de governo.

### **3. 2013-2019: Um balanço dos resultados**

A partir da metodologia do Plano de Metas, a gestão da Prefeitura de Niterói conseguiu ao longo dos anos acelerar e dar ritmo à diversas entregas da carteira de Projetos Estruturadores do NQQ. A seguir apresentamos um balanço do cumprimento dos Planos de Metas desde 2013 e as principais entregas relacionadas às estratégias de longo e médio prazo.

#### **3.1 Balanço do Plano de Metas 2013-2019**

O Plano de Metas atingiu um cumprimento de 80% em 2013, 82% em 2014, 72% em 2015, 80% em 2016, 74% em 2017, 75% em 2018 e 76% em 2019<sup>11</sup>. Colocar aqui um parágrafo com outros números, por exemplo: encontros de gestores realizados, número de metas no último ano, secretarias envolvidas etc. A ideia é dar uma ideia de quanto é grande e complexo esse plano responsável por gerenciar toda a prefeitura.

---

<sup>10</sup> As metas são divididas em submetas, que detalham as etapas dos projetos.

<sup>11</sup> Essa diminuição da taxa da realização está fortemente relacionada à fiscalização mais rigorosa dos produtos.

A possibilidade de acelerar as entregas de longo e médio prazo dentro de prioridades anuais faz com que o Plano de Metas tenha importância significativa no cumprimento dos objetivos mais centrais da gestão.

Ao comparar as carteiras de projetos com os PMA, percebe-se que de 2015 até 2019, 28 metas estavam diretamente relacionadas às entregas relevantes das duas carteiras de projetos elaboradas<sup>12</sup>, abrangendo 20 projetos estruturadores diferentes. Dentre elas, destaca-se a conclusão do Túnel Charitas-Cafubá e a conclusão das obras do Hospital Getúlio Vargas Filho. Vejamos a tabela a seguir:

Tabela 1 –Principais entregas presentes no PMA e nas Carteiras de Projetos do NQQ<sup>13</sup>

Área de Resultado	Projeto estruturador/NQQ	Ano da meta <sup>14</sup>	Metas do PMA
Vibrante e Atraente	Enseada Limpa	2015	Implantação do programa Enseada Limpa no Preventório e melhoria da balneabilidade na Enseada de Jurujuba
	Niterói Cultural	2016	Museu de Arte Contemporânea MAC reformado
	Niterói Mais Verde	2016	Plantio de 500 mudas arbóreas com características especiais
	Niterói Cultural	2019	Entrega do auditório do Museu do Centro Petrobras de Cinema
Escolarizada E Inovadora	Mais Infância	2015	Construção de três Unidades Municipais de Educação Infantil.
	Mais Infância	2016	Construção das UMEI's Coronel Leôncio e Preventório
	Mais Infância	2016	Inauguração das UMEI's Matapaca, Teixeira de Freitas e Vale Feliz
Saudável	Qualidade Da Rede Hospitalar	2015	Conclusão das obras do Hospital Getúlio Vargas Filho e Mario Monteiro
	Saúde Mais Moderna	2018	Implantação da Fundação Estatal de Saúde
Inclusiva	Niterói Para Melhor Idade	2019	Realização da Conferência Municipal referente ao Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa Idosa
Organizada E Segura	Nova Guarda	2015	Aumento do efetivo de Guardas Municipais e implantação de novas bases integradas com a PM/RJ
	Transoceânica	2016	Túnel Charitas-Cafubá totalmente concluído
	Nova Guarda	2016	Implantação da Cidade da Ordem Pública
	Niterói De Bicicleta	2016	Bicicletário Araribóia concluído

<sup>12</sup> Desde 2013 foram elaboradas duas Carteiras de Projetos do NQQ. A carteira 2013-2016 e a 2017-2020 podem ser acessadas em: [http://portais.niteroi.rj.gov.br/portal-da-transparencia/main/outras\\_informacoes/Or%C3%A7amento](http://portais.niteroi.rj.gov.br/portal-da-transparencia/main/outras_informacoes/Or%C3%A7amento)

<sup>13</sup> Foram selecionadas apenas algumas das principais entregas para elaboração dessa tabela

<sup>14</sup> O ano da meta não se refere necessariamente ao ano da entrega.

	Centro Integrado de Segurança Pública - Cisp	2016	CISP construído e operando
	Niterói Mais Segura	2017	Realizar plebiscito sobre armamento da Guarda Municipal
	Mobilidade Urbana	2017	Conclusão do Mergulhão da Praça Renascença
	Niterói Cidade Resiliente	2019	Obras de contenção de encostas prioritárias iniciadas em 57 pontos da cidade
Próspera E Dinâmica	Mercado Municipal Feliciano De Sodré	2015	Finalização do projeto de revitalização do Mercado Municipal Feliciano Sodré
Eficiente e Comprometida	Gestão Integrada e Moderna	2015	Implementação do sistema de tramitação processual E-cidade nos órgãos da PMN

Fonte: Elaboração própria (2020)

Com isso, de 2013 a 2019, o monitoramento do Plano de Metas permitiu que, em média, 77% das metas fossem alcançadas por ano. Essa medida auxiliou na execução de grande parte dos projetos estruturadores elencados nas carteiras de projetos. Isso porque a dinâmica de monitoramento do Plano de Metas, com a Rede de Monitoramento de Metas e os diversos Encontros de Gestores entre o Prefeito e o Secretariado ao longo do ano, ajudam na aceleração, na resolução de problemas e na repactuação de prazos e rotas de maneira mais ágil.

### **Conclusão/Considerações**

O Núcleo de Monitoramento de Metas é responsável por acompanhar a execução de projetos importantes, a fim de garantir que os prazos e entregas pactuados sejam efetivamente alcançados. Com isso, é assegurada a execução de metas em diversas áreas de políticas públicas. A articulação promovida, pelo Plano de Metas, entre as estratégias de curto, médio e longo prazo possibilita a existência de uma estratégia eficaz de planejamento na Prefeitura de Niterói orientada a resultados.

Todavia, a metodologia utilizada pelo Núcleo de Monitoramento de Metas não permite ainda medir o impacto das entregas nos problemas que elas buscam solucionar. A ausência de indicadores relacionados às metas faz com que o impacto causado pela entrega no problema público que ela busca solucionar seja de difícil aferição. Por tal razão, não é possível medir, de forma segura, as transformações causadas pelas entregas do PMA. Considera-se, portanto, o Plano uma estratégia

efetiva para viabilizar, acelerar e gerenciar entregas, mas não aferir os seus resultados.

Para que os resultados sejam alcançados e a efetividade das políticas desenvolvidas seja avaliada, recomenda-se o aperfeiçoamento da metodologia para que se implemente na gestão municipal uma Central de Resultados (Neves,2019). O modelo apresentado por Neves (2019) objetiva analisar o impacto real do projeto no problema que ele foi criado para solucionar. A Central de Resultados busca estipular resultados por meio de indicadores. Por exemplo, como destaca Neves (2019) em uma política pública voltada para a redução da violência no trânsito, o alvo a ser perseguido deve ser a “redução do número de mortos e feridos em acidentes de trânsito”, e não somente o número de ações realizadas ou de projetos de educação no trânsito executados.

Modelos como esse permitiriam o monitoramento de indicadores, a fim de possibilitar readequações e correções no projeto. Com a Central implementada no município seria possível aferir se as metas estabelecidas e cumpridas promoveram, de fato, transformações reais no cotidiano dos cidadãos.

## Referências

- REZENDE, Denis Alcides; ULTRAMARI, Clovis. Plano diretor e planejamento estratégico municipal: introdução teórico-conceitual. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 2, p. 255-271, 2007.
- NEVES, Glaucio. Do Escritório de Projetos à Central de Resultados. **Macroplan Policy Papers**, nº 4, jun. 2019.
- NITERÓI (Município). Lei Municipal nº 3.022/2013 de 22 de março de 2013. Dispõe sobre a alteração na estrutura organizacional do município, sem aumento de despesas.
- NITERÓI (Município). Decreto Municipal nº 11.331/2013 de 01 de janeiro de 2013. Dispõe sobre a alteração na estrutura organizacional do município, sem aumento de despesas.
- ORTIZ, Marília; MEDEIROS, Anny. Reforma gerencial na gestão pública contemporânea: desafio para os municípios brasileiros. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 8, 2015, Brasília.
- SEPLAG. **Sistematização do Plano de Metas em Niterói**, 1. ed, Niterói, RJ, 2019.