

**PROPOSTA DE MODELO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ASSEMBLEIAS
LEGISLATIVAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO
ESTADO DE SÃO PAULO**

ANDRÉ LEME DA SILVA FLEURY BONINI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FERNANDO FREIRE VASCONCELOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

MARCELO ALBUQUERQUE

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

HAMILTON LUIZ CORREA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

LUCAS ISRAEL OLIVEIRA TESTI

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ASSEMBLEIAS LEGISLATIVAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO

1. Introdução

A avaliação de desempenho das organizações tem sido objeto de estudos da Administração desde a década de 80, sendo que diversos instrumentos de avaliação de desempenho organizacional têm sido desenvolvidos desde então (GARENGO et al., 2005; BORTOLUZZI et al., 2009). Bem como, tem havido uma evolução significativa nos estudos referentes a este assunto, apesar de que, inicialmente havia pouco respaldo científico para suportar o crescente número de indicadores de desempenho que eram propostos, principalmente ao longo dos anos 90, o que não permitia suficientes conclusões teóricas sob sua eficácia (NEELY et al., 1995). Ainda assim, nos anos subsequentes os estudos da área seguiram aumentando em volume.

O presente estudo tem como objetivo principal propor indicadores de desempenho que sejam adequados à medição das atividades típicas do poder legislativo e, como objetivo secundário, analisar alguns dos principais modelos de Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO) existentes, para então propor um modelo que seja adequado para aplicação junto as Assembleias Legislativas de modo à contribuir com a melhoria da eficiência e eficácia de suas atividades administrativa, legislativa e fiscalizatória.

O presente trabalho se justifica pelo fato de que a construção de um modelo adequado de avaliação de desempenho que possa ser aplicado a um órgão público como a ALESP, constitui um trabalho de relevância para toda sociedade como um todo, tanto no sentido de proporcionar o aperfeiçoamento da gestão pública, quanto pela possibilidade de criar metodologias que possibilitem o monitoramento e antecipação de seus resultados.

Visando atingir os objetivos propostos foi reunido um referencial teórico sobre a dinâmica do Poder Legislativo Estadual, de modo a poder embasar a discussão proposta. Em seguida, foram reunidos conteúdos sobre os princípios que regem a administração pública e, por último, foram reunidos para análise os modelos de ADO mais adequados à aplicação proposta.

Quanto ao modelo metodológico, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de estudo de caso único, que teve como objeto a Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo (ALESP). O trabalho foi de caráter exploratório e descritivo, com base em dados primários e secundários reunidos tanto por meio de entrevistas realizadas com funcionários do referido órgão, quanto por pesquisas e coleta de dados da *internet*. Em seguida, procedeu-se à análise do conteúdo das entrevistas por meio da utilização do método de Bardin (2010), que permite alcançar uma compreensão profunda dos dados em estudo.

Foram analisados no presente estudo, os regramentos legal, financeiro e de metas, que regem o funcionamento da ALESP, tais como, seus instrumentos de orçamento e planejamento, dentre os quais, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), que permitiram levantar dados sobre as atividades, produtos e resultados da referida Casa de Leis.

Na sequência foi realizada a comparação entre modelos gerais de avaliação de desempenho atualmente em uso, de modo a propor um modelo preliminar de Avaliação de Desempenho para Assembleias Legislativas, o qual poderá subsidiariamente, ser aplicado também à Câmaras Municipais.

Nesta etapa foram ainda explicitados os componentes estruturais relevantes para a construção do modelo proposto, que são: suas fases conceituais, perspectivas, focos e indicadores. Foi ainda realizada uma simulação em que se aplicou a modelagem proposta, às métricas e dados históricos

coletados da ALESP. Com esta aplicação prática, e a subsequente análise dos resultados obtidos, buscou-se demonstrar que os indicadores propostos podem ser considerados como relevantes para avaliação de desempenho da ALESP.

Espera-se que este trabalho empírico possibilite e auxilie aos gestores das Assembleias Legislativas e as Câmaras Municipais do país, a priorizar a utilização de indicadores de desempenho, como instrumentos essenciais à melhoria da performance organizacional das referidas casas legislativas.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Finalidade do Processo Legislativo e sua dinâmica operacional

O Processo Legislativo é o conjunto de atos realizados pelas Assembleias Legislativas visando a elaboração das leis de acordo com as regras definidas pela Constituição Estadual e pelos seus Regimentos Internos. No âmbito federal, o poder legislativo é representado pelo Congresso Nacional, sendo este composto pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, e na esfera estadual este poder é realizado pelas Assembleias Legislativas por meio dos deputados estaduais (ALESP, 1989).

Estando entre as maiores Assembleias Legislativas da América Latina, a ALESP, atualmente é composta por 94 deputados, representando cerca de 43 milhões de cidadãos paulistas (ALESP, 1989). Além da sua competência natural de elaboração de leis, de acordo com a Constituição Federal, em seu artigo 70, cabe ao Poder Legislativo também a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Poder Executivo (BRASIL, 1988).

De maneira geral, pode-se entender que a dinâmica de trabalho do Poder Legislativo se divide em atividades realizadas por dois grupos distintos:

a) O primeiro grupo é composto pelos parlamentares, com mandato eletivos, e por seus assessores, que são comissionados. Estes, realizam duas atividades principais: i) A atuação político-legislativa, materializada pela produção de leis e; ii) A fiscalização do Poder Executivo, realizada por exemplo na apresentação de requerimentos de informações ao Poder Executivo e sua subsequente análise.

b) O segundo grupo é composto por servidores técnicos, em sua maioria ocupantes de cargos efetivos, admitidos por meio de concursos públicos, que realizam o trabalho institucional das casas legislativas, garantindo o andamento e apoio das atividades administrativas internas que viabilizam a atuação dos parlamentares.

Neste contexto de trabalho do Parlamento, existe, segundo Santos et al (2007), um ambiente de pluralismo cognitivo em que interagem correntes heterogêneas de pensamento e forças antagonicas de pressão, em que não necessariamente impera a relação harmoniosa e de disposição para a colaboração recíproca, sendo natural do calor do jogo político, a diversidade de interesses dos atores desse processo.

Dessa forma, o Poder Legislativo pode ser entendido como o “*locus* privilegiado de debate” (PRATA, 2009), onde interagem partes interessadas normalmente antagonicas, em que os cidadãos têm papel preponderante dessa dinâmica como geradores de demandas sociais (FRANÇA, 2017). O Poder Executivo, por sua vez, atua como fonte de forte influência na relação com os parlamentares, agindo com sua “mão forte” para a aprovação de projetos do interesse do governo (ZORAZAL; CARLOS, 2017; TOMIO; RICCI, 2019), e o próprio poder legislativo, a partir dos interesses dos parlamentares, atua em função de seu entendimento da realidade que os cerca (SANTOS et al., 2020).

Contudo, a evolução da sociedade passa paulatinamente a agregar um componente adicional à dinâmica das casas legislativas, representado pela pressão popular que, cada vez mais, cobra do

Poder Legislativo a adoção de processos que resultem em maior eficiência e qualidade na prestação dos serviços legislativos e de gestão da coisa pública (FERREIRA et al., 2018).

Inspirada em mecanismos da iniciativa privada, relativos à busca por inovação e processos de gestão mais ágeis, dinâmicos e eficientes, o Poder Legislativo é cobrado a adotar instrumentos que respondam à demanda por mais informação e transparência. De modo que, conforme colocado por Dantas e Yeung (2019), aferir, medir e dimensionar são desafios necessários à percepção do poder público e em especial do parlamento.

2.2 Dinâmica Legislativa do Poder Legislativo Estadual

A Constituição Federal (BRASIL, 1988), no capítulo dedicado às finanças públicas, determinou em seu artigo 165 e seguintes, os instrumentos de planejamento e orçamento da administração pública, estabelecendo que são leis de iniciativa do Poder Executivo o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

No Quadro 1, a seguir, constam os montantes dos dois PPAs com seus objetivos, justificativas, públicos, abrangência, indicadores e ações/produtos a que estão ligados. Também são apontados nos PPAs os indicadores a serem observados.

Quadro 1 - Programas executados pela ALESP nos PPAs 2012-2015 e 2016-2019

Período	Plano Plurianual 2012-2015		Plano Plurianual 2016-2019
	Processo Legislativo	Gestão de T.I. e Comunicação	Processo Legislativo
a) Valor (R\$)	3.092.757.729	57.215.666,00	4.285.902.269,00
b) Objetivo	Garantir suporte material e técnico ao adequado desenvolvimento dos trabalhos legislativos e sua divulgação	Utilizar ferramentas da informática para levar informação à sociedade, de forma transparente e objetiva	Desenvolver e divulgar os trabalhos legislativos
c) Justificativa	O desenvolvimento e divulgação dos trabalhos legislativos necessita de suporte para atingir a consecução de sua finalidade junto à sociedade	Na gestão de tecnologia, informação e comunicação estão contidos os projetos alinhados com as diretrizes estabelecidas pela direção da casa, que visam levar informação à sociedade	
d) Público Alvo	População paulista	População paulista	População paulista
e) Abrangência	Estado	Estado	Estado
f) Indicadores	Proposições e outras prerrogativas constitucionais e regimentais do legislativo	Grau de integração com Legislativos Nível de informatização das atividades da ALESP	Projetos apresentados Taxa anual de Projetos Deliberados Taxa de evolução anual de projetos apresentados
g) Ações ou Produtos	Consolidação da legislação paulista	Desenvolvimento de sistemas de informação	Divulgação de ações de publicidade institucional
	Desenvolvimento de Recursos Humanos	Gerenciamento de recursos de tecnologia da informação e comunicação	Equipamentos em rede e sistemas
	Desenvolvimento e Controle da gestão legislativa e administrativa	Integração do legislativo	Eventos realizados
	Divulgação dos trabalhos legislativos		Funcionários participantes de capacitação e desenvolvimento humano
	Estudos e pesquisas para subsidiar atividades políticas		Horas transmitidas pela TV Assembleia
	Memória do Legislativo		Legislativos Integrados
	Palácio 9 de Julho - Reformas, conservação, reparações, adaptações e instalações		Obras, adaptações e/ou reformas no Palácio 9 de Julho
	Processos Informatizados		
	Sessões Legislativas		

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do PPA do Estado de São Paulo.

A cada quatro anos, a lei que instituir PPA deverá conter as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para suas despesas. Já a LDO compreenderá as metas e prioridades da administração para o exercício financeiro subsequente e orientará a elaboração da LOA. Esta, por sua vez, apresenta o orçamento fiscal e de investimento da Administração Direta e Indireta, em linha com

o que tiver sido definido nos outros dois instrumentos, contendo ainda orientações sobre receita e despesas decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia (BRASIL, 1988).

Além disso, em 2010 o Governo do Estado de São Paulo implementou o programa Orçamento por Resultados (OpR), que é um instrumento de elaboração, execução e avaliação de programas governamentais, que envolve medidas voltadas a subsidiar a decisão de alocação de recursos públicos com base em informações de desempenho dos referidos programas (SOUSA et al., 2015).

Na LOA os programas previstos inicialmente pela LDO são detalhados em atividades e metas, que são designadas como “produtos”, e que constituirão os resultados concretos a serem realizados com o orçamento anual destinado a ALESP (Quadro 2).

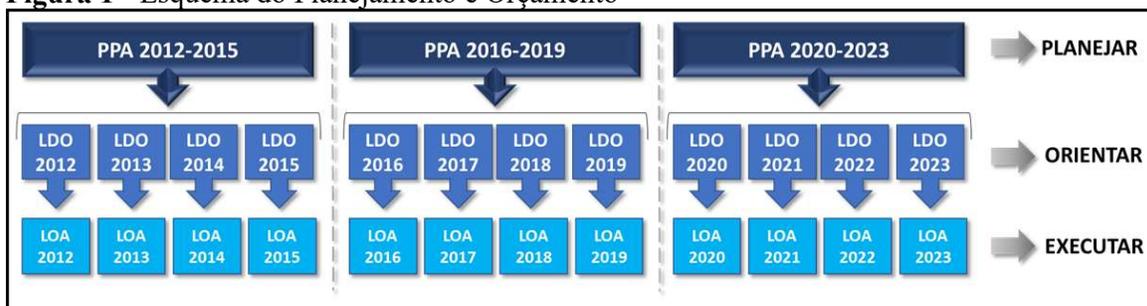
Quadro 2 - Especificações dos Produtos da ALESP nas LOAs

PRODUTO	DESCRIÇÃO
Gerenciamento de recursos de tecnologia da informação e comunicação	Manutenção, modernização e ampliação do parque atual de tecnologia da informação e comunicação.
Estudos e pesquisas para subsidiar atividades políticas	Realização de estudos, convênios, pesquisas, intercâmbios, palestras, conferências, simpósios e debates para o desenvolvimento e aplicação de políticas públicas; seminários, cursos e eventos sobre o parlamento; avaliação dos resultados obtidos pela aplicação do Índice Paulista de Responsabilidade Social - IPRS, criado pela Lei nº 10.765, de 2001; fornecer apoio às câmaras em matéria legislativa e na instalação das escolas dos legislativos, abrangendo matérias de cunho parlamentar e de educação política e social; integração com a sociedade civil organizada e com os legislativos municipais
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Aprimoramento administrativo, mediante ações de planejamento, controle, avaliação de resultados, treinamentos, convênios e atividades de integração profissional e novos projetos.
Divulgação dos trabalhos legislativos	Transmissão das atividades legislativas, expansão dos canais de comunicação (mídias escritas, televisivas, radiofônicas, internet e sociais) e utilização de veículos externos de comunicação; modernização e adaptação da TV ALESP aos novos sistemas de transmissão e afins.
Integração do Legislativo	Fomento à utilização dos recursos Interlegis - Integração do Legislativo, facilitação do acesso dos Legislativos com a criação de novos canais de conteúdo no Portal e realização de convênios para compartilhamento de conhecimento técnico.
Expansão e adequação das instalações do Paláci 9 de Julho	Realização de obras de reformas, adaptações e ampliações das instalações do Palácio 9 de Julho
Desenvolvimento de Sistemas de Informação	Aperfeiçoamento dos sistemas informatizados existentes e desenvolvimento e implantação de novos sistemas.
Funcionamento do processo legislativo	Desenvolvimento de ações voltadas à operacionalidade do processo legislativo como recursos humanos, materiais e técnicos.
Consolidação da legislação paulista	Descrição: Promoção de estudos e convênios para a consolidação temática da legislação estadual, em cumprimento da Lei Complementar Estadual nº 863, de 29 de dezembro de 1999.
Desenvolvimento e controle da gestão legislativa e administrativa	Sistema de gestão norma ISO, metodologia de gestão por processos, metodologia de gestão de projetos, gestão documental, sustentabilidade, divulgações e novos projetos.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos dados da LOA 2015.

Um exemplo desse complexo arcabouço legal-orçamentário pode ser visto de forma esquematizada na Figura 1, em que se demonstram as principais características, periodicidade e objetivos de cada legislação.

Figura 1 - Esquema do Planejamento e Orçamento



Fonte: Elaborado pelos autores.

A LOA define ainda as metas dos produtos gerados pela “ação orçamentária”, ou seja, aqueles que estão vinculados aos valores previstos no orçamento público, enquanto a LDO define as metas de indicadores de resultados gerados por “ação não orçamentária”, ou seja, aqueles que direcionam, ou norteiam, as atividades, sem a estimativa valorada em orçamento (BRASIL, 1988).

Ao levantar os dados disponibilizados pela ALESP sobre a produção legislativa, se pode constatar que das 2.546 leis ordinárias publicadas no Estado de São Paulo entre 2012 e 2019, cerca de 80% delas não trazem um benefício direto e perceptível pela sociedade, uma vez que acabam tratando, quase que exclusivamente, da definição de nomes de bens públicos (35%), de entidades de utilidade pública (25%) e do estabelecimento de datas comemorativas no Calendário Oficial (21%).

Tabela 1 - Produção legislativa da ALESP

Anos	Produção legislativa							
	Projetos de Lei	Variação % em relação ao ano anterior	Projetos de Lei Complementar	Variação % em relação ao ano anterior	Projeto de Emenda à Constituição	Variação % em relação ao ano anterior	Decreto-Legislativo	Variação % em relação ao ano anterior
2019	1340	79,6%	89	53,4%	21	133,3%	33	175,0%
2018	746	-37,5%	58	65,7%	9	12,5%	12	-14,3%
2017	1193	23,0%	35	-31,4%	8	33,3%	14	-6,7%
2016	970	-41,1%	51	-25,0%	6	-62,5%	15	-37,5%
2015	1646	14,1%	68	33,3%	16	77,8%	24	100,0%
2014	1443	39,3%	51	-19,0%	9	-18,2%	12	-40,0%
2013	1036	32,7%	63	26,0%	11	120,0%	20	100,0%
2012	781	-36,9%	50	-36,7%	5	-75,0%	10	-47,4%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de ALESP (2020).

Conforme exposto neste referencial teórico e nos questionários analisados, a discussão e produção legislativa de temas relevantes é um dos itens que devem ser considerados como preponderantes no estabelecimento de um modelo de avaliação de desempenho de uma casa parlamentar. Uma vez que, mais do que se preocupar com o aumento numérico da produção legislativa, há necessidade de se buscar uma avaliação de quesitos qualitativos da propositura parlamentar, que tenha como meta a geração de um retorno que possa ser percebido positivamente pela sociedade.

2.3 Dinâmica da atividade fiscalizatória da ALESP

Dentre as funções constitucionalmente estabelecidas para a ALESP, uma de grande relevância é a realização, pelos deputados, da atividade fiscalizatória dos atos do Poder Executivo. Isto é feito por meio da sua atuação em Comissões Permanentes, em Comissões Parlamentares de Inquéritos (CPIs) ou individualmente, pela propositura de Requerimentos de Informações (ALESP, 1970).

Sendo que, dentre estes, o Requerimento de Informações, é um dos principais instrumentos que o parlamentar dispõe para desenvolver a atividade fiscalizatória, que é uma das finalidades das assembleias estaduais. É por intermédio do Requerimento de Informações que o parlamentar pode requisitar informações, a quaisquer autoridades públicas estaduais, sobre atos sujeitos à fiscalização pela Assembleia. O poder de requerer informações é tão significativo que a recusa ou, seu não atendimento no prazo legal (trinta dias), ou ainda, o fornecimento de informações falsas, podem redundar em crime de responsabilidade, sujeito a processo administrativo que pode levar, até mesmo, a demissão do servidor público responsável por atender ao requerimento (ALESP, 1989).

Neste sentido, a tabela 2 apresenta a evolução da atividade fiscalizatória, com enfoque especial quanto as quantidades de CPIs criadas e do número de proposições de Requerimentos de Informações. De modo que se pode verificar a significativa variação numérica destes eventos a cada ano.

Tabela 2 - Atividade fiscalizatória da ALESP

Anos	Instrumentos de fiscalização			
	CPIs	Variação % em relação ao ano anterior	Requerimento de informação	Variação % em relação ao ano anterior
2019	5	-50,0%	846	219,2%
2018	10	100,0%	265	-51,1%
2017	5	-44,4%	542	85,0%
2016	9	50,0%	293	-15,3%
2015	6	-14,3%	346	26,3%
2014	7	16,7%	274	-38,1%
2013	6	200,0%	443	22,7%
2012	2	0,0%	361	-18,5%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados de ALESP (2020).

2.5 Modelos de Avaliação de Desempenho

Pode-se dizer que os modelos de avaliação de performance mais conhecidos e utilizados pelas organizações atualmente são os modelos: MADE-O (CORRÊA, 1986), *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), *Skandia Navigator* (EDVINSSON, 1997), *Triple Bottom Line* (THE SIGMA PROJECT, 2003) e o MEG-PNQ (FNQ, 2001). Sendo as principais características de cada um as indicadas abaixo:

a) MADE-O: Corrêa (1986) propôs um modelo de avaliação de desempenho organizacional denominado de MADE-O, segundo o qual uma organização vem a ser um conjunto de pessoas, recursos humanos, financeiros e materiais, que juntos procuram gerar resultados que podem ser produtos ou serviços, visando a consecução de objetivos individuais e/ou organizacionais. O modelo é composto por dez módulos de avaliação de desempenho aplicáveis a qualquer tipo de organização, sendo eles: (i) Econômico-financeiro; (ii) Operacional; (iii) Recursos humanos; (iv) Satisfação dos usuários-clientes; (v) Inovação tecnológica; (vi) Adaptação/ambiente; (vii) Avaliação técnica; (viii) Clima organizacional; (ix) Benefícios sociais; e, (x) Potencialidade gerencial. A partir destes módulos, a aferição de desempenho é operacionalizada por meio da utilização de indicadores de desempenho ou de performance, que constituem as unidades de quantificação para a avaliação.

b) *Balanced Scorecard*: Kaplan e Norton (1997) descreveram o modelo como, um conjunto de medidas que apresentam uma visão ágil e abrangente das atividades de um negócio, integrando indicadores financeiros e indicadores de satisfação dos clientes, que se referem a resultados de atividades já realizadas; com indicadores relacionados a processos internos e de melhoria e inovação, que representam os impulsionadores do desempenho financeiro futuro da organização. Desta forma, permite que os administradores concentrem seus esforços nos indicadores mais críticos e enxerguem a empresa a partir de quatro perspectivas, que respondem a quatro questões principais: (i) Perspectiva do cliente: Como os consumidores veem a empresa?; (ii) Perspectiva interna: Em que se deve ter excelência?; (iii) Perspectiva da inovação e do aprendizado: Pode-se continuar a melhorar e criar valor ao negócio?; e, (iv) Perspectiva financeira: Como os acionistas são vistos?

c) *Skandia Navigator*: Edvinsson (1997) assevera que o *Skandia* procurou focar no capital intelectual em função da necessidade de desenvolver uma nova abordagem, que considerasse os serviços de conhecimento intensivo. Defendendo que a atenção ao capital intelectual das empresas constitui um importante instrumento para administrá-las e desenvolvê-las, propondo a análise da empresa a partir de cinco focos: (i) no financeiro; (ii) no cliente; (iii) no processo; (iv) na renovação e desenvolvimento; e, (v) no humano. Juntos, os cinco focos formam o Navegador de Capital Intelectual da Skandia, que passa a acompanhar o desempenho da organização pela aferição das métricas correspondentes a cada um deles.

d) *Triple Bottom Line*: A organização The Sigma Project (2003) apresentou esse modelo de avaliação partindo de três aspectos principais, denominados de capitais ou *bottom lines*: (i) Natural ou Ambiental, que o avalia o desempenho com base em questões de interesse da sustentabilidade ambiental; (ii) Econômico, que mede o desempenho econômico; e, (iii) Social - que considera o desempenho social, em relação aos funcionários, consumidores e comunidades.

e) MEG-PNQ: A Fundação Nacional da Qualidade (2001) lançou o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) com missão de disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações. É composto por oito fundamentos de excelência, entre eles: (i) Pensamento sistêmico; (ii) Aprendizado organizacional e inovação; (iii) Liderança transformadora; (iv) Compromisso com as partes interessadas; (v) Adaptabilidade; (vi) Desenvolvimento sustentável; (vii) Orientação por processos; e, (viii) Geração de valor.

No quadro 3 apresentamos um comparativo dos aspectos considerados pelos principais modelos de avaliação de desempenho organizacional.

Quadro 3 - Comparativo dos principais modelos de avaliação de desempenho

ESCOPO	ASPECTOS ABORDADOS	MADE-O Correa (1986)	BSC Kaplan e Norton (1992)	SKANDIA Edvinsson (1997)	SIGMA-S BSI, FFF e Accountability (1999)	MEG-PNQ FNQ (2001)
ANÁLISE INTERNA	Gestão Financeira	x	x	x	x	x
	Gestão de Processos	x	x	x	x	x
	Gestão de Clientes	x	x	x		x
	Gestão de Pessoas	x		x	x	x
	Gestão da Inovação	x		x		
	Gestão do Capital Intelectual			x		
ANÁLISE EXTERNA	Gestão de Stakeholders	x			x	x
	Gestão Ambiental	x			x	

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Metodologia

Neste estudo foi adotada uma abordagem de caráter qualitativo, que segundo Crowe et al. (2011), é a metodologia indicada quando há necessidade da compreensão de uma situação ou evento em seu contexto real. O que já havia sido defendido por Godoy (1995), ao orientar que a pesquisa qualitativa é a metodologia mais indicada para pesquisas exploratórias e descritivas, ou seja, naquelas pesquisas em que se está lidando com problemas pouco conhecidos, e naquelas em que se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade.

Quanto ao tipo de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único, que segundo Baxter (2008), trata-se de uma abordagem de pesquisa que auxilia a exploração de um fenômeno dentro do seu contexto usando diversas fontes de dados. Além do que, o estudo de caso tem sido um dos modelos de pesquisa aplicados às Ciências Sociais (LIMA et al., 2012).

Quanto ao método, o estudo terá caráter exploratório, que é o enfoque recomendado para estudos em que se está lidando com problemas pouco conhecidos (GODOY, 1995), e descritivo dado o objetivo de descrever as principais características de um fenômeno (GIL, 2002). Inclusive, Gil (2002) é específico ao exemplificar que a adequação do método descritivo para pesquisas “que se propõem a estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos”.

O período a ser considerado na pesquisa foi entre os anos de 2012 e 2019, o que correspondeu a parte das legislaturas da ALESP entre 2011 a 2014 e entre 2015 e 2018.

A fim de viabilizar uma coleta de dados abrangente sobre as atividades ou circunstâncias relativas à ALESP, que fossem relevantes para a avaliação de desempenho da organização, foram utilizadas fontes primárias e secundárias de informações.

Como fontes primárias de informações foram planejadas a realização de entrevistas com indivíduos que tenham trabalhado ou que ainda estejam trabalhando na ALESP, além da solicitação de informações diretamente aos seus gestores e buscas de dados disponibilizados nas páginas oficiais da *internet* do referido órgão e do Governo do Estado. Contudo, em função da pandemia do Covid-19 e do isolamento social estabelecido pelas autoridades de saúde, não foi possível agendar as entrevistas pessoais ou por teleconferência com os potenciais entrevistados. Dessa forma, de modo a buscar uma alternativa que viabilizasse manter essa possibilidade de coleta de dados, optou-se por preparar um questionário estruturado, com questões abertas e de respostas discursivas, para disponibilização aos entrevistados.

De modo a garantir o anonimato dos respondentes, a disponibilização das entrevistas foi realizada por meio da plataforma *Google Form*. A pesquisa foi precedida de um "Termo de participação e anuência" com orientações claras sobre o preenchimento do questionário. Sendo que, foram entrevistados 10 profissionais atuantes na Assembleia Legislativa de São Paulo.

Para a análise dos dados coletados por meio dos questionários, foi empregado o método de análise de conteúdo de Bardin (2010), que envolve um conjunto de técnicas de análise sistemática e objetiva dos discursos, permitindo fazer a identificação dos principais conteúdos sob análise (ALBUQUERQUE et al., 2019). De acordo com o método de Bardin (2010), a análise de conteúdo seguiu três etapas de análise preceituadas pelo autor:

1) Pré-análise: em que foi realizada uma leitura flutuante dos textos para verificar se as mensagens atendiam ao escopo dos objetivos de pesquisa, sendo excluídos os conteúdos fora do escopo (BARDIN, 2010).

2) Exploração do material: em seguida foi feita a análise e exploração do conteúdo remanescente e sua codificação por categorias de análise previamente formuladas (BARDIN, 2010).

3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: por último, foi feito o tratamento dos resultados, de modo a que os dados brutos pudessem ser compilados e convertidos em resultados

significativos e válidos para a pesquisa, sendo apresentados por meio de quadros-síntese para condensar e destacar as informações.

Os resultados dessa análise, bem como os demais dados que foram coletados por outras fontes, foram todos analisados a luz do referencial teórico reunido para a pesquisa. Após estas etapas, se pôde realizar inferências e propor interpretações a respeito dos objetivos previstos, bem como, identificar descobertas inesperadas surgidas durante a análise (BARDIN, 2010).

Os dados foram analisados com base no método de análise de conteúdo categorial, ou seja, com o desdobramento dos textos das entrevistas em categorias, que serviram para formar indicadores relacionadas com as principais variáveis relacionadas com a performance do órgão estudado (BARDIN, 2010).

Por fim, para a categorização e estabelecimento de critérios de análise requerido por Bardin (2010), foi tomado com base teórica o estudo Parlamento Transparente constante do referencial teórico (CAMPAGNONE, 2003). A partir das categorias formadas, procedeu-se uma releitura para identificação dos indicadores correspondentes.

4. Resultado e análise dos dados coletados

A análise de conteúdo das respostas as 10 entrevistas realizadas com profissionais atuantes na ALESP, seguindo as etapas preconizadas por Bardin (2010), ou seja, inicialmente uma pré-análise, seguida da exploração do material e, por último, o tratamento dos dados e preparação dos resultados, permitiu a identificação de cerca de 137 palavras-chaves, as quais foram distribuídas nos critérios propostos por Campagnone (2003), relacionados com a eficácia, eficiência, participação e administração, resultando ao final em 14 indicadores a partir da categorização realizada.

Tabela 3 - Indicadores de desempenho com base na análise de conteúdo dos questionários

Critérios de análise com base em Campagnone (2003)	Menções		Argumentos para definição de Indicadores	Menções	
	Frequência absoluta	Frequência percentual		Frequência absoluta	Frequência percentual
Indicadores de Eficácia (Relacionada com a missão do parlamento)	62	45,3%	Produzir projetos e leis relevantes	27	19,7%
			Atividade de fiscalização	26	19,0%
			Qualidade das discussões	6	4,4%
			Celeridade nos processos	3	2,2%
Indicador Administrativo (Relacionada com a missão do parlamento)	35	25,5%	Processos baseados em mérito	18	13,1%
			Produtividade	12	8,8%
			Condições de trabalho	3	2,2%
			Qualificação profissional	2	1,5%
Indicadores de Eficiência (Relacionada com a gestão interna do parlamento)	30	21,9%	Uso dos recursos do parlamento	14	10,2%
			Estabilidade	9	6,6%
			Transparência	6	4,4%
			Combate a privilégios	1	0,7%
Indicadores de Participação (Relacionada com a integração entre o parlamento e a sociedade)	10	7,3%	Retorno para a sociedade	10	7,3%
	137	100%		137	100%

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, a análise de conteúdo permitiu identificar nas respostas aos questionários, os principais aspectos que, no entender dos respondentes, são relevantes para produzir mudanças no desempenho da ALESP (Tabela 3), os quais serviram para guiar a construção de indicadores do novo modelo de análise de desempenho proposto neste estudo.

4.1 Análise com relação aos principais modelos de avaliação de performance organizacional

Considerando-se os principais modelos de avaliação de performance organizacional descritos no referencial teórico, bem como, levando-se em conta as características da ALESP e as demais assembleias legislativas estaduais, se pode constatar que:

a) As assembleias legislativas se enquadram perfeitamente na definição apresentada por Corrêa (1896), tendo apenas uma característica própria que as diferencia das organizações privadas, que é o fato de serem organizações de natureza pública, ou seja, que não visam lucros, mas que, a parte disso, possuem objetivos e metas organizacionais a serem atingidas como quaisquer outras organizações, de modo que, o MADE-O (CORRÊA, 1986) pode ser aplicado às assembleias legislativas. Corrêa (1986) sugere inclusive, que habitualmente existem três perspectivas de análise presentes na avaliação de qualquer tipo de empresa ou organização, que são as perspectivas: Satisfação do Consumidor, Recursos Humanos; e Econômico-financeira. Assim, para aplicar o MADE-O às organizações públicas, deve-se adaptar o tratamento que dado aos destinatários de seus serviços, que ao invés de serem designados como “consumidores” passam, por analogia, a serem designados como “sociedade”. Uma vez que as assembleias devem atender, de maneira indistinta, a todas as sociedades a que estão afetas. Outro aspecto que se extraiu do modelo de Corrêa (1986), foi buscar construir um modelo que fosse amplo, ou seja, que permitisse sua aplicação tanto na ALESP quanto em outras casas legislativas, quer sejam estaduais, quanto municipais. Dessa forma, a construção do modelo considera desde o início, as características e os aspectos mais relevantes e, principalmente, comuns a todas as organizações destinadas ao trabalho legislativo, para depois prosseguir na definição de indicadores. Assim, o primeiro balizador que se utilizou para a construção do novo modelo foi a legislação que rege as assembleias legislativas e câmaras municipais.

b) Segundo os conceitos do modelo *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), apesar da ALESP não produzir como resultado um bem tangível, uma vez que ela produz serviços públicos de apoio e operacional que resultam em na produção de leis e na fiscalização de atividades públicas, ainda assim, a ALESP precisa seguir processos criteriosos de gestão financeira, de processos e com relevância para seus "clientes", ou seja, para a sociedade. De modo que, considerando a ênfase na sua perspectiva interna, deve buscar indicadores que integrem finanças e processos internos, para assim, permitir mensurar a excelência na prestação de serviços.

c) Outro modelo considerado na análise da performance da ALESP, e para a construção da proposta deste estudo foi o *Skandia Navigator* (EDVINSSON, 1997), do qual se pode aproveitar o foco humano ligado ao conhecimento e capital intelectual. Assim, um dos aspectos do modelo proposto está na utilização de indicadores que permitam avaliar o desenvolvimento profissional dos servidores da assembleia.

d) De modo a mensurar a avaliar adequadamente o objeto fim da ALESP, que é o retorno à sociedade com serviços públicos de qualidade, foram utilizadas as bases do *Triple Bottom Line*, de onde se emprestou os conceitos ligados a aspectos sociais. Bem como, foram considerados conceitos e perspectivas do modelo SIGMA Sustentabilidade (THE SIGMA PROJECT, 2003) no sentido de poder propor alternativas de avaliar a relação da ALESP com seus *stakeholders* externos, uma vez que foi um dos pontos relevantes identificados nos questionários aplicados durante a pesquisa.

e) Por último, do modelo MEG-PNQ (FNQ, 2001), foram utilizadas as bases conceituais relativas à geração de valor, que no caso da ALESP, significa geração de valor para a sociedade por

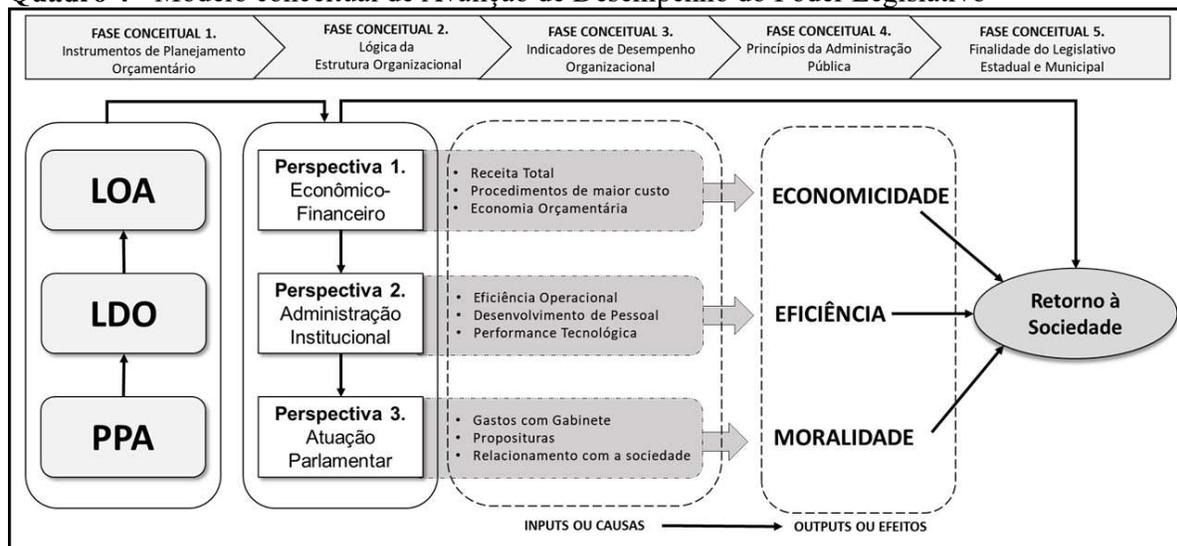
meio das leis que cria, uma vez que foi outro ponto relevante apontado pelos respondentes dos questionários, como um dos aspectos que afeta a avaliação de desempenho das casas legislativas.

5 Propositura de uma modelo de avaliação de performance organizacional para Assembleias Legislativas.

Considerando-se as adequações dos processos da ALESP a uma parte considerável dos modelos de avaliação de desempenho trazidos no referencial teórico destes estudos, foi possível apresentar a construção conceitual do modelo proposto, que se estrutura em cinco "fases conceituais", cada uma contemplando um aspecto relevante para a operacionalização do modelo proposto, conforme constante do Quadro 4.

Os aspectos que nortearam a construção do modelo foram, primeiro, o fator histórico, partindo-se da análise das determinações legais que regem as casas legislativas a cada legislatura, que compreendem períodos certos, não menores que quatro anos (PPAs). Outro aspecto relevante considerado foi a relação causa/efeito, em que o resultado da organização não depende apenas à uma área ou departamento, mas sim na interação entre eles. Também foi considerado na construção do novo modelo o aspecto da antecipação, que é outra característica necessária, dado que a avaliação das atividades das casas legislativas precisa ser realizada na origem dos processos, de modo que se possa trabalhar nas causas que afetam o desempenho, e não em seus efeitos posteriores, evitando por exemplo, a produção de leis inócuas ou não demandadas pela sociedade.

Quadro 4 - Modelo conceitual de Avaliação de Desempenho do Poder Legislativo



Fonte: Elaborado pelos autores.

Fase conceitual 1: Vem a ser a fase de análise do planejamento orçamentário e de metas constantes do PPA, LDO e LOA, visto que são mandatórias para organizações públicas. A partir destes regramentos é que se pode saber a receita disponível, os programas a serem desenvolvidos, seus indicadores de resultados e as ações necessárias para seu atingimento. Como se trata de planejamentos genéricos, precisarão ser detalhados nas fases seguintes.

Fase conceitual 2: É a fase em que são definidas as linhas mestras de ação considerando a estrutura organizacional das assembleias legislativas. As perspectivas, por ordem de interesse são: a) Econômico-Financeira, que permite a execução dos trabalhos e mantém a estrutura funcionando; b)

Administração Institucional, que desenvolve todo trabalho administrativo e operacional da casa legislativa. c) Atuação parlamentar, que encerra o tripé do funcionamento do Poder Legislativo com a produção efetiva de leis e ações de fiscalização.

Fase conceitual 3: Nesta fase é que se definem os indicadores de desempenho organizacional a serem empregados para mensurar os *inputs* de avaliação e monitoramento. Os indicadores devem seguir um encadeamento lógico e interligar as três perspectivas da estrutura organizacional, de modo a traduzir para as atividades da conjuntura político-institucional de uma assembleia em informações mensuráveis e administráveis.

Fase conceitual 4: É a fase em que são apontados os *outputs* que devem refletir o cumprimento dos princípios da Administração Pública, da economicidade, eficiência e moralidade, que devem poder ser percebidos e avaliados como um dos resultados do processo realizado conforme os indicadores.

Fase conceitual 5: Vem a ser a fase em que se delimita a finalidade da assembleia, o retorno ou entrega que se faz à sociedade. Espera-se que o modelo permita aprimorar essa devolutiva a partir de informações claras e bem estruturadas, que contribuam tanto para a avaliação da sociedade sobre os serviços públicos recebidos, quanto para os gestores poderem avaliar o desempenho da organização e balizar decisões estratégicas internas.

Considerando que os indicadores e os produtos estabelecidos no PPA, LDO e LOA, apesar de permitirem avaliar aspectos de performance orçamentária da ALESP, não parecem ser suficientes para avaliar seu desempenho organizacional de forma mais completa, se faz necessária a criação de novos indicadores que permitam avaliação dos resultados alcançados pela instituição em face de seus objetivos.

A respeito da perspectiva econômico-financeira, foi possível verificar que o aumento da estimativa da receita destinada à ALESP acompanhou a variação dos índices médios de inflação no período considerado, entretanto notou-se uma queda na folha de pagamentos e uma geração de economia orçamentária, com devolução de recursos ao Estado. Tais fatos corroboram com o que estipula o princípio da economicidade, previsto como um dos *outputs* do modelo proposto.

Ainda no tocante ao orçamento, observa-se que durante o período de 2012 a 2019 houve um sensível aumento na receita orçamentária da ALESP em relação ao orçamento total do estado - em média, o orçamento da ALESP equivale a 0,52% do orçamento paulista. Em que pese a estimativa da receita anual estar aparentemente condicionada ao índice da inflação, vemos que esse pequeno incremento possibilitou a realização do “empenho”, ou destinação de recursos, para as despesas necessárias de modo a alcançar as metas estabelecidas, além de permitir desenvolver ações adicionais não prevista inicialmente.

Quanto aos dados referentes ao indicador de maior custo, foi possível constatar que as despesas executadas com a folha de pagamentos dos servidores da ALESP equivalem, em média, a 78,48% das receitas estimadas no orçamento total para a organização. Valendo destacar que, em 2016 chegou-se ao maior patamar, com 83,36% e 3.889 cargos/funções ocupadas. O contraponto registrado foi o ano de 2019, com a folha ocupando 72,78% e 3.344 cargos ocupados. Essa diferença de 10,58 pontos percentuais e de 545 cargos ocupados refletem em um valor aproximado de R\$ 12,7 milhões. O que significa que o mesmo trabalho realizado em 2016, pôde ser realizado em 2019, apenas que, com uma economia financeira e do número de pessoas.

A economia gerada pela ALESP vem sendo um dos pontos que mais mereceram atenção. As demonstrações contábeis revelaram que nos últimos quatro anos houve um aumento expressivo em termos de economia orçamentária. Tal fato chegou a ser noticiado em mídias sociais, no ano de 2019, em que foi registrada a maior devolução de orçamento do Legislativo ao Estado (ALESP, 2019). Entretanto, cabe a ressalva de que serão necessários estudos adicionais para verificar se pode estar ocorrendo uma eventual superestimação da receita destinada à manutenção da ALESP.

Quanto aos indicadores relativos à perspectiva da Administração Institucional, em termos orçamentários, percebemos que produtividade sofreu redução bem como, o investimento no desenvolvimento de recursos humanos e com a performance tecnológica. Esses elementos apontam para uma atenção especial ao princípio da eficiência, *output* do modelo proposto, já que podem impactar negativamente a proposta de mais eficiência na Administração Pública.

O indicador que mede a produtividade apontou para um gasto médio de R\$ 1,46 milhões cada uma das sessões plenárias e das reuniões das comissões permanentes, sendo que os últimos dois anos pesquisados resultaram nos maiores valores por evento, o que representa um aumento nas despesas em cada evento ou, talvez, um número de reuniões aquém do inicialmente previsto.

Sobre o investimento com desenvolvimento de pessoal, a receita orçamentária prevista era de, em média, R\$ 289,28 por servidor ocupante de cargo ou função. Sendo que, em 2016 esse valor chegou a ser de R\$ 414,15. Já em 2019, com uma redução de 52%, chegou a R\$ 215,70. Este resultado demonstrou uma redução na capacitação e qualificação dos servidores públicos que atuam na ALESP.

A performance tecnológica é outro ponto importante no orçamento da ALESP e se percebe uma redução nos investimentos em equipamentos e sistemas, bem como nas ações para informatizar os processos, o que pode ter afetado aspectos de sustentabilidade e eficiência nos processos de gestão interna legislativa. Os dados demonstraram que, em média, 2,60% da receita da ALESP era designada para essas atividades, contudo, desde 2015 essa relação tem decaído, chegando ao patamar de 1,47% em 2018 e 1,54% em 2019.

Quanto a perspectiva da atuação parlamentar foi constatada uma tendência de queda nos gastos de gabinete, bem como, de queda no número de proposições de projetos de lei em anos eleitorais. Quanto aos gastos com publicidade, houve uma leve tendência de alta. Tais pontos permitem concluir que a os parlamentares estão em linha com o princípio da moralidade, na medida em que contemplam informações que reforçam o papel dos deputados perante a renúncia de privilégios e maior transparência por meio de inserções de suas atividades em mídias institucionais. Especificamente com os gastos de gabinete, temos constantes quedas desde 2013 até 2019, partindo do patamar de 2,60% da receita total para 1,48%.

As proposições são os instrumentos pelos quais os parlamentares oficializam suas posições políticas na proposta e na votação de novos projetos de leis, bem como, servem para a efetivação da sua função fiscalizatória. O que foi mostrado pelos indicadores é que houve um custo orçamentário considerável por documento protocolado, possivelmente isto tenha ocorrido nos anos em que tenha ocorrido eleições, resultando em uma redução no número de Requerimentos protocolados.

As receitas orçamentárias para publicidade são destinadas quase integralmente às transmissões da TV ALESP, em que pesem as métricas estabelecidas nos PPAs e LOAs não resultem necessariamente a eficiência no tocante ao alcance efetivo deste canal de comunicação para com a sociedade, apesar de que a assembleia legislativa destina, em média, R\$ 32 milhões anuais com ações de comunicação. Assim, o indicador ora criado estimou a receita de publicidade que em tese estaria sendo rateada entre todos os 94 deputados e com isso, resultaria em um *proxy* da receita média por parlamentar com as suas ações institucionais na ALESP, ainda assim, os resultados apontaram que, excetuando o ano de 2016, houve uma tendência de equilíbrio neste valor.

6 Considerações finais

A presente pesquisa buscou desenvolver um modelo específico para avaliação de desempenho e eficiência para Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais, com base nos dados da ALESP.

Inicialmente foi apresentada a dinâmica do Poder Legislativo Estadual, suas principais características operacionais e orçamentárias. Bem como, foi reunido o referencial teórico que permitiu a compreensão adequada dos principais modelos de avaliação de performance em uso

atualmente e os efeitos de seus indicadores na aferição do desempenho organizacional. Os cinco modelos de avaliação apresentados, permitiram compor um modelo que combinasse as melhores práticas de cada um deles, formando uma estrutura híbrida, compatível com a avaliação da organização pública estudo, no caso a ALESP.

Dessa forma, para a criação do modelo proposto, foi utilizado como estrutura-base o modelo MADE-O (CORRÊA, 1986), por ser aquele que reuniu a maior abrangência para a avaliação de desempenho das Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais segundo os critérios propostos no presente estudo. Subsidiariamente, foram utilizados inserções conceituais e indicadores dos demais modelos apresentados.

Com base neste conteúdo o estudo permitiu identificar aspectos relevantes que impactam diretamente no desempenho da assembleia legislativa estudada, contribuindo para com o desenvolvimento de nove indicadores de desempenho distribuídos em três perspectivas, que revelaram estreita relação aos quesitos de Economicidade, Eficiência e Moralidade, princípios requeridos pelos órgãos da administração pública.

Dessa forma, entende-se que o modelo ora proposto pode ser implementado na ALESP e em outras Assembleias Legislativas e Câmaras Municipais, desde que haja dados de mensuração disponíveis para sua aplicação, com base no que, acredita-se que essas organizações públicas podem encontrar subsídios no novo modelo para aprimorar a avaliação de seu desempenho.

Como contribuição prática para a sociedade, o presente estudo pode otimizar os processos de gestão das casas legislativas e ampliar seu retorno para os cidadãos. Em relação à contribuição teórica para a academia, o trabalho apresenta uma proposta singular, ainda pouco explorada pela literatura acadêmica.

Quanto a limitações da pesquisa, pode-se dizer que a impossibilidade de realizar entrevistas presenciais pode ter limitado a coleta de informações mais aprofundadas, o que se espera poder complementar oportunamente, em novos estudos. Além disso, considero que em estudos posteriores o modelo proposto pode ser testado empiricamente a parte de uma análise quantitativa.

Por fim, este estudo não teve a pretensão de esgotar a análise do assunto, de modo que se recomenda a realização de novas pesquisas que avancem no refinamento de modelos e teorias relacionados à avaliação de desempenho de organizações públicas. Sugere-se que pesquisas futuras sejam voltadas a ampliar o número de indicadores, incluindo novas perspectivas para captar outras dimensões envolvidas na gestão do Poder Legislativo, bem como, a inserção de indicadores voltados a aspectos relativos à população, capital intelectual e inovação. E ainda, que sejam realizados estudos comparativos, com dados de países ou regiões em diferentes níveis de desenvolvimento econômico e social.

7 Referências Bibliográficas

ALESP - **Constituição Estadual de 05 de outubro de 1989**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/compilacao-constituicao-0-05.10.1989.html>>. Acesso em: 12 de jun. 2020.

_____. **Assembleia divulga dados da pesquisa Parlamento Transparente**. 2003. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=304237>>. Acesso em: 12 de jul. 2020.

_____. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Atividade Parlamentar. 2019**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=397627>>. Acesso em: 14 de jul. 2020.

_____. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Poder Legislativo**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/institucional/assembleia/>>. Acesso em: 14 de jul. 2020.

_____. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Processo Legislativo**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/alesp/sessoes-lista/?anoSessao=2019>>. Acesso em: 12 de jun. 2020.

- _____. Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. **Sobre o Processo Legislativo**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/processo-legislativo/sobre/>>. Acesso em: 14 de jul. 2020.
- _____. **Legislação Estadual**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/alesp/pesquisa-legislacao/>>. Acesso em: 12 de jul. 2020.
- _____. Lei 16.082/2015. **Institui o Plano Plurianual - PPA para o quadriênio 2016-2019**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=176874>>. Acesso em: 12 de jun. 2020.
- _____. Lei nº 14.676/2011. **Institui o Plano Plurianual - PPA para o quadriênio 2012-2015**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=164964>>. Acesso em: 12 de jun. 2020.
- _____. **Leis para os Exercícios Anteriores**. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/leis/orcamento/leis-para-exercicios-anteriores/>>. Acesso em: 12 de jun. 2020.
- _____. **Resolução nº 576, de 26 de junho de 1970**. Adapta o Regimento Interno às normas constitucionais. 1970. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/resolucao.alesp/1970/compilacao-resolucao.alesp-576-26.06.1970.html>>. Acesso em: 12 de jun. 2020.
- ALBUQUERQUE, Marcelo; COUTO, Marcelo H. G.; OLIVA, Fábio L. **Identificação e análise dos riscos corporativos associados ao ambiente de valor do negócio de cacau da Cargill**. Rio de Janeiro. Cadernos Ebape.BR, v.17, n.1, Jan/Mar 2019.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70. 2010.
- BORTOLUZZI, S. C.; VICENTE, E. F. R.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. **Práticas de Avaliação de Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas: Investigação em uma Empresa de Porte Médio do Ramo Moveleiro**. In: IV Encontro de Estudos de Estratégia da Anpad. Recife, 2009.
- BORTOLUZZI, Sandro César et al. Proposta de um modelo multicritério de avaliação de desempenho econômico-financeiro para apoiar decisões de investimentos em empresas de capital aberto. **Electronic Accounting and Management**, v. 3, n. 03, p. 92-100, 2009.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 13 jul. 2021.
- CAMPAGNONE, Marcos Camargo. *Parlamento transparente – Sistema de avaliação de desempenho do Parlamento*. São Paulo, Fapesp/Fundação Prefeito Faria Lima-Cepam, 2003.
- CORRÊA, Hamilton Luiz. **O estado da arte da avaliação de empresas estatais. 1986**. 1986. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração de empresas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CROWE, Sarah et al. The case study approach. **BMC medical research methodology**, v. 11, n. 1, p. 100, 2011.
- DANTAS, Humberto; YEUNG, Luciana. **Indicadores de desempenho para parlamentos: o desafio de aferir práticas políticas**. Cadernos da Escola do Legislativo - e-ISSN: 2595-4539, [S.l.], v. 15, n. 24, p. 45-67, fev. 2019. ISSN 2595-4539.
- EDVINSSON, Leif. Developing intellectual capital at Skandia. **Long range planning**, v. 30, n. 3, p. 366-373, 1997.
- FERREIRA, Débora C.; MENEGUIN, Fernando B.; BUGARIN, Maurício S. Atuação do Poder Legislativo Estadual: Análise dos incentivos dos Deputados Estaduais na atividade legislativa. **Revista Estudos Institucionais**, v. 4, n. 2, p. 700-724, 2018.
- FNQ - Fundação Nacional da Qualidade - **Modelo de Excelência da Gestão para o Prêmio Nacional da Qualidade**, 2020.
- FRANÇA, J. M. M. et al. **Governança na Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco: Relações com partes interessadas**. Engema, 2017.

- GARCIA, Rayssa Cardoso; ARAÚJO, JM de. Os princípios da administração pública no sistema jurídico brasileiro. **Âmbito Jurídico, Rio Grande, XV**, n. 96, 2012.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, 2005. p.25-47.
- GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.
- LIMA, João P. C. et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.
- LINDEMBERG, Antonio H. **Princípios constitucionais da administração pública**. 2014.
- MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, 1995.
- PRATA, N. V. **Informação, Democracia e Poder Legislativo: A Dimensão informacional do processo de participação política dos cidadãos**. Cad. Esc. Legisl., Belo Horizonte, v. 11, n. 17, p. 29-58, jul./dez. 2009.
- SANTOS, F. P.; MOURÃO, G. H. B; RIBEIRO, G. W. **Poder Legislativo e suas consultorias institucionais**. Cad. Esc. Legisl., Belo Horizonte, v. 9, n. 14, p. 133-152, jan./dez. 2007.
- SÃO PAULO, Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. Atribuições Constitucionais da Assembleia. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/institucional/assembleia/>>. Acesso em 13 jul. 2021.
- SOUSA, C. M. de et al. **A experiência em orçamento por resultado do Estado de São Paulo: Dos projetos pilotos às propostas de inovação para o PPA 2016-2019**. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, Maio-2015.
- THE SIGMA PROJECT. **The Sigma guidelines: putting sustainable development into practice - a guide for organizations**. London: BSI, 2003.
- TOMIO, F. R. de L.; RICCI, P. **Seis décadas de processo legislativo estadual: processo decisório e relações Executivo/Legislativo nos estados (1951-2010)**. Cadernos da Escola do Legislativo, v. 13, n. 21, p. 59-107, fev. 2019.
- ZORAZAL, G.; CARLOS, E. **Audiências públicas do Legislativo estadual: fatores endógenos e exógenos na análise da efetividade da participação**. Rev. Sociol. Polit. vol.25 no.64 Curitiba Dec. 2017.