

**III SECISA**  
13 a 15 de Setembro de 2017  
UNESPAR CAMPUS DE CAMPO MOURÃO - PR



*Anais do III Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão da Universidade Estadual do Paraná*

*Campo Mourão - PR, 13 a 15 de setembro de 2017*

---

## **METODOLOGIAS DE GESTÃO DO DESEMPENHO NA LITERATURA GERENCIAL CONTEMPORÂNEA E SUA APLICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**

MARCOS JUNIO FERREIRA DE JESUS

Administrador, Doutor em Administração Pública FGV/EAESP  
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR/Campus de Campo Mourão  
[marcos\\_junio@hotmail.com](mailto:marcos_junio@hotmail.com)

ADALBERTO DIAS DE SOUZA

Administrador, Mestre e Doutor em Administração, Doutor em Geografia  
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR/Campus de Campo Mourão  
[ad.unespar@gmail.com](mailto:ad.unespar@gmail.com)

CRISTINA MAGIROSKI

Graduanda em Administração  
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR/Campus de Campo Mourão  
[magiroski007@gmail.com](mailto:magiroski007@gmail.com)

KELLY CRISTINA ROMANHUK

Graduanda em Administração  
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR/Campus de Campo Mourão  
[kellyromanhuk@hotmail.com](mailto:kellyromanhuk@hotmail.com)

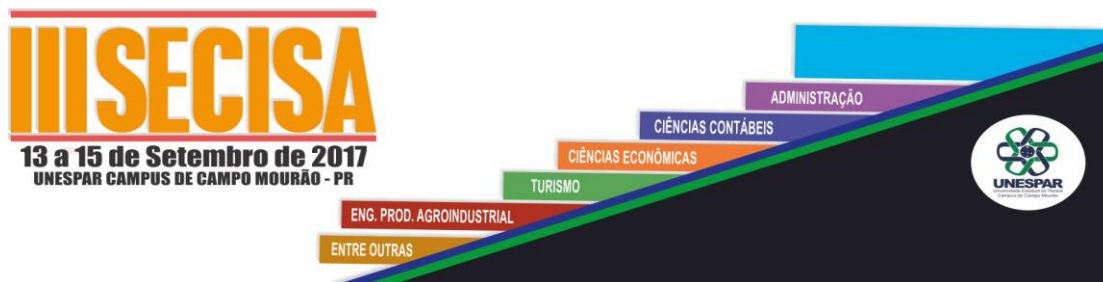
GEISIBEL MARIA PINHEIRO

Graduanda em Administração  
Universidade Estadual do Paraná - UNESPAR/Campus de Campo Mourão  
[geisibelpinheiro3@gmail.com](mailto:geisibelpinheiro3@gmail.com)

---

**RESUMO** – O presente artigo tem como objetivo apresentar as principais metodologias de gestão do desempenho desenvolvidas para fornecerem subsídios importantes para a melhoria do desempenho organizacional. A pesquisa partiu da ideia de que uma boa gestão é aquela que alcança resultados. E, no setor público, os resultados vêm sendo alcançados por meio de adoção de metodologias diversas com características próprias, vantagens e aplicação que permitem melhorar o desempenho organizacional. Trata-se de um estudo introdutório que busca contribuir para a discussão de um tema que ainda carece de reflexão. Para atender ao objetivo proposto apresentamos uma breve discussão sobre a gestão para resultados no contexto do *New Public Management* e abordamos as metodologias de gestão do desempenho já consolidadas e testadas em diversos contextos e organizações e apresentamos algumas considerações sobre as metodologias apresentadas. As considerações sobre as metodologias apresentadas mostram que cada uma delas possuem características próprias e podem trazer contribuições no âmbito de uma gestão que priorize resultados à sociedade.

**Palavras-chave:** Metodologias de Gestão do Desempenho. Gestão para resultados. Melhoria do desempenho organizacional.



*Anais do III Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão da Universidade Estadual do Paraná*

*Campo Mourão - PR, 13 a 15 de setembro de 2017*

---

**ABSTRACT** – The present article aims to present the main performance management methodologies developed to provide important subsidies for improving organizational performance. The research started from the idea that good management is one that achieves results. And, in the public sector, the results have been achieved through the adoption of diverse methodologies with their own characteristics, advantages and applications that allow to improve the organizational performance. This is an introductory study that seeks to contribute to the discussion of a topic that still needs reflection. In order to meet the proposed objective, we present a brief discussion about management for results in the context of New Public Management and we approach the performance management methodologies already consolidated and tested in several contexts and organizations and present some considerations on the presented methodologies. The considerations about the methodologies presented show that each one of them has its own characteristics and can bring contributions within the scope to attend a management that prioritizes results to society.

**Keywords:** Methodologies of Performance Management. Management for results. Improved organizational performance.

## **1 INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, na área de Administração Pública, a incursão no pensamento sobre gestão para resultados (GPR) tem avançado, mas ainda são escassos os estudos que investigam o uso de metodologias de gestão do desempenho que visam atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público (MARTINS; MARIN, 2010), ou seja, orientadas para o cidadão e para a obtenção de resultados.

O presente artigo tem como objetivo apresentar e discutir as características, aplicação e contribuições das metodologias de gestão do desempenho mais representativas na literatura contemporânea voltadas para resultados. Trata-se de um estudo introdutório que busca contribuir para a discussão de um tema que ainda carece de reflexão.

Cada uma das metodologias de gestão ilustradas nesta pesquisa possui características próprias e fornecem subsídios importantes para promover uma administração pública mais eficiente.

As discussões apresentadas encontram na literatura sobre gestão para resultados opiniões focadas tanto em dimensões específicas do desempenho organizacional como em perspectivas mais abrangentes.

Nas próximas seções deste artigo serão apresentados o método de pesquisa adotado, a revisão da literatura e as conclusões da pesquisa. Na revisão apresentamos um debate sobre a crise da administração pública – contexto de surgimento do *New Public Management* (NPM) e/ou Nova Gestão Pública (NGP), campo fértil para a redefinição do papel do Estado, que passa a ser orientado por uma prática conhecida como Gestão para Resultados (GPR). Inserem-se nesse contexto as metodologias de gestão do desempenho – ferramentas promotoras de melhorias do desempenho organizacional.

## **2 METODOLOGIA**

Nesta segunda parte, a proposta do trabalho é apresentar o procedimento metodológico adotado para atender ao objetivo proposto.

A investigação em questão caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. No entanto, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica introdutória devemos deixar claro que a temática

*gestão para resultados*, requer, por sua amplitude uma profunda revisão de literatura, principalmente, por abrigar *modelos de gestão e/ou metodologias de gestão do desempenho* tão diversificados.

Nesse estudo a pesquisa bibliográfica foi o passo inicial da investigação. Dela extraímos o que de mais relevante vem sendo estudado sobre o tema escolhido. A pesquisa bibliográfica foi realizada em fontes secundárias, como: livros, periódicos, artigos, entre outros. As fontes utilizadas encontram-se listadas nas referências.

Para atender ao objetivo proposto apresentamos uma breve discussão sobre a gestão para resultados no contexto do NPM e abordamos as metodologias de gestão do desempenho já consolidadas e testadas em diversos contextos e organizações e apresentamos algumas considerações sobre as metodologias apresentadas.

### **3 NOVA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO PARA RESULTADOS**

Essa seção tem como objetivo, apresentar um debate sobre a crise da administração pública – contexto de surgimento do *New Public Management* (NPM) e/ou Nova Gestão Pública (NGP), campo fértil para a redefinição do papel do Estado, que passa a ser orientado por uma prática conhecida como Gestão para Resultados (GPR).

Estudos sobre o NPM realizados por Hood (1991) têm demonstrado que a crise econômica mundial da década de 1970 e o processo de democratização da década de 1980 aumentaram a responsabilidade do Estado face às demandas sociais e econômicas, apontando, desde então, o surgimento da NGP como tentativa de superar questões relativas tanto à gestão tradicional, quanto ao gerencialismo clássico. Assim, no contexto do debate sobre a crise da administração pública, a NGP se afirma como um novo paradigma nos anos de 1990.

Emergindo no Reino Unido em 1979, o NPM passa a influenciar outros países como Suécia, Nova Zelândia, Austrália, Estados Unidos (HOOD 1991), chegando ao Brasil em 1995, por meio da proposta de reforma administrativa elaborada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Supondo uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, no NPM verificamos uma gestão pública que incorpora práticas comuns da administração privada e com características derivadas das experiências da iniciativa privada.

A seguir, apresentamos algumas das principais características do NPM, listadas por Araújo (2010): contratos de gestão entre unidades; avaliação de desempenho; ênfase em resultados; redução do poder da burocracia; foco na eficiência; busca de mecanismos regulatórios; introdução sistemática de conceitos de produtividade, flexibilidade, competitividade administrada, participação dos agentes sociais e controle dos resultados; foco no cidadão, orçamento e avaliação por resultados e *performance*; fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia; descentralização na formulação e execução de políticas e por fim maior autonomia às unidades executoras.

Nesse contexto, Hood (1991) tece algumas críticas sobre o NPM:

A primeira crítica é a ideia de que se trata de ‘roupagem vazia’, algo sem substância, apenas um novo título para o novo managerialismo e um novo discurso; a segunda é de que o NPM prejudicou o serviço público por ser ineficiente, pois na sua demanda pela redução de custos, levou a um enorme aumento de controladores do orçamento e de desempenho; a terceira é de que, embora o NPM se proclame promotor do bem público, fazendo mais por menos, na verdade se trata de um veículo para promover interesses privados, criando uma elite de novos gestores públicos. Por fim, a última crítica versa sobre a suposta universalidade do NPM, pois diferentes valores administrativos têm diferentes implicações em aspectos fundamentais no *design* administrativo (HOOD, 1991, p. 9).

Em linhas gerais, as ideias em torno do NPM apresentam-se sob ideais (ou lógicas) gerenciais ou democráticas, que podem se complementar ou se distanciar. Percebe-se, portanto, que o NPM se compõe de um conjunto de ideias não igualmente compartilhadas, mas que, dentre as principais, podem ser indicadas como fundamentos para a melhoria da gestão pública a orientação para resultados, a flexibilidade, a delegação, o menor foco nos procedimentos e maior foco nos produtos e resultados, a responsabilização dos gerentes tanto pelos resultados como pelos recursos utilizados para obtê-los (HOOD, 1991).

No Brasil, a Reforma da Gestão Pública de 1995 vem avançando, principalmente ao nível dos estados e municípios (BRESSER-PEREIRA, 1998). Segundo Pacheco (2002), o objetivo da reforma do Estado proposta por Bresser-Pereira não era o Estado mínimo, mas o Estado forte em seus novos papéis; para apoiar seu argumento, a autora cita o Plano Diretor:

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Busca-se o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e infraestrutura.

Pretende-se reforçar a governança — a capacidade de governo do Estado — através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (BRASIL/MARE, 1995, p. 503).

De acordo com Resende (2002, p.125) é importante entender que “independentemente de sua natureza, contexto e especificidade, as reformas administrativas são políticas que se voltam para a melhoria da *performance* do aparato burocrático do Estado”. E, que a cultura de resultados trazida pela reforma gerencial de 1995, ao introduzir a noção de *performance* por meio de um novo padrão de relacionamento regulado por um Contrato de Gestão, pretendia instaurar uma nova dinâmica de relacionamento entre formulação e implementação das políticas públicas, orientada pelos resultados.

Complementando o debate, temos que na literatura sobre GPR vários modelos de gestão do desempenho vêm sendo utilizado para reestruturar o setor público desde o final dos anos 1980. Com enfoque multidimensional a GPR busca equilibrar medidas financeiras com medidas não financeiras (BOURNE et al., 2000), cujo foco são os beneficiários das políticas e ações governamentais.

No âmbito da discussão de modelos da gestão pública, os gestores públicos e os governantes são estimulados a tomar atitudes voltadas para o cidadão como cliente, utilizando-se de critérios mais claros para a alocação de recursos, buscando maior diálogo com a sociedade e oferecendo transparência e controle social (BOUCKAERT; HALLIGAN, 2008; MARTINS; MARINI, 2010).

No setor público, buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência, a GPR busca reduzir custos para a sociedade e o Estado se compromete com a satisfação dos cidadãos (TROSIA, 2001).

A literatura mostra que uma organização não pode alcançar ou demonstrar eficiência ou eficácia e efetividade, se não levar em conta um planejamento que defina as metas e objetivos, gere planos de ação e avalie os resultados. A GPR é uma ferramenta administrativa que tem como uma das funções melhorar continuamente o desempenho das atividades em andamento, através de metodologia adequada que alinhe o planejamento, a ação e o controle, e que promova a eficiência e a eficácia da organização.

A GPR é um modelo em que o Governo é um meio e não um fim em si mesmo. Para Holanda e Rosa (2004), o modelo enfatiza o objetivo final da ação governamental, ou seja, os

impactos e benefícios sobre a vida da população e não mais os aspectos burocráticos e operacionais da gestão tradicional, que condicionava os produtos entregues e fazia do Governo um fim em si mesmo.

Contudo, apesar de existirem muitos documentos que tratem da GPR, não existe uma definição única para ela. Trata-se, portanto, de um conceito muito amplo quanto ao seu uso, interpretação e definição. Dessa forma, sugere-se a seguinte definição para a GPR:

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições (SERRA, 2008, p.37).

A definição de GPR é importante para a compreensão dos modelos de gestão implementados no setor público ao longo dos tempos.

A presença da GPR na maioria dos esforços de modernização da administração pública trouxe consigo uma grande produção de informação e instrumentos, o que tem gerado efeitos contrários. Por um lado, tem permitido apreender e captar situações que antes não se conheciam, mas, por outro, tem gerado uma esmagadora quantidade de dados e de material difícil de processar (SERRA, 2008, p.39).

Assim, a abordagem de uma gestão orientada para resultados ganha centralidade na pauta dos governos como possibilidade de agregar valor público e o resultado apresenta-se como instrumento-chave para valorização da ação pública (SERRA, 2008).

A GPR caracteriza-se como uma estratégia no início do planejamento, desenvolve-se no processo de *feedback* e pode ser considerada como uma prática de boa governança, respeitando princípios de distribuição eficiente de recursos públicos e *accountability* (CORRÊA, 2007).

Segundo Martins e Marini (2010), não se trata apenas de formular resultados que atendam ou satisfaçam as demandas sociais de modo realista, desafiador e sustentável, mas também de alinhar arranjos de implementação amparados por mecanismos de monitoramento e avaliação.

No conjunto desses aspectos, podemos afirmar que por meio da administração pública, o Estado necessita empregar modelos de gestão para resultados com regras de orientação para a concretização da estratégia, de forma explicitada na orientação para resultados.

### 3.1 Experiências de implantação de modelos de gestão para resultados

Segundo essa proposta, a administração pública gerencial deve ser orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados. Assim, para melhor compreensão das práticas administrativas voltadas para resultados, é importante esclarecer que, a gestão pública por ou para resultados encontra-se presente nas ideias da NGP (NPM). Entretanto, sua conceituação, e implementação ocorreu nas décadas posteriores, quando essa orientação foi considerada uma prática de boa governança. Portanto, a gestão para resultados começa com o estabelecimento dos resultados desejáveis, dos objetivos do governo, prescreve o monitoramento e a avaliação dos desempenhos da organização a partir do alcance dos resultados (SERRA, 2008).

De acordo com Martins e Marini (2010) há muitas experiências de implantação de modelos de gestão para resultados em governos e organizações públicas, dentre as quais ilustram as do Reino Unido, Austrália, Estados Unidos, Canadá, França e Chile.

Quadro 1 – Experiências de implantação de modelos de gestão do desempenho

País	Modelos de Gestão do Desempenho
Reino Unido	O modelo de gestão do desempenho do Reino Unido baseia-se na pactuação de resultados, por meio da elaboração de contratos de gestão definidos como <i>Public Service Agreements</i> (PSAs). Os PSAs são elaborados de três em três anos no âmbito do <i>Comprehensive Spending Review</i> (CRS), uma espécie de plano plurianual que desdobra a missão do governo em um conjunto de principais metas para produtos ( <i>outputs</i> ) e para impactos ( <i>outcomes</i> ) estabelecido para o triênio. A implantação do modelo de gestão do desempenho do Reino Unido inicia-se pelo desdobramento da visão do governo em PSAs, que, por sua vez, possuem um conjunto de indicadores de impacto utilizados para mensurar o avanço das nações que compõem o Reino Unido. Um dos diferenciais do modelo do Reino Unido é a alta transversalidade dos PSAs, que promove a interdependência entre os diversos órgãos do governo, gerando a constituição de múltiplos arranjos e buscando, assim, a sinergia. Outro ponto de destaque é a relação integrada entre o planejamento (PSAs, DSOs) e o orçamento. Um terceiro diferencial, talvez o principal, é o destaque para a aplicação de indicadores para os produtos ( <i>outputs</i> ) e para os impactos ( <i>outcomes</i> ), que buscam apresentar e comunicar com clareza os efetivos resultados pretendidos para o período.
Austrália	O modelo de gestão para resultados do governo australiano baseia-se na definição de indicadores e metas de produtos ( <i>outputs</i> ) e impactos ( <i>outcomes</i> ) para cada uma das pastas de governo, segundo os conceitos da equidade, eficácia e eficiência, bem como na mensuração do desempenho específico da gestão dos serviços públicos. A experiência australiana é apoiada por uma agência central denominada <i>Australian Public Service Commission</i> (APS), cuja finalidade é contribuir para o desenvolvimento de capacidades futuras e da sustentabilidade dos serviços públicos. A implantação do modelo de gestão



País	Modelos de Gestão do Desempenho
	do desempenho do governo australiano inicia-se pela definição de temas estratégicos para cada uma das pastas de governo. Esses temas, por sua vez, são desdobrados em objetivos que descrevem as entregas de produtos necessários para a geração dos impactos pretendidos. A partir da análise dos produtos e dos impactos são elaborados os indicadores de desempenho organizados em três categorias principais: equidade, eficiência e eficácia.
Estados Unidos	O modelo de gestão para resultados dos Estados Unidos baseia-se na tradução das macrodiretrizes de governo em objetivos estratégicos ( <i>strategic goals</i> ), favorecendo a definição de prioridades para todos os órgãos e unidades de governo, que são acompanhadas a partir de indicadores de resultados. A experiência dos Estados Unidos da América pode ser explicada, em razão de similaridade, pelo exemplo do Departamento de Estado dos Estados Unidos ( <i>United States Department of State</i> , equivalente ao Ministério das Relações Exteriores em vários outros países), e assim, representar todos os demais departamentos que compõem o governo. A implantação do modelo de gestão do desempenho do governo dos EUA parte de um modelo de planejamento governamental que desdobra as macrodiretrizes de governo em “objetivos estratégicos” por departamento de estado, e esses objetivos, por sua vez, são desdobrados em “estratégias prioritárias”, representando as áreas-chave de trabalho de cada departamento. Por conseguinte, um conjunto de indicadores, que permitem mensurar o desempenho de um dado departamento ou área de governo, é elaborado a partir dos “objetivos estratégicos” e das “prioridades estratégicas” de cada departamento.
Canadá	O modelo de gestão para resultados do Canadá baseia-se em quatro principais áreas de atuação, a saber: i) Assuntos Econômicos; ii) Assuntos Sociais; iii) Assuntos Internacionais; e iv) Assuntos Governamentais. A implementação do modelo de gestão do desempenho do governo do Canadá inicia-se pelo estabelecimento de indicadores para a mensuração das áreas de impactos ( <i>outcomes areas</i> ) definidas para cada área de atuação do governo canadense. A principal contribuição do modelo de gestão do desempenho do Canadá é a realização de análises quantitativas e qualitativas sobre o desempenho do governo.
França	O modelo francês propõe-se a atuar nas seguintes frentes: i) alocação otimizada dos recursos orçamentários; ii) transparência nas ações públicas; iii) clareza e simplificação do processo de tomada de decisões estratégicas pelo governo. O modelo francês possui, ainda, objetivos intermediários, que são fundamentais na disponibilização dos serviços públicos. Esses objetivos intermediários são mensurados e analisados. O primeiro destaque do modelo de gestão da França é a mudança de foco do acompanhamento dos meios para o acompanhamento dos resultados, direcionando a atenção dos dirigentes públicos, gestores e funcionários para a formação da política financeira do Estado, permitindo uma alocação mais holística e estratégica dos recursos segundo as grandes necessidades governamentais expressas nas suas missões. Outro destaque importante é que, apesar dessa migração de foco, o governo francês não deixou de se preocupar com o acompanhamento dos objetivos intermediários, o que lhe permite o monitoramento e o controle intensivo dos meios e atividades em prol dos objetivos finalísticos.
Chile	O Ministério da Fazenda do Chile desenvolveu e introduziu diversos instrumentos no processo orçamentário como parte de um conjunto amplo de iniciativas de melhoria da gestão pública, objetivando tornar o orçamento público mais transparente, bem como aprimorar suas análises e sua formulação. A partir de 2000, a Direção de Orçamento do Ministério da Fazenda iniciou a implementação de um Sistema de Controle da Gestão (SCG) com o intuito de gerar informações de desempenho e introduzir práticas para aprimorar a qualidade do gasto, apoiando a tomada de decisões

País	Modelos de Gestão do Desempenho
	durante o ciclo orçamentário. Esse sistema é composto por diversos instrumentos de avaliação e controle da gestão desenvolvidos de maneira integrada ao processo orçamentário. A implantação do modelo de gestão do desempenho do governo do Chile parte da missão da instituição, que por sua vez é desdobrada em objetivos estratégicos, que delineiam os produtos e subprodutos fornecidos/entregues pela organização para os cidadãos, beneficiários e a sociedade. A descrição dos produtos auxilia na formulação do orçamento e de indicadores, e, assim, são estabelecidas as metas pretendidas.

Fonte: Martins e Marini (2010).

A análise dessas experiências permite identificar que os modelos adotados pelos países citados são abrangentes, pois a grande maioria mensura indicadores de insumos, ações, produtos e impactos. Cada modelo tem suas peculiaridades e possuem contribuições que ressaltam elementos significativos para a gestão do desempenho.

Enfim, no setor público, o alcance de resultados por meio de estratégias, ferramentas, metodologias e/ou adoção de modelos que priorizem o cidadão não devem ser vistos como um “modismo”, e sim como um processo que deve ser modelado, induzido e gerido como o propósito do desenvolvimento das capacidades em prol da melhoria de seus desempenhos e benefícios da sociedade (MARTINS; MARINI, 2010).

### **3.2 Metodologias de gestão do desempenho**

A existência de metodologias de gestão voltadas para a melhoria do desempenho organizacional na literatura sobre gestão para resultados é bem diversificada. A literatura abriga visões significativas sobre distintos pontos de vista. Contudo, a utilidade de cada uma das metodologias ilustradas a seguir depende do contexto no qual é aplicada. A informação de desempenho por si só é insuficiente e deve ser usada como uma ferramenta auxiliar ao processo decisório, onde a competência e discricionariedade do profissional – seja ele político ou técnico – se destacam (BOUCKAERT; HALLIGAN, 2008).

Alguns exemplos de metodologias que podem ser nominadas e já são utilizadas para a gestão do desempenho são apresentadas por Martins e Marin (2010): Balanced Scorecard (BSC), Bain & Company, EFQM Excellence Model, Prisma de Desempenho, Hoshin Kanri, Gestão da Qualidade Total (TQM), PDCA, Rummler & Brache, Cadeia de Valor de Porter, Gestão de Projetos (PMBOK), Cadeia de Suprimento (Supply Chain), Planejamento

Estratégico Situacional e Criação de Valor Público (KAPLAN, 2009; MARTINS; MARINI, 2010; POWELL, 1995; BOU-LLUSAR et al., 2009; NEELY, ADAMS; KENNERLEY, 2002; HUTCHINS, 2012; NORMANN; RAMÍREZ, 1993; MOORE, 2002).

Quadro 2 – Metodologias de gestão do desempenho

<b>Metodologias de Gestão do Desempenho</b>	<b>Característica, Aplicação e Contribuição</b>
Balanced Scorecard (BSC)	A visão sistêmica do BSC permite visualizar os elos de causalidade, que se estendem do nível estratégico ao operacional. O BSC possui métricas para mensurar o resultado de uma empresa. Essas medidas são contempladas por métricas de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.
Bain & Company	O modelo Bain & Company proporciona visão de percurso, ou seja, como se transpor de uma condição presente para outra melhor em termos de desempenho.
EFQM Excellence Model	O EFQM Excellence Model é um modelo de premiação da Gestão da Qualidade. O modelo é composto por nove elementos agrupados em duas vertentes distintas: uma relacionada aos “meios” como resultados são alcançados, com cinco critérios de capacitação (liderança, política e estratégia, pessoas, parcerias e recursos e processos) e a segunda vertente direcionada aos “resultados” alcançados pela organização, com quatro critérios de resultado a serem considerados (resultados para as pessoas, resultados para os clientes, resultados para a sociedade e resultados de desempenho).
Prisma de Desempenho	Esse modelo permite enxergar o desempenho a partir dos stakeholders. O Prisma de Desempenho é um modelo de pensamento que busca integrar cinco perspectivas relacionadas e proporcionar uma estrutura que permita aos gestores pensar respostas a cinco questões fundamentais: (1) Satisfação das partes interessadas: Quem são os nossos <i>stakeholders</i> e o que eles querem e precisam? (2) Contribuição das partes interessadas: O que queremos e precisamos de nossos <i>stakeholders</i> ? (3) Estratégias: Que estratégias precisamos implementar para satisfazer estes conjuntos de desejos e necessidades? (4) Processos: Que processos precisamos colocar em prática para satisfazer estes conjuntos de desejos e necessidades? (5) Capacidades: Que capacidades - conjuntos de pessoas, práticas, tecnologia e infraestrutura - precisamos implementar para permitirmos operar os nossos processos de forma mais eficaz e eficiente?
Hoshin Kanri	O termo abrange quatro elementos-chave da gestão empresarial, a saber: Visão, Desenvolvimento de Políticas, Implantação de Políticas e Controle de Políticas. O Gerenciamento por Diretrizes busca alinhar todos os níveis da organização.
Gestão da Qualidade Total (TQM)	É uma filosofia de gestão integrada com foco na melhoria de resultados que enfatiza, entre outras coisas, a melhoria contínua, atendimento aos requisitos dos clientes, redução do retrabalho, pensamento de longo prazo, envolvimento dos funcionários e trabalho em equipe, redesenho de processos, <i>benchmarking</i> competitivo e uma relação mais estreita com os fornecedores.
PDCA	O PDCA descreve a forma como as mudanças devem ser efetuadas em uma organização.
Rummler & Brache	O modelo Rummler & Brache integra esforços e resultados do nível estratégico (agregado) ao operacional (processos e indivíduos).
Cadeia de Valor de Porter	A cadeia de valor de Porter permite diferenciar processos de suporte e processos-fim, colocando à prova a eficácia do esforço para o alcance de resultados.

<b>Metodologias de Gestão do Desempenho</b>	<b>Característica, Aplicação e Contribuição</b>
Gestão de Projetos (PMBOK)	O modelo PMBOK prove uma estrutura abrangente de gestão de projetos, que podem ser aplicados para a “produção” de resultados.
Cadeia de Suprimento (Supply Chain)	O modelo da Cadeia de Suprimento integra dimensões extraorganizacionais e determina forte integração de processos (intra e interorganizacionais, ambos em rede).
Planejamento Estratégico Situacional	A metodologia do PES parte do pressuposto de que a essência da atividade de alta direção envolve a dinâmica do enfrentamento de problemas, a partir de uma seleção criteriosa desses problemas. Diferentemente do planejamento estratégico, o PES não requer a separação das funções de planejamento das funções de execução, pois não assume operações prescritivas de ação e sim análises situacionais que são utilizadas para orientar o dirigente no momento da ação.
Criação de Valor Público	O modelo busca fazer adaptação do conceito de estratégia no setor privado para o setor público. Para isso, utiliza a imagem de um triângulo – triângulo estratégico – que destaca três aspectos fundamentais para a criação de valor público: gestão da estratégia; gestão política; gestão da eficiência. Seu intuito é propor e alcançar objetivos adequados às demandas da sociedade, isto é, que tenham legitimidade perante os cidadãos, que tenham um direcionamento para a propriedade coletiva em detrimento do privado e que proponham mudanças sociais com vista de transformação de fatores sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de: Bou-Llusar et al. (2009); Hutchins (2012); Kaplan (2009); Martins e Marini (2010); Moore (2002); Neely, Adams e Kennerley (2002); Normann e Ramírez (1992); Powell (1995).

O quadro 2 evidencia a importância das metodologias de gestão do desempenho apresentadas para o alcance de resultados. Cada uma possui características próprias e todas servem como instrumentos para a melhoria de desempenho organizacional, na medida em que preconizam visão sistêmica, elos de causalidades, visualização do desempenho por parte dos *stakeholders*, alinhamento de todos os níveis organizacionais, integração do nível estratégico e operacional e outras características apresentadas por esta metodologia. Cabe, no entanto, salientar que a adoção isolada não é capaz de atender às demandas para o alcance de resultados, mas sim a composição de cada um desses modelos em uma abordagem integradora (MARTINS; MARINI, 2010).

A literatura tem mostrado que a adoção de GPR no setor público se tornou uma tendência nas reformas administrativas recentes, e que as ações governamentais ficam mais visíveis e, como consequência, os gestores públicos são cada vez mais cobrados para que se atenham aos limites dos escassos recursos orçados e otimizem a sua aplicação em ações que atendam efetivamente às necessidades da sociedade. Assim, ficam obrigados (gestores públicos e governantes) a se voltar para o cidadão como cliente, o que exige maior diálogo com a sociedade, transparência e controle social. Dessa forma, a GPR prioriza o atendimento

ao cidadão como cliente, é proativa, toma iniciativas e tem autonomia gerencial sem negligenciar a qualidade dos processos, adota o controle por objetivos e metas, gerando resultados para a sociedade que atendam às demandas dos cidadãos como clientes (BOUCKAERT; HALLIGAN, 2008; MARTINS; MARINI, 2010; TROSA, 2001).

Por meio de instrumentos de gestão do desempenho e de outras ferramentas gerenciais, como as ilustradas no quadro 2, por exemplo, de acordo com Brandão e Guimarães (2001) podemos identificar o *gap* ou a lacuna de competências, isto é, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências disponíveis internamente. Em seguida, podemos planejar ações para captar e desenvolver as competências de que necessitamos, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas. Finalmente, podemos realizar a avaliação, etapa em que os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo. Ou seja, podemos identificar falhas, corrigi-las e incrementá-las para melhorar o desempenho da organização. Portanto, modelos e instrumentos de gestão do desempenho, podem também servir ao propósito de identificar as competências disponíveis na organização.

#### **4 CONCLUSÕES**

Para a administração pública, as metodologias de gestão do desempenho, são instrumentos de gestão capazes de gerar melhoria contínua de resultados. Por sua importância, vale, a intensão de disseminar o uso, a aplicação, a contribuição dessas metodologias para o setor público.

Na literatura sobre gestão do desempenho encontram-se modelos com abordagens bastante diversificadas. Por esse motivo sugere-se observar diversas experiências para melhor entender cada modelo. Porém, esta pesquisa ilustrou de modo tímido as mais disseminadas na literatura sobre gestão para resultados.

Contudo, constatou-se que independente do modelo aplicado, cada modelo contribui para gerar informações úteis para transformar as organizações e promover uma administração pública mais eficiente.

As evidências disponíveis na literatura a respeito desse assunto apontam que para aumentar a eficiência e efetividade dos gastos públicos, o modelo de gestão para resultados,

em certos aspectos e circunstâncias, tem se destacado por apresentar bons resultados em diversas experiências. Mesmo assim, observar outras experiências pode ser útil para tirar lições e aprender com elas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública** – Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN –Natal, RN: SEARH/RN, 2010.

BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília: Secretaria de Comunicação Social, 1995.

BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. **Managing performance**: International comparisons. 2008.

BOU-LLUSAR, J. Carlos et al. An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 1, p. 1-22, 2009.

BOURNE, M. et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do estado para cidadania. **Reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Ed 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Os primeiros passos da reforma gerencial do estado de 1995. In: Maria Angela D’Incao e Hermínio Martins (editors). **Democracia, crise e reforma**: estudo sobre a era Fernando Henrique Cardoso. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030** - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.3, 487-504, maio/jun. 2007.

HOLANDA, M. C.; ROSA, Antônio Lisboa T. **Gestão pública por resultados na perspectiva do Estado Do Ceará**. Nota Técnica, n.11. Fortaleza: IPECE, 2004.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons? **Public Administration Review**. Royal Institute of Public Administration. v. 69, p. 3 – 19, 1991.

HUTCHINS, Mr David. **Hoshin Kanri**: the strategic approach to continuous improvement. Gower Publishing, 2012.

KAPLAN, R. S. Conceptual foundations of the balanced scorecard. In: CHAPMAN, C. S.; HOPWOOD, A. G.; SHIELDS, M. D. (Eds.) **Handbook of Management Accounting Research**, v. 3, pp. 1253-1269. Oxfor: Elsevier, 2009.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. et al. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010.

MOORE, Mark Harrison. **Criando valor público**: gestão estratégica no governo. Uniletras, 2002.

NEELY, Andy D.; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **The performance prism**: The scorecard for measuring and managing business success. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NORMANN, Richard; RAMIREZ, Rafael. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 65-77, 1992.

PACHECO, R. S. Políticas de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**. Ano 53, n.4, Out.-Dez., 2002.

POWELL, Thomas C. Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

RESENDE, Flávio da Cunha. Por que reformas administrativas falham? **Revista Brasileira de Ciências Sociais** vol.15, nº 50, out./2002.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Natal-RN: SEARH/RN, 2008.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Tradução Maria Luiza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan, 2001.