

PRÁTICAS E METODOLOGIAS DE GESTÃO PARA RESULTADOS - ANÁLISE DE BENCHMARKING

TOBIAS ALBUQUERQUE, AVILTON JÚNIOR E MARCELO TREVENZOLI

JULHO DE 2017

RESUMO

Objetivos

Os governos estaduais estão passando por enormes desafios. A busca por maior eficiência da gestão e qualidade do gasto público não é recente, mas se tornou absolutamente urgente no momento de crise econômica e fiscal atual. É neste contexto que se apresenta este mapeamento de experiências de Gestão para Resultados (GpR) com o objetivo de conhecer, assimilar e adaptar soluções, estratégias, processos ou mecanismos que outros governos tenham empreendido.

Método de análise

A pesquisa apresentada neste artigo foi baseada no levantamento de informações disponíveis em vasta literatura especializada, em fontes de domínio público, através da Internet, jornais, revistas especializadas, livros, artigos e anais de congressos, e informações divulgadas por organizações públicas nacionais e internacionais, análises de experiências de projetos apoiados por organismos internacionais, além de documentos de referência selecionados pela consultoria Macroplan. Grande parte das informações contidas nos casos provém de documentos oficiais dos próprios governos que descrevem a experiência vivenciada.

Cabe ressaltar adicionalmente que, pela extensão do escopo desta pesquisa, foram selecionados em cada experiência, focos específicos que são destaques do caso analisado. Dessa forma, os casos apresentados não são comparáveis entre si dada a heterogeneidade deles.

Portanto, a pesquisa não está isenta de limitações relacionadas ao modelo de consulta e análise documental utilizado. Como foi baseada em documentos disponíveis, ela é limitada pela qualidade, veracidade e temporalidade das informações contidas nos documentos e bases de dados consultadas e também pelas limitações naturais de uma pesquisa exploratória desta natureza.

Principais conclusões do trabalho

O artigo está estruturado em três partes. A **primeira parte** descreve de forma sintética as dimensões de operacionalização da GpR, sendo elas: i) visão estratégica e escolha de prioridades; ii) monitoramento e avaliação sistemáticos; iii) gestão e desenvolvimento de pessoas e iv) governança orientada para resultados. Essas dimensões constituem o arcabouço teórico para organização desta pesquisa e foram estruturantes para o mapeamento e seleção das experiências analisadas.

A **segunda parte** apresenta dozes casos, distribuídos em seis internacionais e seis nacionais, de forma sumarizada. A busca por experiências exitosas foi realizada a partir das quatro dimensões de operacionalização da GpR demonstradas anteriormente. Foram 12 experiências relatadas, sendo seis internacionais e seis nacionais.

Por fim, a **terceira parte** de considerações finais, considerando o conjunto de experiências mapeadas e a experiência prática da consultoria ao longo da última década na implantação de modelos e práticas de GpR no Brasil, foi possível identificar 12 fatores críticos a serem considerados, seja no momento de Avaliação de um modelo de GpR, seja na construção do novo modelo. A seguir, são apresentados os fatores críticos identificados por Dimensão da GpR.

- 1. Horizonte da estratégia:** Definir uma visão de futuro e elaborar um planejamento de médio e longo prazo, com base no contexto socioeconômico atual e em análise prospectiva.
- 2. Transversalidade temática:** Definir áreas de resultado multisetoriais voltadas para os desafios de médio e longo prazo, abrangendo mais de uma secretaria de um mesmo governo, bem como diferentes níveis de governo e outros atores da sociedade.
- 3. Aderência da estratégia aos territórios:** Avançar no rebatimento da estratégia no território, seja por meio da definição da lógica do desenvolvimento para cada região ou da focalização das estratégias territoriais em áreas mais críticas do Governo.
- 4. Integração da estratégia com o orçamento:** O plano deve ser um instrumento que orienta a ação e a alocação dos recursos do governo (orçamento por resultados) e de outros atores relevantes para alcançar os objetivos de médio e longo prazo da cidade/estado/país em questão.
- 5. Factibilidade de objetivos, metas e estratégias:** As metas devem ser factíveis, porém ousadas e devem refletir os objetivos estratégicos propostos para a cidade/estado/país em questão. Devem ter total coerência com os projetos e ações estratégicas definidas e ser de conhecimento dos principais gestores envolvidos na execução.

- 6. Monitoramento e transparência dos resultados:** Estabelecer rotinas de monitoramento em tempo real, focada em uma visão antecipatória de problemas, privilegiando a tomada de decisão, a remoção de obstáculos e a facilitação da ação gerencial. Concentrar nas prioridades estratégicas do governo. Medir e dar transparência periódica aos principais resultados alcançados.
- 7. Mensuração de resultados para fins de avaliação de políticas pública:** Criar equipe dedicada ao desenvolvimento de indicadores e aos procedimentos de mensuração. Estabelecer arranjo de cooperação com Fundações de pesquisa e Universidades para mensuração de resultados. Adotar os resultados finalísticos como elementos de apuração objetiva do desempenho de gestores e suas equipes, conforme as responsabilidades definidas nos Acordos de Resultados. Instituir avaliações por 3ª parte.
- 8. Adoção das tecnologias de informação e comunicação (TIC) na melhoria dos serviços aos cidadãos:** Inovar gerencial e tecnologicamente para atendimento do usuário dos serviços públicos, com maior produtividade e qualidade do serviço. Integrar plataformas tecnológicas e simplificar a interface com os usuários. Criar camadas de visualização de informações e garantir a consistência dos bancos de dados.
- 9. Qualificação das pessoas e desenvolvimento de lideranças:** Selecionar e alocar pessoas de forma estratégica, garantindo que os melhores talentos liderem as prioridades estratégicas do Governo. Formar e capacitar continuamente o corpo de profissionais e lideranças nos aspectos de planejamento, gestão e capacidade de execução. Aumentar a capacidade distribuída de gerenciamento de projetos. Alocar gestores profissionais às funções centrais da administração pública.
- 10. Definição de incentivos para o alcance das metas:** Implantar sistema de incentivos pecuniários e não pecuniários para o alcance das metas planejadas, que privilegiem o atingimento de resultados por equipe e que possua um sólido arcabouço legal, atrelado a pactuação de compromissos e resultados. Os incentivos devem ser temporários e deve-se tomar todas as precauções para evitar a incorporação da remuneração variável à remuneração fixa dos funcionários. Estimular, mediante Acordos de Resultados, o engajamento das equipes técnicas setoriais em aperfeiçoar programas e projetos de modo contínuo, tendo por base a mensuração de resultados.

11. Mobilização de competências externas: Articular diferentes fontes de recursos públicos e privados, mediante a multiplicidade de arranjos em parcerias que buscam não apenas a conjugação de recursos financeiros, mas também a soma de todos os recursos: humanos, físicos e, sobretudo, de conhecimento e de capacidade de gestão. Considerar que os serviços públicos podem ser prestados à sociedade por organizações públicas estatais e não estatais, conceito este que preside a criação de modelos institucionais diversos, em patamares mais elevados de eficiência.

12. Legitimidade do planejamento e engajamento da sociedade: Envolver a sociedade civil em todo o processo, desde a formulação do plano e definição das prioridades até o monitoramento dos resultados (controle social). Estimular a apropriação e a institucionalização da estratégia de longo prazo pela sociedade, independente da troca de direções políticas.

Cabe ressaltar que “não há um modelo único a ser implantado como uma receita de sucesso”. As experiências de outros países e governos constituem valiosas fontes de inspiração para a revisão do modelo de GpR, porém a soma dos vários destaques de cada caso não conforma um modelo ideal a ser seguido na íntegra.

Ademais, qualquer prática, método ou conceito deve necessariamente considerar as especificidades locais, os níveis de maturidade de gestão e as questões culturais para que tenha maiores chances de sucesso na sua implementação.

1. INTRODUÇÃO

Os governos estaduais estão passando por enormes desafios. A busca por maior eficiência da gestão e qualidade do gasto público não é recente, mas se tornou absolutamente urgente no momento de crise econômica e fiscal atual.

É neste contexto que se apresenta este mapeamento de experiências de Gestão para Resultados (GpR) com o objetivo de conhecer, assimilar e adaptar soluções, estratégias, processos ou mecanismos que outros governos (nos seus três níveis) tenham empreendido. Este mapeamento de experiências teve como objetivo fornecer subsídios para melhorias e aprimoramentos no modelo de GpR no Governo do Estado do Ceará.

A pesquisa apresentada neste artigo foi baseada no levantamento de informações disponíveis em vasta literatura especializada, em fontes de domínio público, através da Internet, jornais, revistas especializadas, livros, artigos e anais de congressos, e informações divulgadas por organizações públicas nacionais e internacionais, análises de experiências de projetos apoiados por organismos internacionais, além de documentos de referência selecionados pela consultoria Macroplan. Grande parte das informações contidas nos casos provém de documentos oficiais dos próprios governos que descrevem a experiência vivenciada.

Cabe ressaltar adicionalmente que, pela extensão do escopo desta pesquisa, foram selecionados em cada experiência, focos específicos que são destaques do caso analisado. Dessa forma, os casos apresentados não são comparáveis entre si dada a heterogeneidade deles.

Portanto, a pesquisa não está isenta de limitações relacionadas ao modelo de consulta e análise documental utilizado. Como foi baseada em documentos disponíveis, ela é limitada pela qualidade, veracidade e temporalidade das informações contidas nos documentos e bases de dados consultadas e também pelas limitações naturais de uma pesquisa exploratória desta natureza.

O artigo está estruturado em três partes, além desta introdução.

A primeira parte descreve de forma sintética as dimensões de operacionalização da GpR, sendo elas: i) visão estratégica e escolha de prioridades; ii) monitoramento e avaliação sistemáticos; iii) gestão e desenvolvimento de pessoas e iv) governança orientada para resultados. Essas dimensões foram estruturantes para a seleção dos casos e das boas práticas analisadas no âmbito do *benchmarking*.

A segunda parte apresenta os dozes casos, distribuídos em seis internacionais e seis nacionais, de forma sumarizada. A busca por experiências exitosas foi realizada a partir das quatro dimensões de operacionalização da GpR demonstradas anteriormente. Foram 12 experiências relatadas, sendo seis internacionais e seis nacionais.

Por fim, a terceira parte de considerações finais, apresenta 12 fatores críticos a serem considerados durante um processo de avaliação ou construção de um modelo de GpR.

Como resultado do estudo, cabe ressaltar que não há um modelo único a ser implantado como uma "receita de sucesso". As experiências de outros países e governos constituem valiosas fontes de inspiração, porém a soma dos vários destaques de cada caso não resulta em um modelo ideal a ser seguido na íntegra. O modelo ideal é aquele que se adequa às especificidades locais, aos níveis de maturidade de gestão e às questões culturais para promover melhores resultados para o bem-estar da população.

2. DIMENSÕES PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Antes de detalhar os casos analisados, torna-se relevante revisitar o arcabouço teórico para a organização desta pesquisa. Considerando a literatura teórica e os processos de implantação e de aprofundamento de experiências bem-sucedidas da GpR na prática, a evolução da GpR deve considerar idealmente na sua operacionalização as seguintes dimensões a seguir¹:

- Visão estratégica e escolha de prioridades;
- Monitoramento e avaliação sistemáticos;
- Gestão e desenvolvimento de pessoas; e
- Governança orientada para resultados.

As quatro dimensões da GpR constituem o referencial utilizado para o mapeamento e seleção das experiências analisadas no estudo e estão detalhadas a seguir. A interseção dos quadrantes na figura apresentada representa o entrelaçamento existente entre as quatro dimensões. Todos os aspectos presentes em cada dimensão influenciam-se mutuamente, formando um ciclo de retroalimentação contínua que visa a elevar a qualidade da gestão pública.

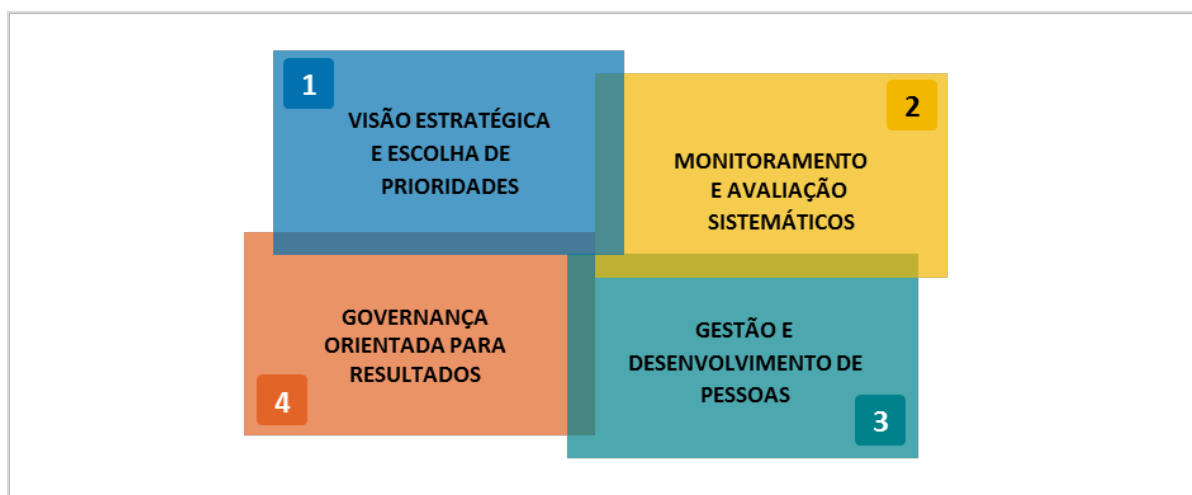


Figura 1. Dimensões para operacionalização e avaliação da GpR.

Fonte: Governo do Estado do Ceará. Projeto - Fortalecimento do modelo de gestão pública para resultados (GpR) no Estado do Ceará. “Metodologia que consolida o Modelo de GPR, com e sem Modelo de Incentivos alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, a ser adotado pelo Estado do Ceará”, 2016. www.seplag.ce.gov.br

¹ Diversos modelos implantados consideram outras formas de agrupamento, bem como de classificação dos elementos nas dimensões sugeridas. Esse agrupamento constitui uma proposta dos autores, baseada no amplo levantamento realizado e em sua experiência, para apresentar as experiências exitosas selecionadas.

2.1. Visão estratégica e escolha de prioridades

A prática contemporânea da estratégia pública reúne três atributos principais: visão de longo prazo; alinhamento com o ambiente externo; e sustentabilidade, resiliência e capacidade de lidar com as incertezas.

Desse modo, o modelo de planejamento de longo prazo deve ser moldado de forma a atender aos princípios da sustentabilidade ampla, levando em conta os condicionantes sociais, econômicos, políticos e ambientais do desenvolvimento. A sua formulação exige uma abordagem que abranja a totalidade do governo no médio e longo prazos, com uma visão integrada multissetorial e multi-institucional, de forma a articular atores externos para responder às demandas da sociedade. O foco deve estar em uma estratégia de Estado - e não apenas de um Governo - que contemple ações continuadas, reforçadoras e de aprofundamento da intervenção a cada período, construindo trajetórias estratégicas no caminho da visão de futuro. O planejamento não deve se encerrar no período de um mandato governamental; ele precisa estar contextualizado em um objetivo maior e mais longo no qual é possível intervir no futuro de uma geração.

Ademais, as orientações de longo e médio prazos devem guardar correspondência com a agenda de curto prazo em execução, numa estratégia escalonada no tempo de forma a conduzir à transformação desejada no futuro. O caráter estratégico da orientação é pautado pela escolha de prioridades nos diversos horizontes de tempo. A agenda estratégica deve ser densa, mas reduzida, e levar em conta as necessidades externas.

De todo modo, independente do horizonte de tempo, a seletividade é crucial para concentrar a atenção nas ações e recursos críticos do governo, avaliando as atividades do governo segundo critérios estratégicos, financeiros e socioambientais. Tudo para reduzir a dispersão de esforços, além de tratar de forma diferenciada a agenda política e a agenda gerencial, com enfoques diferentes na tomada de decisão.

Na Nova Gestão Pública, o processo de formulação estratégica e da escolha das prioridades do governo é orientado pelas demandas dos cidadãos; ou seja, são formulados de “fora para dentro”, o que exige a identificação clara dos desafios a serem superados, traduzidos em resultados finalísticos e resultados intermediários, metas e indicadores explícitos, associados às políticas públicas, à carteira de projetos e processos estratégicos e à consideração dos recursos disponíveis e mobilizáveis. A qualidade do gasto público começa com a qualidade das escolhas na alocação de recursos.

Todos esses elementos da formulação estratégica precisam estar vinculados e integrados aos instrumentos formais de alocação de recursos dos governos – os Planos Plurianuais e os Orçamentos públicos. Esse é um desafio a ser enfrentado pelos governos: o de fazer com que o planejamento anteceda e subordine de fato o orçamento e a alocação de recursos e torne a gestão alinhada às grandes prioridades no Governo. Para isso, são fundamentais o fortalecimento e a integração dos instrumentos de planejamento e orçamento e de gestão, monitoramento e avaliação.

2.2. Monitoramento e avaliação sistemáticos

O modelo de Gestão Pública Orientada para Resultados constitui um novo modo de empreender a gestão pública baseado na tradução dos grandes desafios do Estado em políticas públicas e carteiras de projetos e processos estratégicos. A estes elementos estão associados resultados, tanto finalísticos quanto intermediários em relações de causalidade, com indicadores, metas e prazos específicos.

Para sua execução, é necessário que o detalhamento seja de políticas públicas específicas, seja dos projetos estratégicos, também denominados estruturadores ou estruturantes, e dos processos estratégicos ou críticos. A programação propriamente dita de todas estas iniciativas estratégicas compreende para cada uma delas desde a definição clara do público-alvo, suas demandas e interesses, passando pela cadeia de indicadores, fórmulas de cálculo, metas parciais e finais e premissas associadas, até a definição das ações a serem empreendidas, responsáveis, custos e recursos disponíveis e a serem captados.

Tanto os resultados associados aos desafios estratégicos do Estado, quanto resultados intermediários e ações fazem uso de instrumentos de pactuação de resultados, nos quais Acordos de Resultados dão ênfase ao princípio da responsabilização e fornecem mais liberdade à gestão e à mobilização das organizações na busca de soluções mais inovadoras para alcançar um novo patamar de eficácia governamental. Assim é possível concretizar políticas públicas por meio da aplicação seletiva dos recursos, melhorando a qualidade dos gastos e obtendo os melhores benefícios para a sociedade².

O “fazer acontecer” no âmbito da GpR implica o estabelecimento de práticas de monitoramento como um processo contínuo e simultâneo ao gerenciamento, tendo como objetivo provocar decisões necessárias para superar os obstáculos e problemas que ocorram durante a execução das ações.

Não se trata, portanto, do acompanhamento tradicional dos programas governamentais, mas de antecipar e provocar as decisões que removam os obstáculos à execução, sejam de natureza técnica,

² MACROPLAN, 2009 – Avaliação da Gestão Orientada para Resultados no Governo de Minas Gerais – Aspectos de Gerenciamento.

financeira ou política. Isso significa identificar as melhores opções para superar os problemas antevis-
tos, acionar as instâncias de decisão mais elevadas com informações de qualidade, propositivas e, se
possível, antecipatórias às dificuldades para resolvê-las o mais prontamente possível. Trata-se da cria-
ção de mecanismos que permitam gerir a carteira estratégica de forma diferenciada, traçando “ritos
especiais” ou caminhos alternativos aos meios tradicionais de tomada de decisão e execução na estru-
tura organizacional.

O monitoramento, quando feito em tempo real, não tem periodicidade fixa e seu ritmo é ditado pelas
ocorrências ao longo de toda a execução. Deve ser entendido como um processo vivo que produz
resultados e gera aprendizado para todos os envolvidos. Para funcionar bem e alcançar seus objetivos,
demanda gestão intensiva que, se por um lado, incorpora forte senso de urgência nas ações e na su-
peração de entraves; por outro, insere a gestão orientada para resultados no contexto da organização
governamental.

A avaliação é outro aspecto relevante na operacionalização da GpR. Mais que controlar custos, asse-
gurar a conformidade legal de procedimentos ou medir a capacidade de implementação do governo,
avaliar significa comparar o esforço realizado com a demanda e a satisfação do público-alvo, ade-
quando crescentemente as políticas públicas, os programas, projetos e processos à expectativa da so-
ciedade. O processo de avaliação, realizado de forma participativa e transparente, proporciona, além
disso, a ampliação do conhecimento dos gerentes e de suas equipes sobre a execução das ações, for-
talecendo a sua capacidade de promover e articular a obtenção de resultados.

A avaliação é o processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção dos
resultados previstos, suas razões e consequências. É realizada em momentos específicos ao longo do
ciclo de vida de uma política pública, programa, projeto ou processo, visando seu aperfeiçoamento
contínuo, para garantir o alcance dos resultados.

A simples mensuração dos resultados não é, em si mesma, a avaliação. A avaliação só se realiza, por
completo, com a análise e interpretação dos indicadores e metas à luz das mensurações realizadas e
de dados complementares sobre o comportamento dos resultados junto aos beneficiários diretos. A
interpretação e a identificação das melhorias são os elementos que distinguem a avaliação da simples
mensuração. Portanto, a avaliação é uma prática de aprendizagem. Um esforço de compreensão das
relações de causa e efeito entre os programas, projetos e processos e seus respectivos resultados, gera
o conhecimento necessário para a melhoria contínua e aprofunda o conhecimento, tanto por parte do
gerente, quanto de sua equipe e da linha gerencial.

2.3. Gestão e desenvolvimento de pessoas

A implantação da Gestão Pública Orientada para Resultados exige mudanças significativas na gestão de pessoas em todo o aparelho do Estado. Como premissa, já mencionada, é preciso enfatizar a função do “servidor público a serviço do cidadão”, que orienta suas ações e atitudes para o atendimento das demandas da sociedade. Nesse sentido, a gestão de pessoas representa uma das âncoras da implementação do modelo GpR de forma a criar condições objetivas para que estas possam conduzir as políticas, projetos e processos da forma mais eficiente e eficaz possível.

Para a elevação da qualificação, sobretudo gerencial, das pessoas no âmbito público, a GpR incorpora práticas de gestão de pessoas mais presentes na esfera privada. Dessa forma, ganha relevância a capacitação e o desenvolvimento profissional dos servidores, dando a eles a formação necessária para a execução das ações governamentais sob nova ótica, na qual as suas atividades são redefinidas em função da evolução dos desafios a serem enfrentados no atendimento às demandas do público externo.

No aspecto gerencial, surge a necessidade de incorporação de práticas gerenciais com a formação ampla e continuada de gestores públicos e a incorporação de avaliações individuais e em equipes de desempenho para subsidiar planos de desenvolvimento gerenciais, que possam, para além do aprendizado das ferramentas e dos métodos de gestão de projetos e processos orientados a resultados, estimular a capacidade criativa de resolução de problemas, a visão antecipada de restrições e a atitude proativa requerida na gestão intensiva.

No entanto, não se trata apenas de oferecer programas de capacitação. O fator propulsor da mudança é a seleção e alocação de lideranças e talentos gerenciais selecionados e de alta capacitação aos postos-chave da execução das ações estratégicas de governo³, seja por meio da seleção de profissionais qualificados no mercado privado⁴ em programas concebidos especificamente com o objetivo de atrair, mesmo que temporariamente, para o ambiente da administração pública, profissionais capacitados e treinados nos métodos de gestão orientada para resultados para conduzir projetos, acompanhar os indicadores de resultados e metas, apoiar tecnicamente a gestão intensiva da carteira etc.; seja por meio de seleção e alocação de servidores comprometidos, talentosos e com capacidade de liderança em postos-chave dentro da estrutura governamental.

³ MACROPLAN, 2009, Obra citada.

⁴ A inserção destes profissionais pode contribuir para acelerar a implantação dos métodos de GpR, agilizar o processo decisório, bem como influenciar a cultura das organizações governamentais por meio da troca diária de informações entre os profissionais.

A gestão de pessoas na GpR também conta com um instrumento importante de estímulo ao trabalho e ao aumento de produtividade. O sistema de incentivos constitui um conjunto de normas de gestão com o objetivo de impulsionar o servidor, por meio de recompensas, a alcançar os resultados almejados ou desestimular comportamentos inapropriados. Os incentivos podem ser financeiros e não financeiros, ser sempre temporários, e devem estar adequados à cultura do país/organização governamental, bem como ter amparo na legislação. Entre os mecanismos de incentivo estão: prêmios por produtividade, maior autonomia e flexibilidades administrativas e financeiras, progressões na carreira, reconhecimento público ou sanções. Estes devem estar claramente associados ao alcance dos resultados explicitados em “Acordos de Resultados”, com avaliações de desempenho cuidadosamente realizadas para que, de fato, tenham êxito e estimulem efetivamente a busca e a cultura de resultados.

A implementação destes mecanismos requer atenção na administração pública para que ajustes e adaptações durante a sua execução não desvirtuem seus objetivos iniciais. Não raro, as experiências já vivenciadas mostram que os modelos vão aos poucos sofrendo alterações e, por vezes, não trazem os resultados esperados na sua concepção.

A implantação do modelo de GpR gera uma verdadeira revolução no modo de gestão burocrático das organizações públicas e, portanto, requer uma mudança cultural que transforme a atitude burocrática em postura empreendedora, voltada para o ambiente externo. Como qualquer mudança cultural, o surgimento de cultura de gestão orientada a resultados demanda tempo, persistência, prática e exercício contínuo de mudança comportamental para, progressivamente, minimizar as resistências e se impor como padrão dominante.

2.4. Governança orientada para resultados

A boa governança adiciona à Gestão Pública para Resultados uma abordagem mais política e de equilíbrio de poder no enfrentamento dos desafios colocados à ação do Estado na implantação de suas políticas públicas. A implantação da visão estratégica integrada multissetorial e multi-institucional exige a promoção da colaboração e da articulação entre entidades públicas, empresas privadas e organizações não-governamentais envolvidas.

Para tanto, é preciso estabelecer mecanismos de articulação e de decisão intragovernamental e interinstitucional que suporte a negociação para a divisão de responsabilidades e das contribuições compartilhadas de cada ator na consecução das políticas públicas, projetos e processos estratégicos. A coordenação das atividades internas e externas ao governo demanda, por um lado, a presença e in-

tervenção das principais lideranças do governo nas negociações e mediações de conflitos no nível estratégico; e, por outro, o apoio de estruturas de governança (matriciais) e de instrumentos que regulem a execução dos serviços públicos e tornem clara a corresponsabilização das partes envolvidas na prestação de serviço público (por exemplo, o contrato de gestão).

Nesse modelo de ação pública, considera-se o conceito de ampliação dos atores na prestação de serviços públicos, que se estabelece por meio de parcerias com o setor privado e o terceiro setor (entre eles, o instrumento de parcerias público-privadas, tanto em projetos de investimento quanto na prestação do serviço propriamente dito) devido à impossibilidade (econômica, financeira e gerencial) do Estado de atender com qualidade a todas as demandas de serviços públicos postas pela sociedade. Nos projetos de investimento, outros atores participam no apoio ao financiamento dos projetos (Parcerias Público- Privadas) já que o Estado tem se mostrado incapaz de realizar sozinho todos os investimentos necessários para o bem-estar social ou investimentos em setores fundamentais que dão suporte ao crescimento econômico nacional. Na prestação de serviços, muitas entidades do terceiro setor realizam atividades classificadas como de interesse público, ou seja, atividades que visam os mesmos resultados pretendidos pelo Estado para a sociedade.

Dessa forma, a ação pública não mais se encerra nas fronteiras das organizações governamentais, mas se dá por meio de uma rede de atores diversos, com interesses e motivações distintas, elevando a relevância das atividades e a necessidade de coordenação dessa rede.

A transversalidade das ações, seja dentro do governo - entre secretarias e órgãos centrais de planejamento e orçamento e entre instituições governamentais -, seja entre o governo e instituições privadas e segmentos representativos da sociedade civil organizada aumenta significativamente a necessidade de troca de informações entre estes segmentos. Tão importante quanto, é a necessidade estabelecer mecanismos de comunicação com a sociedade/transparência, para apresentar, não só os resultados alcançados e os meios empregados para o alcance destes, mas também para estabelecer contato direto e em tempo real com o cidadão na ponta. Nesse sentido, a evolução das tecnologias de informação e comunicação – TICs – abre espaço para a diversificação de canais e meios para prestação de contas à sociedade. Elas também constituem importante instrumento para a entrega e agilização de serviços públicos de qualidade.

De fato, a legitimidade dos governos passa pela necessidade de submeter as suas propostas a um processo amplo de negociação, envolvimento e comunicação permanente com os poderes formais constituídos (executivo, legislativo e judiciário), assim como com segmentos representativos da sociedade

civil organizada. A participação da sociedade civil organizada, representante dos beneficiários, garante maior transparência no processo administrativo, e permite o controle social da ação do Estado.

Em uma visão de conjunto, as quatro dimensões apresentadas, com seus elementos constituintes, estão sumarizadas na Figura 2. Estas dimensões constituem o referencial utilizado para o mapeamento das experiências de sucesso apresentadas a seguir.

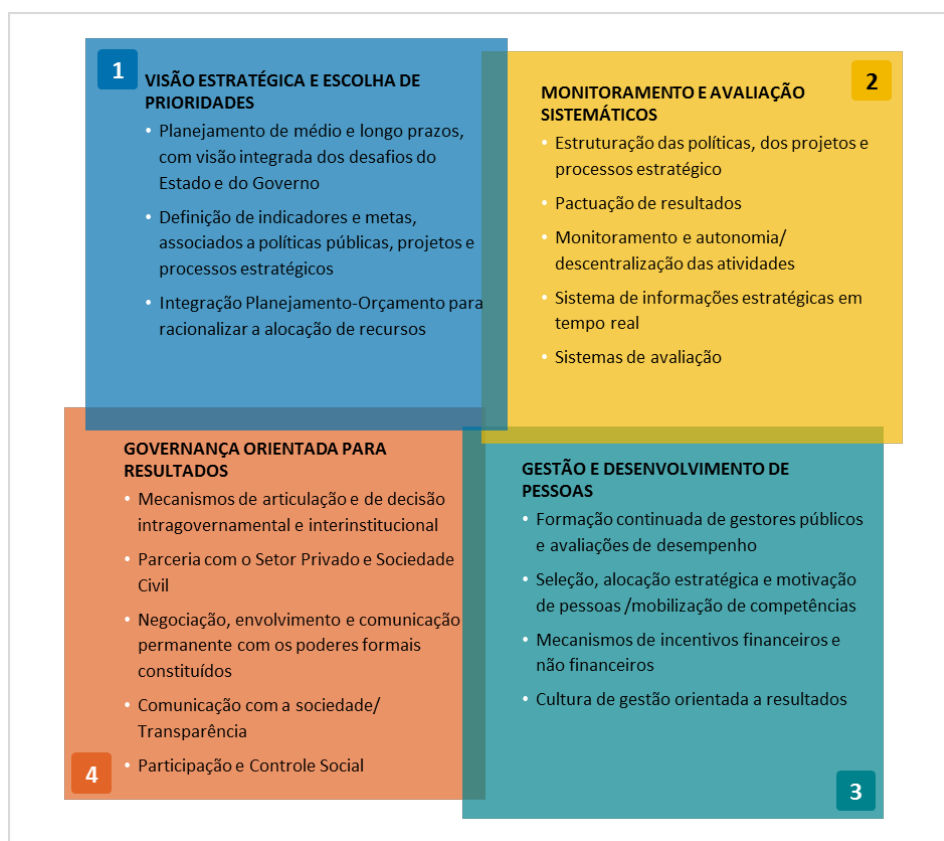


Figura 2. Dimensões e elementos constituintes para operacionalização e avaliação da GpR.

Fonte: Governo do Estado do Ceará. Projeto - Fortalecimento do modelo de gestão pública para resultados (GpR) no Estado do Ceará. “Metodologia que consolide o Modelo de GPR, com e sem Modelo de Incentivos alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, a ser adotado pelo Estado do Ceará”, 2016. www.seplag.ce.gov.br

3. EXPERIÊNCIAS EM GESTÃO PÚBLICA PARA RESULTADOS ANALISADAS

A busca por experiências exitosas foi realizada a partir das quatro dimensões de operacionalização da Gestão Pública Orientada para Resultados demonstradas anteriormente. Foram 12 experiências relatadas, sendo 6 (seis) internacionais e 6 (seis) nacionais, conforme exemplificado na figura a seguir:

CASOS INTERNACIONAIS			CASOS NACIONAIS		
1	REINO UNIDO		7	GOVERNO DE MINAS GERAIS	
2	CANADÁ		8	GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO	
3	AUSTRÁLIA		9	GOVERNO DE PERNAMBUCO	
4	NOVA ZELÂNDIA		10	PREFEITURA DE BELO HORIZONTE	
5	CHILE		11	PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO	
6	COLÔMBIA		12	GOVERNO DE SÃO PAULO	

Figura 3. Casos Mapeados de GpR e Governança Pública

Fonte: Governo do Estado do Ceará. Projeto - Fortalecimento do modelo de gestão pública para resultados (GpR) no Estado do Ceará. “Metodologia que consolida o Modelo de GPR, com e sem Modelo de Incentivos alinhado ao alcance dos objetivos estratégicos, a ser adotado pelo Estado do Ceará”, 2016. www.seplag.ce.gov.br

Os casos internacionais e nacionais selecionados no estudo são apresentados de forma sumarizada na sequência. Cabe mencionar, que os casos na íntegra, com detalhamento dos instrumentos e ferramentas utilizados, encontram-se disponível no sítio eletrônico do Governo do Estado do Ceará⁵.

3.1. Casos Internacionais

Seis casos, com seus respectivos focos, foram selecionados no âmbito internacional e estão sumarizados a seguir.

⁵ Fonte: Macroplan, Prospectiva, Estratégia & Gestão. Governo do Estado do Ceará. Projeto - Fortalecimento do modelo de gestão pública para resultados (GpR) no Estado do Ceará. “Relatório com a análise de benchmarking consolidando as práticas e metodologias de GpR e de modelos de incentivos”, 2016. www.seplag.ce.gov.br

- **Reino Unido:**

O Reino Unido foi pioneiro no desenvolvimento dos conceitos da Nova Gestão Pública. As principais reformas tiveram início em 1979, período de Margareth Thatcher, visando a redução dos gastos públicos através de privatizações e enxugamento institucional. A partir de então, os esforços foram no sentido de avaliar, descentralizar e atribuir metas para as diferentes áreas do setor público. Nessa experiência, destacam os instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação intersetoriais introduzidos no governo no final da década de 1990, como o *Prime Minister Delivery Unit* (centro de monitoramento intensivo das prioridades de governo, ligado diretamente ao Primeiro Ministro) e os *Public Service Agreements* (acordos de resultados de performance governamentais).

- **Canadá:**

O modelo de gestão pública canadense é referência para outros países do mundo pela sua qualidade, competência e autonomia e foi utilizado como inspiração para a implantação da GpR no Estado do Ceará. O modelo é baseado em quatro pilares: foco no cidadão, sólidos valores do setor público, orientação para resultados e responsabilidade fiscal. A partir desses conceitos, o governo implementou um modelo de prestação de contas chamado *Management Accountability Framework – MAF*, que define métricas e dimensões de avaliação de performance para os departamentos e agências do governo federal canadense, fortalecendo a prestação de contas da gestão para resultados.

- **Austrália:**

A Austrália é o país que mais avançou na concepção e operacionalização da Governança Pública. O movimento conhecido como Governança Integrada iniciou-se no final dos anos 1990 e visava reverter a tendência à fragmentação do setor público australiano, promovendo uma maior colaboração e articulação entre as agências e os departamentos. O atual modelo estabelece os pilares básicos para a “boa governança”: i) abertura, transparência e integridade; ii) orientação para o desempenho; e iii) colaboração efetiva.

- **Nova Zelândia:**

A Nova Zelândia é vista como referencial internacional em termos da qualidade de seus serviços públicos. O governo empreendeu grandes esforços para o desenvolvimento de um modelo de Governança Colaborativa, capaz de servir como um instrumento para orientar a abordagem dos desafios complexos enfrentados pelo governo e pela sociedade neozelandesa. Um exemplo bem-sucedido do esforço colaborativo na esfera federal são os Planos de Ação formulados para alcançar os 10 Resultados Desafiadores definidos como prioridade de governo. O destaque desses planos é a integração permanente

entre resultados, estratégias e ações, através de uma governança compartilhada entre todos os agentes relevantes e do monitoramento de indicadores gerais dos resultados pretendidos.

- **Chile:**

O Chile é considerado o país mais avançado da América Latina na implementação da gestão para resultados, de acordo com estudo comparativo elaborado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento em 2011. O seu sucesso é atribuído à perseverança e à continuidade das inovações gerenciais, com destaque para o sistema de monitoramento e avaliação de políticas públicas. O sistema introduziu mecanismos que promovem a objetividade, a imparcialidade e a confiança nos processos de avaliação dos seus resultados. A participação de especialistas externos (consultores e acadêmicos) contribui para garantir sua validade e confiança. O modelo chileno de avaliação de pessoas também é destaque entre os países da América Latina e os Programas de Melhoria da Gestão associam o cumprimento de metas e objetivos à um incentivo de caráter monetário para os funcionários.

- **Colômbia:**

O país está no grupo de países da América Latina com capacidades avançadas de gestão para resultado, com sistemas de planejamento e de monitoramento comparativamente bem avaliados. Iniciativas de envolvimento da sociedade civil nas discussões dos planos de desenvolvimento regionais e nacionais (Conselhos de Planejamento) e de movimentos de controle social (como o “Bogotá como vamos”) permitem que a sociedade participe ativamente, acompanhe a evolução e avalie os resultados da administração pública.

3.2. Casos Nacionais

Seis casos, com seus respectivos focos, foram selecionados no âmbito nacional e estão sumarizados a seguir.

- **Governo de Minas Gerais:**

O governo de Minas tornou-se referência pelos avanços gradualmente implementados no modelo de gestão do Estado entre 2003 e 2014, formando o Sistema Mineiro de Entrega de Resultados, baseado em cinco dimensões: definição de prioridades; monitoramento e apoio à execução; gestão de desempenho; pessoas e governança. O trabalho foi iniciado em 2003 com a formulação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) com horizonte 2023 e um forte ajuste fiscal.

Além do PMDI, algumas inovações merecem destaque, como por exemplo os Escritórios de Gerenciamento de Projetos (GERAES); os Acordos de Resultados e os prêmios por produtividade vinculados à

performance. Tais aspectos da gestão possibilitaram maior alinhamento entre a estratégia de governo e a pactuação de metas e, conseqüentemente, a obtenção de melhores resultados.

- **Governo do Espírito Santo:**

No Estado do Espírito Santo, os principais avanços estão relacionados à mobilização de atores públicos e privados para a elaboração e implementação de uma visão de longo prazo para o desenvolvimento do estado, com o seu desdobramento em prioridades de curto e médio prazos; a gestão e o monitoramento de entregas prioritárias como práticas de governo; a formação e desenvolvimento de equipes com forte alinhamento estratégico; e o diálogo entre o governo, a sociedade e os demais poderes para o alinhamento de expectativas. Além disso, merece destaque o modelo de monitoramento e gestão para dar suporte aos projetos previstos no plano, com apoio de um sistema de gerenciamento de projetos. O estado também dispõe de um sistema de seleção e alocação de talentos para cargos públicos considerados estratégicos, além de ser considerado um dos mais transparentes da Federação.

- **Governo de Pernambuco:**

O Modelo de Gestão Todos por Pernambuco, implementado pelo governo em 2007, destacou-se por seu enfoque no direcionamento central, integrado e regionalizado das ações do governo, pelo alinhamento do orçamento com a estratégia e principalmente pelo monitoramento intensivo dos resultados prioritários através dos pactos. Baseado em elementos de planejamento estratégico como Mapa da Estratégia com objetivos, estratégias, projetos e ações, o modelo permitiu que o estado de Pernambuco avançasse na entrega de projetos e possibilitou melhoras reais para a população. Em resumo, o Modelo de Gestão Todos por Pernambuco permitiu que o Governo de fato fizesse aquilo que havia sido planejado e prometido.

- **Prefeitura de Belo Horizonte:**

Em Belo Horizonte, a prefeitura faz um monitoramento intensivo dos projetos sustentadores, das metas e resultados desde 2009. O BH Metas e Resultados é um modelo de gestão estratégica proveniente do Plano de Longo Prazo BH 2030, com permanente avaliação dos resultados das políticas públicas, dos programas e dos projetos em andamento. A prefeitura de Belo Horizonte percebeu de forma pioneira na esfera municipal a necessidade de repensar sua forma de trabalhar para se preparar para novos desafios.

- **Prefeitura do Rio de Janeiro:**

A Cidade do Rio de Janeiro, por sua vez, lançou o Plano Estratégico 2009-2012 da Prefeitura do Rio de Janeiro, “O Pós 2016: o Rio mais integrado e competitivo”, e desde 2010 vem adotando o Acordo de

Resultados, uma política de incentivo que paga bônus aos servidores das Secretarias ao cumprirem as metas estabelecidas para elas. Para apoiar a implementação da chamada “Gestão de Alto Desempenho” foram criados o Escritório de Gerenciamento de Projetos e o Escritório de Monitoramento de Projetos com o objetivo de acompanhar as iniciativas estratégicas, os planos de ação e os acordos de resultados.

- **Governo de São Paulo:**

Entre as experiências do Governo do Estado de São Paulo que servem de inspiração para outros estados, foi destacada a adoção de novos mecanismos de parceria entre o setor público e o privado, como a contratualização com Organizações Sociais de Saúde como forma de melhorar a capacidade de execução dos serviços públicos para a sociedade. Outro instrumento da Gestão para resultados presente no governo do estado são as bonificações por resultado, mas, apesar de já terem mais de cinco anos de existência, apresentam alguns gargalos e deficiências que limitam a sua eficácia.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o conjunto de experiências mapeadas e a experiência prática da consultoria ao longo da última década na implantação de modelos e práticas de GpR no Brasil, foi possível identificar 12 fatores críticos a serem considerados, seja no momento de Avaliação de um modelo de GpR, seja na construção do novo modelo.

Antes, porém, cabe ressaltar que “não há um modelo único a ser implantado como uma receita de sucesso”. As experiências de outros países e governos constituem valiosas fontes de inspiração para a revisão do modelo de GpR, porém a soma dos vários destaques de cada caso não conforma um modelo ideal a ser seguido na íntegra.

Ademais, qualquer prática, método ou conceito deve necessariamente considerar as especificidades locais, os níveis de maturidade de gestão e as questões culturais para que tenha maiores chances de sucesso na sua implementação.

A seguir, são apresentados os fatores críticos identificados por Dimensão da GpR.

Fator	Ponto crítico	Boa prática	Exemplo positivo
Dimensão: Visão Estratégica e Escolha de Prioridades			
1. Horizonte da estratégia	O planejamento tende a ser focado na visão do governo e não na estratégia de desenvolvimento de longo prazo para cidade/estado/país em questão. Boa parte das vezes, carece de visão prospectiva do ambiente externo e não institucionalizado	Definir uma visão de futuro e elaborar um planejamento de médio e longo prazo, com base no contexto socioeconômico atual e em análise prospectiva.	Reino Unido; Canadá; MG (PMDI); ES (ES 2025)
2. Transversalidade temática	Ausência de uma perspectiva integral e transversal, que responda aos desafios complexos do Estado. Em geral, os projetos e ações são setorializados, fragmentados e desarticulados de outras iniciativas públicas e privadas.	Definir áreas de resultado multisetoriais voltadas para os desafios de médio e longo prazo, abrangendo mais de uma secretaria de um mesmo governo, bem como diferentes níveis de governo e outros atores da sociedade.	Nova Zelândia, MG (PMDI); ES (ES 2025); Prefeitura de Belo Horizonte
3. Aderência da estratégia aos territórios	Ausência ou superficialidade da perspectiva territorial da estratégia, tratando as peculiaridades locais de forma igualitária.	Avançar no reatamento da estratégia no território, seja por meio da definição da lógica do desenvolvimento para cada região ou da focalização das estratégias territoriais em áreas mais críticas do Governo.	Minas Gerais (2º PMDI)
4. Integração da estratégia com o orçamento	Geralmente, a estratégia está desvinculada do orçamento disponível. A relação de disputa entre secretarias setoriais, da Fazenda e do Planejamento dificulta a alocação efetiva dos recursos orçamentários na execução da estratégia	O plano deve ser um instrumento que orienta a ação e a alocação dos recursos do governo (orçamento por resultados) e de outros atores relevantes para alcançar os objetivos de médio e longo prazo da cidade/estado/país em questão.	Reino Unido, Gov PE, Gov ES
Dimensão: Monitoramento e Avaliação Sistemáticos			
5. Factibilidade de objetivos, metas e estratégias	Em função do ciclo político de curto prazo e/ou de mecanismos de avaliação de desempenho, concentra-se atenção em indicadores e metas operacionais e pouco ousadas, com maior capacidade de controle e realização em detrimento de metas que traduziriam de fato a transformação desejada. Há também limitações das bases de dados disponíveis que restringem o uso de indicadores mais adequados.	As metas devem ser factíveis, porém ousadas e devem refletir os objetivos estratégicos propostos para a cidade/estado/país em questão. Devem ter total coerência com os projetos e ações estratégicas definidas e ser de conhecimento dos principais gestores envolvidos na execução.	Prefeitura do Rio; Minas Gerais (PMDI)

Fator	Ponto crítico	Boa prática	Exemplo positivo
6. Monitoramento e transparência dos resultados	Geralmente, os processos de monitoramento não são regulares, em tempo real, concentram-se em uma visão retrospectiva, privilegiam os instrumentos e controles, funcionam sob demanda do principal gestor e possuem uma função mais de auditoria. A transparência das informações governamentais é incipiente e, quando existente, em geral, é limitada aos recursos financeiros.	Estabelecer rotinas de monitoramento em tempo real, focada em uma visão antecipatória de problemas, privilegiando a tomada de decisão, a remoção de obstáculos e a facilitação da ação gerencial. Concentrar nas prioridades estratégicas do governo. Medir e dar transparência periódica aos principais resultados alcançados.	Austrália; Nova Zelândia; Reino Unido; Gov ES (estado melhor colocado no ranking de Transparência); Prefeitura de Belo Horizonte; Governo de Minas Gerais
7. Mensuração de resultados para fins de avaliação de políticas públicas	Em geral, é dado grande destaque ao monitoramento de indicadores mais operacionais (outputs). As avaliações de impacto, quando existentes, são pontuais e com pouca contribuição para o redesenho das políticas.	Criar equipe dedicada ao desenvolvimento de indicadores e aos procedimentos de mensuração. Estabelecer arranjo de cooperação com Fundações de pesquisa e Universidades para mensuração de resultados. Adotar os resultados finalísticos como elementos de apuração objetiva do desempenho de gestores e suas equipes, conforme as responsabilidades definidas nos Acordos de Resultados. Instituir avaliações por 3ª parte.	Chile; Colômbia; Gov. MG.
8. Adoção das tecnologias de informação e comunicação (TIC) na melhoria dos serviços aos cidadãos	Constantemente as tecnologias da informação são utilizadas de forma desintegradas e fragmentadas, com inconsistências de informações e desperdícios de esforços.	Inovar gerencial e tecnologicamente para atendimento do usuário dos serviços públicos, com maior produtividade e qualidade do serviço. Integrar plataformas tecnológicas e simplificar a interface com os usuários. Criar camadas de visualização de informações e garantir a consistência dos bancos de dados.	
Dimensão: Gestão de Desenvolvimento de Pessoas			
9. Qualificação das pessoas e desenvolvimento de lideranças	Geralmente as pessoas são alocadas as ações e projetos, conforme a disponibilidade momentânea e melhor conveniência dos gestores. A rotatividade das equipes é alta e as competências são desalinhadas as demandas reais.	Selecionar e alocar pessoas de forma estratégica, garantindo que os melhores talentos liderem as prioridades estratégicas do Governo. Formar e capacitar continuamente o corpo de profissionais e lideranças nos aspectos de planejamento, gestão e capacidade de execução. Aumentar a capacidade distribuída de gerenciamento de projetos. Alocar gestores profissionais às funções centrais da administração pública.	Gov. MG (empreendedores públicos); Prefeitura do RJ

Fator	Ponto crítico	Boa prática	Exemplo positivo
10. Definição de incentivos para o alcance das metas	Diversos mecanismos de incentivo têm sido concebidos na administração pública, mas há muitos desafios na implementação a serem superados para sua efetiva contribuição. O privilégio aos incentivos individuais e não por equipe, atrelados a metas de fácil alcance e a um processo de avaliação instrumental e burocrático tem contribuído para o fracasso de modelos que estão sendo implantados em diversos governos.	Implantar sistema de incentivos pecuniários e não pecuniários para o alcance das metas planejadas, que privilegiem o atingimento de resultados por equipe e que possua um sólido arcabouço legal, atrelado a pactuação de compromissos e resultados. Os incentivos devem ser temporários e deve-se tomar todas as precauções para evitar a incorporação da remuneração variável à remuneração fixa dos funcionários. Estimular, mediante Acordos de Resultados, o engajamento das equipes técnicas setoriais em aperfeiçoar programas e projetos de modo contínuo, tendo por base a mensuração de resultados.	Gov MG; Prefeitura do Rio
Dimensão: Governança Orientada para Resultados			
11. Mobilização de competências externas	A complexidade dos desafios atuais da gestão pública requer a soma de competências internas e externas. Apesar dos avanços no Brasil, ainda são poucas as experiências de parcerias público-privadas e parcerias público-públicas efetivamente bem-sucedidas.	Articular diferentes fontes de recursos públicos e privados, mediante a multiplicidade de arranjos em parcerias que buscam não apenas a conjugação de recursos financeiros, mas também a soma de todos os recursos: humanos, físicos e, sobretudo, de conhecimento e de capacidade de gestão. Considerar que os serviços públicos podem ser prestados à sociedade por organizações públicas estatais e não estatais, conceito este que preside a criação de modelos institucionais diversos, em patamares mais elevados de eficiência.	Austrália; Gov SP - Organizações Sociais
12. Legitimidade do planejamento e engajamento da sociedade	Apesar dos avanços, o envolvimento da sociedade ainda é limitado. Os processos de consulta e participação em geral não são institucionalizados e quando há participação da sociedade, esta, em geral, se limita a consultas pontuais. As experiências de controle social são frágeis e pouco abrangentes.	Envolver a sociedade civil em todo o processo, desde a formulação do plano e definição das prioridades até o monitoramento dos resultados (controle social). Estimular a apropriação e a institucionalização da estratégia de longo prazo pela sociedade, independente da troca de direções políticas.	Colômbia (Bogotá Como Vamos); Espírito Santo em Ação (ES 2025); Minas Gerais (institucionalização do PMDI)

Quadro 3. Fatores Críticos identificados por Dimensão da GpR.

Fonte: Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. & MORELLI, G. & GUIMARÃES, T.B. – “Caminhos para Aperfeiçoar a Gestão Pública Brasileira: Lições Recentes e uma Agenda Futura”. In: GIAMBIAGI, F. & PORTO, C. (org.) – “2022 - Propostas para um Brasil Melhor no Ano do Centenário”. Elsevier/Campus, Rio de Janeiro, 2011.

ADVISORY GROUP – “Ahead of the Game: Blueprint for the reform of Australian government administration”, march 2010

ADVISORY GROUP REPORT – “Better Public Service”. New Zealand Government, nov/2011.

ANAO – “Public Sector Governance: Strengthening Performance through Good Governance”. Better Practice Guide, june 2014.

FARIA, L. J. – Nova Gestão Pública. XXXIII Encontro ANPAD, São Paulo, 2009.

Governo do Estado do Ceará. Projeto - Fortalecimento do modelo de gestão pública para resultados (GpR) no Estado do Ceará. “Relatório do diagnóstico e conclusões do modelo de GpR adotado no Estado do Ceará e da análise de mecanismos de incentivos existentes”, 2016. www.seplag.ce.gov.br

Governo do Estado do Ceará. Projeto - Fortalecimento do modelo de gestão pública para resultados (GpR) no Estado do Ceará. “Relatório com a análise de benchmarking consolidando as práticas e metodologias de GpR e de modelos de incentivos”, 2016. www.seplag.ce.gov.br

HALLIGAN, J. & BUICK, J. & O'FLYNN, J. – “Experiments with joined- up, horizontal and whole-of-government in Anglophone countries”. In: MASSEY, A. (ed.) - International Handbook on Civil Service Systems. Edward Elgar Publishing INC, 2011.

KIRKBUSCH, I. & GLEICHER, D. - Governance for Health in the 21st Century”. WHO/Regional Office for Europe; 2012.

McQUEEN, D. V. et alii. (ed.) - Intersectoral Governance for Health in All Policies: Structures, actions and experiences. WHO/IUHPE/OEHSP, 2012

MEULEMAN, L. – Public Management and the Metagovernance of Hierarchies, Networks and Markets. Physic-Verlag, Heidelberg, 2008

MINTZBERG, H. – Mintzberg on Management: Inside our strange world of organizations. The Free Press, New York, 1989.

MORENO, M.; López, R., 2011 – Gestión para resultados em el desarrollo em gobiernos subnacionales. BID.

NEW ZEALAND GOVERNMENT - Better Public Service. Advisory Group Report, nov/2011, p. 19/20.

NEW ZEALAND GOVERNMENT - Delivering Better Public Services: Reducing longterm welfare dependence – Result Action Plan, 2012. Disponível em: <http://www.ssc.govt.nz/bps-results-for-nzers>

O'FLYNN, J. & BLACKMAN, D. & HALLIGAN, J. (ed.) – Crossing Boundaries in Public Management and Policy: International experience. Routledge, London, 2014

OLSEN, J. P. – Maybe it is time to Rediscover Bureaucracy? Centre for European Studies. University of Oslo. Working Paper No.10, march 2005.

POLLITT, C. & VAN THIEL, S. & HOMBURG, V. (ed.) – New Public Management in Europe: Adaptation and alternatives. New York, Palgrave and McMillian, 2007.

PRADO, M.D. – Modelos de Administração Pública e o Rent Seeking. Disponível em: www.ambitojuridico.com.br – acessado em jan/2016.

PRATS i CATALÀ, J. - De la burocracia al management, del management a la governanza. — Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública; 2005.

PUBLIC HEALTH AGENCY CANADA – Crossing Sectors: Experiences in intersectoral action, public policy and health.

RAMIÓ, C. & SALVADOR, M. – Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina. Fundación CIDOB, Barcelona, 2005.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. Sano, H. & Abrucio, F. L. - Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo; 2008. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902008000300007.pdf

REZENDE, F.C. – Clinton e a reinvenção do governo federal: o National Performance Review. RSP, ano 49, nº1, jan-mar 1998.

SERRA, A. – Modelo Aberto de Gestão para Resultados no Setor Público. BID/CLAD/SEARH-RN, Natal, 2008.

TCU – “Manual de Auditoria Operacional”. Brasília: Tribunal de Contas da União, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 3ª ed. 2010.