



GESTÃO POR RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA “TODOS POR PERNAMBUCO”.

MANAGEMENT FOR RESULTS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION: AN ANALYSIS OF THE "ALL BY PERNAMBUCO" PROGRAM.

Silvio Nunes dos Santos,

Aluno do curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF; Rua Grande Otelo, 12, Km 02, CEP 56306-810 - Petrolina/PE
e-mail: silvion1971@gmail.com;

Valdner Daizio Ramos Clementino,

Doutor em Gestão e professor da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF; Av. José de Sá Maniçoba, S/N - Centro CEP: 56304-917 - Petrolina/PE
e-mail: valdner.ramos@univasf.edu.br;

Liliane Caraciolo Ferreira,

Doutora em Psicologia e professora da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF; Av. José de Sá Maniçoba, S/N - Centro CEP: 56304-917 - Petrolina/PE
e-mail: liliane.ferreira@univasf.edu.br.

RESUMO: Este trabalho investiga a aplicação, no setor público, do modelo de gestão por resultados e o quanto o referido modelo de gestão é inovador para a gestão pública. Inclui uma fundamentação teórica sobre o tema e a definição de conceitos básicos. O formato escolhido foi a pesquisa exploratório-descritiva. Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, principalmente em fontes publicadas pelo Governo de Pernambuco, que adotou um modelo de gestão por resultados em 2007. O texto analisa a implantação do modelo de gestão e que impactos promoveu na vida dos pernambucanos. A partir de informações documentadas entre 2007 e 2012, se verificou melhorias em vários indicadores sociais do Estado. Sugerem-se novos estudos para avaliar a continuidade de uso do modelo e para investigar o grau de internalização da cultura de resultados na administração estadual.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão pública; Gestão por resultados; Inovação no setor público; Pernambuco.

ABSTRACT: This work investigates the application in the public sector of the results-based management model and the extent to which this management model is innovative for public management. It includes theoretical foundation on the subject and the definition of basic concepts. The format chosen was exploratory-descriptive research. It is a bibliographical and documentary research, mainly in sources published by the Government of Pernambuco, that

Recebido em 05.09.2018. Publicado em 26.12.2018



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

adopted a management model by results in 2007. The text analyzes the implantation of the management model and the impacts promoted in the life of the inhabitants of the State. Based on informations documented between 2007 and 2012, there were improvements in several social indicators of the State. Further studies are suggested to evaluate the continuity of use of the model and to investigate the degree of internalization of the results culture in the state administration.

KEY WORDS: Public management; Management by results; Innovation in the public sector; Pernambuco.

template-art nº 266-563-1-SM

1. INTRODUÇÃO

A administração pública tem sido constantemente questionada sobre sua eficiência, nos diversos níveis e esferas de governo e nos vários segmentos suas estruturas organizacionais. A sociedade cobra a eficácia das políticas públicas e das ações e serviços prestados pelo poder público.

Apesar dos avanços em medidas rumo a transparência das ações dos governos, as informações sobre recursos disponíveis, execução dos programas orçados e quantidade e/ou qualidade dos serviços e bens entregues, nem sempre são de fácil acesso para quem deseja medir o grau de eficiência da gestão, em alguma área específica da administração pública.

Nesse contexto, se desenha a importância de se levar para a administração pública novos conceitos e ferramentas de gestão, contextualizando a gestão pública com os novos tempos e o desenvolvimento de modelos de gestão que vão além da visão tradicional, a qual prioriza os processos e a forma para, agora, focar nos resultados desejados pela sociedade.

A realidade brasileira apresenta diversos demandas ao poder público, com respeito a prestação dos diversos serviços e à oferta de bens públicos. Corresponder à essas demandas é um grande desafio aos governos em geral, de qualquer esfera de poder.

O presente trabalho se propõe a investigar a aplicação, no setor público, do modelo de gestão por resultados, como um meio do governo realizar ações de forma mais eficaz em favor dos cidadãos em geral; verificar o caráter inovador, para a gestão pública, da adoção do modelo de gestão com foco em resultado e, conseqüentemente, os impactos dessa mudança nas ações da administração em prol da sociedade. O foco principal do trabalho é pesquisar os efeitos do modelo de gestão por resultados na administração pública e, nesse contexto, examina a experiência do Estado de Pernambuco, que adotou o referido modelo em sua gestão, partir de 2007, e se essa foi uma experiência inovadora para a gestão do Estado. A pesquisa buscou conhecer os principais desafios que tinha o governo de Pernambuco na gestão do Estado e se a implantação do modelo de gestão com foco em resultados foi bem-sucedida no Estado.

O trabalho está desenvolvido na seguinte estrutura: Na segunda parte, que segue a esta introdução, é apresentada a fundamentação teórica sobre o modelo de gestão pública com foco em resultados e são definidos os conceitos básicos relacionados ao tema, como gestão, gestão pública, gestão por resultados, a importância do tema frente às demandas sociais, e inovação na gestão pública. Em seguida, na terceira parte, é apresentada a metodologia

utilizada para a realização da pesquisa e suas conclusões, a qual se baseou em pesquisa exploratória, através de fontes bibliográficas em meio físico e eletrônico, e num estudo de caso, que é objeto da quarta seção do presente texto. Na quarta parte, como estudo de caso a fundamentar a discussão do tema, é analisada a experiência do Estado de Pernambuco, a partir de 2007, quando adotou em sua administração o modelo de gestão por resultados sob o programa “Todos por Pernambuco”. A análise visa discutir os resultados dessa experiência e seu legado para a administração do Estado. Adiante, na quinta parte, é realizada uma análise e discussão dos dados pesquisados, onde são discutidos os aspectos principais do caso escolhido para estudo, os pontos de êxito verificados na experiência pernambucana e seu legado para o futuro. Na sexta e última parte estão as considerações finais e a menção das limitações do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A gestão na contemporaneidade

A gestão no contexto atual é desafiada por um ambiente altamente dinâmico, de mudanças contínuas e rápidas, decorrentes de um mundo globalizado e que é palco de variadas inovações, nas mais diversas áreas da vida e atuação humanas. Tal contexto apresenta continuamente novos desafios, exigindo dos administradores, privados e públicos, busca de atualização permanente para desenvolverem e utilizarem modelos de gestão que tragam mais eficiência, eficácia e melhores resultados em suas respectivas esferas de atuação.

2.1.1 Gestão privada

A palavra “gestão” tem, no dicionário da língua portuguesa, o significado de “ato de gerir; gerência, administração”, (FERREIRA, 1988). “Gestão” é um sinônimo de “administração” sendo esta definida também como o “conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para alcançar um determinado resultado” (FERREIRA, 1988). Dias (2002, p.10), embora assinala que a gestão incorpore a administração, fazendo dela mais uma das funções necessárias para seu desempenho, destaca uma ligeira diferença entre os termos. Afirma ele que “administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização” e que, gestão, por sua vez, é “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização, de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, pp. 10-11).

Nesse contexto o gestor é a figura responsável por conduzir a organização em direção a seus objetivos. Para tanto ele deve gerir os múltiplos recursos da organização, combinando-os e aplicando-os de modo a assegurar que a organização alcance seu propósito. A gestão, de modo básico, é o planejamento, a execução e controle de qualquer empreendimento.

2.1.2 Gestão Pública

A gestão pública é uma atividade regulada pelo direito administrativo, o qual se expressa nas normas legais da sociedade. Perry e Kraemer (Apud CARNEIRO & MENICUCCI, 2011, p. 8), consideram que “a gestão pública seja uma fusão da orientação normativa da administração pública tradicional e da orientação instrumental da gestão em um sentido genérico.” Com relação ao primeiro aspecto, assinalam que a gestão pública “incorpora temas como democracia e responsabilidade, além de valores como equidade,

Santos, Clementino & Ferreira , 2018. Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma análise do Programa “Todos por Pernambuco”.

igualdade e probidade.” Ao esclarecer o segundo aspecto, relacionado à orientação instrumental da atividade de gestão em sentido genérico, afirmam que a gestão pública “aceita que o setor público compartilhe com o setor privado a necessidade de alcançar seus objetivos de forma mais econômica e mais eficiente”.

Os princípios que norteiam a administração pública nascem na Constituição Federal (CF-88, Art. 37, caput). Para um melhor entendimento de tais princípios, recorreremos à tabela a seguir (Quadro 01), a qual sintetiza a definição de cada um deles.

Quadro 01: Princípios norteadores da Administração Pública.

PRINCÍPIO	DEFINIÇÃO
Princípio da Legalidade	A Administração Pública deve fazer o que a lei determina, diferentemente dos cidadãos (administrados) que podem fazer tudo o que a lei não proíbe. [...] o administrador público não pode se esquivar da lei, assim todas as atividades têm sua eficácia condicionada ao estabelecido no direito.
Princípio da Moralidade	A atuação da Administração Pública deve ter por escopo os padrões éticos, a probidade, a lealdade, a boa-fé, honestidade, etc. [...] Assim, o que vale não é a noção de moral para o senso comum diferenciando bem e mal, justo e injusto, etc. A noção aqui é maior e deve ser entendida como o trato da coisa pública em busca do melhor interesse coletivo.
Princípio da Impessoalidade	Os atos públicos não são praticados pelo servidor, e sim pela Administração a que ele pertence. [...] entramos do campo da chamada isonomia formal, visto que a Administração não pode privilegiar e/ou prejudicar os administrados uns em face dos outros, assim deve pautar seus atos em função do interesse público, nunca em função de interesses privados ou de terceiros.
Princípio da Publicidade	O princípio da publicidade visa assegurar transparência na gestão pública. O administrador público deve possibilitar aos administrados o conhecimento pleno de suas condutas administrativas.
Princípio da Eficiência	É a busca pelo chamado bom e barato, assim como a presteza na atuação e gerenciamento por parte da Administração. [...] É um princípio extremamente contemporâneo, posto que o administrado deva ter suas demandas atendidas com presteza e o serviço público tem de ser prestado como todo e qualquer serviço da atualidade, dando ao público o atendimento qualitativo e satisfatório.

Fonte: Elaborado pelo autor - Dados de Miranda (2008) e Oliveira (2012).

Contemporaneamente, os gestores públicos têm o desafio de, sem contrariarem os princípios legais que regem seus atos e decisões, encontrarem caminhos para uma gestão ágil, eficiente e com o melhor custo-benefício para a sociedade. Cabe analisar se a aplicação das estratégias próprias da iniciativa privada, no planejamento e execução das políticas e

programas públicos, é uma boa opção para alcançar um patamar maior de eficiência e qualidade.

O tema aqui em discussão é tratado por Aguiar (2006, p.17) que, referindo às empresas, afirma que “a sobrevivência das empresas depende da sua capacidade de atender às necessidades dos clientes” e que, para tanto, acrescenta o mesmo autor, “é preciso que tenham um sistema de gestão que as ajude a enfrentar os desafios que irão encontrar”.

Considerando a afirmação acima citada, no contexto privado o foco voltou-se para o cliente. Os resultados desejados são aqueles voltados a satisfazer as necessidades do cliente. Assim, fazendo uma analogia com o setor público, o “cliente” passa a ser o cidadão ou a sociedade. Os resultados esperados pelo cidadão, ou sociedade, são os serviços públicos prestados com qualidade e o atendimento satisfatório às demandas sociais.

No sentido da gestão por resultados, o governo federal brasileiro já trabalha, há algum tempo, “o modelo de gestão do Plano Plurianual, introduzido pelo Decreto nº 5.233 de 06 de outubro de 2004, que institui instâncias de monitoramento e avaliação no processo de planejamento público”. (BRASIL-MPOG, 2006, p.10). Também é proposta do governo federal “ampliar e qualificar o debate acerca do orçamento por resultados, em que a alocação dos recursos é feita com base na efetividade do gasto público, no intuito explicitar de forma cada vez mais transparente os benefícios tencionados com a ação de governo” (BRASIL-MPOG, 2006, p.10).

O poder público tem a missão institucional e legal de gerir os recursos públicos e prover os bens e serviços demandados pela sociedade, de forma universal e eficaz. Num mundo regido pela velocidade da comunicação digital, via internet, celulares e outras mídias modernas, onde novas necessidades surgem todos os dias na sociedade, o poder público não deve continuar agindo apenas mediante formalidades normativas e preceitos tradicionais, sem medir o alcance e efetividade de suas decisões e ações. Os gestores, por sua vez, ao se darem por contentes em estar “cumprindo as normas e o orçamento”, correm o risco de tornar a ação pública cada vez mais distante de alcançar o fim último de sua existência: atender o cidadão de forma satisfatória e economicamente viável.

2.2 Gestão por resultado

As organizações trabalham gerem seus processos visando a um resultado final, que é o objetivo da organização. Ao longo de cada processo, o foco pode ser direcionado ao processo em si, na busca de que funcione perfeitamente, que seja eficiente no uso dos recursos disponibilizados e que ocorra nos prazos estabelecidos (SIMONS, 1995 apud MACHADO, 2012). A depender do modelo de gestão adotado, não são observados adequadamente e nem mensurados os resultados alcançados ao fim do processo. Assim ocorrendo, o objetivo das ações que passa a ser o processo em si e não mais os resultados dele decorrentes.

A gestão por resultado, como o nome sugere, tem seu foco no objetivo final do empreendimento, ou seja, que resultado será alcançado com o esforço e os recursos despendidos no processo executado. Como destaca Machado (2012, p. 69), “se os controles voltam-se para os insumos e os processos, não há como responsabilizar os agentes pelos produtos entregues ou pelos resultados sociais alcançados. A ênfase na obrigação de meios elide a obrigação de resultados.”

O ato de gerir não é ou, ao menos, não deveria ser um ritual ou uma ação desprovida de alvo, como sendo um fim em si mesmo. Um empreendedor, ao abrir um negócio qualquer, visa o lucro. Na gestão pública, semelhantemente, há metas a serem perseguidas. A elaboração de planos de governo, de orçamentos públicos e de programas e políticas públicas têm, pelo menos teoricamente, cada um deles uma meta e objetivos a serem atingidos. Ou seja, tudo que se planeja e se executa tenciona produzir um resultado. A definição desse resultado passa por diagnosticar e conhecer detalhadamente as demandas sociais.

2.2.1 As demandas sociais

O cidadão, destinatário final das ações do poder público, cobra e espera eficácia na execução dos serviços e oferta de bens públicos. A escassez de recursos, para atender à crescente demanda pelas ações dos governos, exige planejamento cuidadoso e priorização de objetivos a serem atingidos pela máquina pública.

A gestão pública contemporânea requer um novo modelo de atuação. Sob essa ótica, nos diz Gomes:

... ser este modelo apropriado a, simultaneamente, focar na efetividade ou no que de fato interessa ao cidadão e a sociedade, flexibilizar a condução dos processos e assim remediar a disfunção relacionada ao apego exacerbado às normas e procedimentos, e propiciar mais eficiência e accountability. (GOMES, 2009, p. 66).

Conduzir a gestão de modo que a ação do ente público vá em direção aos interesses da sociedade se constitui no desafio atual dos formuladores de planos de governo e dos gestores públicos encarregados de executá-los. Nesse contexto, abre-se o espaço para a ênfase no modelo de gestão por resultados, modelo esse que faz todo o sentido no tempo presente, onde há a ênfase em alcançar o melhor desempenho, e maiores benefícios, com o menor custo e o menor esforço.

2.3 Inovação na gestão pública

2.3.1 Conceito de inovação

O conceito de inovação é muito associado, historicamente, à inovação tecnológica. Há até quem confunda inovação com invenção. De acordo com o FINEP (2004), inovações tecnológicas “compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos”. No mesmo manual, outra característica é destacada para fins de classificar algo como inovação: “A exigência mínima é que o produto ou processo deve ser novo (ou substancialmente melhorado) para a empresa (não precisa ser novo no mundo)” FINEP (2004).

Diferentes autores definem inovação, onde cada um salienta uma faceta importante desse processo. Niosi et. al. (1993, p.209; apud CONCEIÇÃO, 2000, p. 60) informam que inovação pode ser formulada como "novos e melhores produtos e processos, novas formas organizacionais, a aplicação da tecnologia existente em novos campos, a descoberta de novos recursos e a abertura de novos mercados". Sarkar (2010) a define como “a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design ou melhor prática” (2010, p. 174). Para Fillion e Dolabela (2000, p. 84), “podemos definir inovação como a introdução original e comercialmente bem-sucedida de um novo produto, processo ou sistema em resposta a uma necessidade específica

do mercado”. De forma um tanto mais abrangente, outro conceito diz que “a inovação é definida como o processo de adotar ideias úteis e transformá-las em produtos, serviços ou métodos operacionais úteis. Essas ideias são o resultado da criatividade, o pré-requisito para a inovação” (CERTO, 2003, p. 518).

Considerando as definições apresentadas, a inovação relaciona-se a conceber e produzir, com êxito, um novo produto, processo ou sistema organizacional ou a melhora de um já existente.

O dinamismo da vida e atividade humanas sempre estará oportunizando inovações. A cada dia crescem as demandas de pessoas e dos grupos sociais, de modo que surgem necessidades novas e novos desafios, os quais estimulam a busca de novas formas de fazer as coisas com menos custo e de forma mais eficiente.

2.3.2 Inovação na gestão pública

Considerando o conceito de inovação, vê-se que está associado à mudança. Uma mudança significativa em um processo, inclusive de gestão, que introduza melhorias relevantes e produza resultados sensivelmente melhores, pode ser tido como inovação. É o que acontece na gestão pública, quando há uma mudança radical da organização. Como corroboram Klering e Andrade (2010):

a inovação no setor público foi compreendida como uma mudança de caráter radical que se justifica por seus fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle e que se direciona tanto para a eficiência quanto para as dimensões mais democráticas da mudança. (KLERING e ANDRADE, 2010 apud QUEIROZ, 2010, p.686)

Uma transformação radical numa organização pública, produzindo mudanças estruturais na organização, alteração de comportamento em seus atores, introdução de novos recursos tecnológicos, dentre outros, pode ser chamada de inovação. Esse entendimento decorre do fato, comum, de se ter a gestão pública como atrasada em sua forma de atuar, ineficiente, cara e, não raro, descontextualizada da realidade dinâmica da sociedade.

Dar novo direcionamento aos processos de planejamento da ação pública, partindo de um diagnóstico prévio das necessidades coletivas e individuais dos cidadãos, seguido da definição e priorização dos objetivos a serem alcançados e, também, da definição de uma estratégia integrada de ação para o conjunto dos órgãos do poder público, seja federal, estadual ou municipal, já se constitui numa ação inovadora para uma considerável parcela da sociedade, cujos entes públicos que atuam sobre ela ainda estão presos a métodos e estratégias tradicionais, excessivamente burocráticos, com maior ênfase ainda em normas e processos e muito pouco em resultados efetivos para a coletividade sob sua tutela.

2.4 A experiência de Pernambuco na gestão por resultados

2.4.1 A gestão pernambucana antes de 2007

Na gestão estadual em Pernambuco, como na maioria dos entes públicos do país nas últimas décadas, predominava o modelo de ação legalista, ou seja, o apego às normas e procedimentos formais, sem que se mensurasse em que medida a ação pública estava produzindo resultado social, qual seja, impactando a vida dos cidadãos, fazendo-a melhor. Do ponto de vista legal, seguindo um dos princípios do direito administrativo de que “a

Santos, Clementino & Ferreira , 2018. Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma análise do Programa “Todos por Pernambuco”.

Administração Pública deve fazer o que a lei determina” (OLIVEIRA, 2012, p. 1), três diplomas legais se destacam na administração pública de todos os entes federados do Brasil: o PPA – Plano plurianual, a LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias e a LOA – Lei Orçamentária Anual (BRASIL – Constituição Federal, 1988, Art. 165; PERNAMBUCO – Constituição Estadual, 1989, Art. 123). Durante o período de 2001 a 2006, no qual este autor trabalhou vinculado à Contadoria Geral do Estado de Pernambuco, o mesmo pôde perceber que, por falta de um modelo de gestão que medisse com precisão o resultado social da ação pública, quase todos os órgãos da administração se limitavam a “cumprir o orçamento”, ou seja, executar a despesa orçamentária prevista na LOA. Se a execução do orçamento produzia benefícios relevantes e adequados à demanda social, isso não era avaliado de forma sistemática pela administração. Outro ponto a ser analisado é que havia órgãos onde a ausência sentida não era só de acompanhamento e medição de resultados, mas do próprio planejamento. Alguns deles faziam a repetição pura e simples, para o próximo exercício, do orçamento do exercício anterior. Essa repetição revelava a falta de diagnóstico das demandas e problemas atuais da sociedade que deveriam ser enfrentados pela ação governamental.

De 1999 a 2006, a administração de Pernambuco iniciou um processo de modernização inspirado no movimento já em curso no Governo Federal, em cujo contexto foi criado o MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado (CRUZ; MARINI; LEMOS, 2017, p. 2). O Governo do Estado de Pernambuco concentrou esforços na busca do ajuste fiscal, tendo como fundamento importante desse esforço a mudança da base institucional e a redução da estrutura administrativa como um dos meios para racionalização e redução dos gastos públicos (MARINI & MARTINS, 2014, p. 39). Nesse período, em Pernambuco, foram realizadas ações de enxugamento da máquina pública, com extinção e fusão de órgãos e entidades estaduais, extinção de dezenas de cargos comissionados e de vários outros cargos públicos. “Reduziu-se em 31% a administração pública estadual como estratégia para a redução do gasto público” (MARNI & MARTINS, 2014, p. 40). Esses esforços alcançaram o seu fim principal, o ajuste fiscal, mas não lograram êxito na melhoria dos serviços públicos prestados aos pernambucanos, como nos informam Marini & Martins (2014, p. 41):

É necessário destacar que as iniciativas adotadas de 1999 a 2006, voltadas para Modelagem Organizacional e para a Gestão de Pessoas no escopo da reforma do Estado, (...) contribuíram efetivamente para introdução da cultura de gestão para resultados e para o ajuste fiscal. No entanto, diminuíram a capacidade de ação e a qualidade na prestação de serviço do Estado à sociedade.

Apesar do fato de que, até então, prevalecia a cultura de se executar o orçamento e atender ao conjunto de normas que tutelam a administração do Estado, como a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Diretrizes Orçamentárias, percebia-se já incipientes iniciativas de planejamento, a partir de diagnósticos prévios, definição de objetivos e metas e algum tipo de mecanismo de acompanhamento. Todavia, tais iniciativas careciam de integração com o orçamento e com outras áreas do governo. Não havia uma estratégia central a guiar as ações de toda a gestão estadual. Corroborando essa análise, Cruz, Marini e Lemos (2017), afirmam que:

Não obstante os evidentes avanços que o Estado vinha apresentando, é relevante dizer que ainda se carecia de uma visão estratégica que alinhasse as diversas ações experimentadas. O elo entre essas iniciativas seria construído a partir de 2007, quando o novo governo se

Santos, Clementino & Ferreira , 2018. Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma análise do Programa “Todos por Pernambuco”.

propôs a estabelecer uma estratégia central, que envolvesse e orientasse todo o corpo da administração pública estadual (Cruz, Marini e Lemos, 2017, p. 3).

O Estado de Pernambuco estava com algumas das condições necessárias ao desenvolvimento da cultura de gestão por resultados: ajuste fiscal realizado, máquina pública enxuta e uma nova modelagem organizacional. Todavia, faltava uma estratégia de ação a nortear todo o conjunto da administração. Esse avanço só viria no governo seguinte.

2.4.2 A gestão pernambucana a partir de 2007.

Em 2007, primeiro ano do mandato de novo Governo eleito, começaram os trabalhos para desenhar a implantação de novo modelo de gestão com o propósito de torná-lo um modelo de planejamento e gestão que atendesse a toda administração do Estado. Até então, não havia uma integração entre planejamento estratégico, orçamento e acompanhamento das ações. Não havia integração entre as diferentes áreas da gestão estadual na busca de objetivos estratégicos comuns. De acordo com sua concepção,

O Modelo, denominado Todos por Pernambuco – Gestão Democrática e Regionalizada, constitui-se num poderoso instrumento que permite, a um só tempo: a) a existência de um diálogo eficiente com a sociedade, na escala estadual; b) uma visão nítida da estratégia adequada para cada região do Estado; c) o foco em resultados através da utilização da gestão por processos, [...] . PERNAMBUCO, 2008).

O novo modelo de gestão traz consigo uma nova cultura: a gestão por metas e avaliação pari passu do desempenho em cada plano de ação, referente às metas prioritárias do planejamento estratégico.

O modelo de gestão de Pernambuco [...] impõe um foco na consecução de metas e disciplina no monitoramento do desempenho. Essas características estabelecem um tipo diferente de cultura do setor público que vai além do mero cumprimento de procedimentos burocráticos (ALESSANDRO et al., 2014, p. 26).

O Governo que assumiu a gestão do Estado naquele momento, trabalhou em duas importantes frentes para viabilizar a implantação do novo modelo de gestão: a adequação das normas legais e administrativas ao plano estratégico elaborado com base no novo modelo e, mais importante, a integração entre as áreas de planejamento e elaboração do orçamento, com alinhamento do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual. Conforme descrito pelo texto de apresentação do programa, na página da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco (SEPLAG),

O “Todos por Pernambuco”, a partir de sua implementação, introduziu novos paradigmas para o processo de Planejamento Estratégico do Estado [...], reaproximou as atividades de Planejamento e Orçamento alinhando dinamicamente os instrumentos formais de planejamento (PPA, LDO e LOA), que antes não guardavam sintonia. (PERNAMBUCO – SEPLAG, 2018).

No exemplo pernambucano vê-se que um modelo de gestão moderno exige ajustes no sistema legal para estar amparado nos princípios que regem a gestão pública, em especial no princípio da legalidade. Nesta linha de entendimento, o governo de Pernambuco propôs e aprovou, na Assembléia Legislativa do Estado, a lei complementar nº 141 de 03/09/2018, a qual institui “o Modelo Integrado de Gestão do Poder Executivo do Estado de Pernambuco”,

Santos, Clementino & Ferreira , 2018. Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma análise do Programa “Todos por Pernambuco”.

(LC-PE nº 141, Art. 1º, 2009). A LC 141/2009, primeiramente, institucionaliza no Estado o novo modelo de gestão e assim o define: “O Modelo Integrado de Gestão é a organização sistêmica das funções relacionadas com os instrumentos formais de planejamento e ferramentas de gestão adotadas pela Administração Pública Estadual” (Art. 3º da LC 141/2009). No texto legal, o legislador trata dos instrumentos formais de planejamento e as ferramentas de gestão, estas últimas definidas como as “metodologias e práticas gerenciais desenvolvidas nas áreas da ciência da administração, aplicáveis ao setor público” (Art. 3º, parágrafo único, da LC 141/2009). Além disso, estabelece quais os sistemas que compõem o modelo integrado de gestão: “I - Sistema de Controle Social; II - Sistema de Planejamento e Gestão; III - Sistema de Gestão Administrativa; e IV - Sistema de Controle Interno” (Art. 1º, I a IV da LC 141/2009).

Um ponto importante da LC 141/2009 é o estabelecimento do monitoramento mensal da execução dos programas, bem como a avaliação quadrimestral dos resultados da ação do governo, exigindo que o mesmo seja conciliado e integrado com a elaboração e revisão anuais dos instrumentos formais de planejamento (Art. 16, § 1º da LC 141/2009). Isto é importante, entre outras situações, no caso de correção de rumo em algum projeto, cujas medidas e recursos necessários já são incluídos na revisão do PPA, bem como na LDO e LOA do exercício seguinte.

Em 2008, entre os passos iniciais do governo do Estado no novo modelo de gestão, foi elaborado o MAPA DA ESTRATÉGIA (Conforme Quadro 02, a seguir) no qual foram condensados os objetivos estratégicos prioritários do governo a cada ano. O Mapa Estratégico adotado no Governo de Pernambuco tem inspiração na ferramenta utilizada na iniciativa privada, porém, com adaptações ao contexto de ação do poder público (CRUZ, 2014, p. 12).

A lógica do Mapa da Estratégia elaborado na gestão pública de Pernambuco, embora semelhante à daquela das empresas mercantis, segue um curso diferente.

Por exemplo, no caso das perspectivas que orientam o alinhamento estratégico dos objetivos expressos no mapa, no contexto da administração pública do Estado elas não contêm uma relação de dependência entre si, sendo trabalhadas ao mesmo tempo, sem prevalência de uma sobre a outra (CRUZ, 2014, p. 12).

A partir do Mapa da Estratégia, a gestão tem a orientação do rumo das ações a serem executadas que, no caso de Pernambuco, em 2008, parte de dez objetivos prioritários expressos no mapa, desdobrando-os em metas prioritárias. As metas prioritárias desdobraram-se em outros níveis de objetivos até chegar ao nível operacional, onde ocorre a execução das ações previstas para o alcance final do objetivo estratégico.

O Mapa da Estratégia ilustra um ponto meritório do modelo de gestão: a estratégia unificada do governo. O Núcleo Central de Governo (NCG) passa coordenar toda a ação estratégica do governo, alinhá-la com o orçamento e demais instrumentos formais e monitorar sua execução pelos diferentes órgãos integrantes do poder executivo estadual. Tal dinâmica aumentou a capacidade do governo de executar projetos e gerar produtos (ALESSANDRO et al., 2014, vi).

Quadro 02: O Mapa da Estratégia 2008.

MAPA DA ESTRATÉGIA 2008	
Governo de Pernambuco	
VISÃO DE FUTURO	
Desenvolvimento social equilibrado e melhoria das condições de vida do povo pernambucano	
PREMISSA	
Transparência na gestão e controle social da ação do governo	
FOCOS PRIORITÁRIOS	
Estratos mais vulneráveis da população	
Interiorização do desenvolvimento	
PERSPECTIVA	OBJETIVOS PRIORITÁRIOS
BASES ADEQUADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DA CIDADANIA E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES 	Ampliar o acesso à educação, melhorar sua qualidade e valorizar a cultura.
	Melhorar a atenção à saúde, com foco no atendimento integral.
	Prevenir e reduzir a violência e a criminalidade.
	Promover a cidadania e aumentar a empregabilidade, reduzindo as desigualdades.
EQUILÍBRIO REGIONAL, COM GERAÇÃO DE CONHECIMENTO E RESPONSABILIDADE AMBIENTAL 	Estruturar e modernizar a base científica, tecnológica e priorizar a proteção ambiental.
	Implantar empreendimentos estruturadores e fortalecer as cadeias e arranjos produtivos.
DOTAÇÃO UNIVERSALIZADA E MODERNA DE BENS E SERVIÇOS DE INFRA-ESTRUTURA 	Universalizar o acesso à água, ao esgotamento sanitário e melhorar a habitabilidade e a mobilidade.
	Aumentar e qualificar a infraestrutura para o desenvolvimento.
GOVERNO FOCADO NO ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS DO CIDADÃO, COM RESPONSABILIDADE FINANCEIRA - EQUILÍBRIO FISCAL DINÂMICO	Equilibrar receitas e despesas.
	Valorizar o servidor e aumentar a capacidade de implementar políticas públicas.

Fonte: Adaptado da SEPLAG-PE – Relatório de Ação do Governo, 2008.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Desenho do estudo:

O presente trabalho caracteriza-se como pesquisa exploratório-descritiva, uma vez que tem o objetivo de tornar explícito o objeto em estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013), bem como descrever as características e relações do fenômeno observado (GIL, 2002; ALVES, 2003). Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental através de fontes diretas e indiretas, disponibilizadas em livros, artigos científicos, periódicos em meio físico ou eletrônico, inclusive na internet. A principal fonte de consultas para coleta das informações trabalhadas foram documentos e publicações oficiais do governo de Pernambuco, disponíveis nos sites dos órgãos do Estado.

A tipologia metodológica nomeia-se pelo estudo de caso, por possibilitar o aprofundamento de alguns objetos, visando obter o máximo de informações que permitem o amplo conhecimento, o que seria impossível em outras pesquisas, segundo Alves (2003). Por fim, esse estudo caracteriza-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, ao buscar compreender o fenômeno em toda sua extensão e, ao mesmo tempo, estabelecer uma relação entre causa e efeito de suas variáveis.

3.2 Local e período da realização do estudo:

O trabalho visa demonstrar os resultados práticos da adoção do modelo de gestão por resultados na gestão do Estado de Pernambuco. O estudo coletou informações documentadas do período de 2007 a 2012, intervalo parcial do período em que o então Governador implantou no Estado o programa de gestão “Todos por Pernambuco” cuja característica principal foi o modelo de gestão com foco em resultados. Foram feitos recortes da realidade do Estado antes e depois da adoção do referido modelo, referente a indicadores sociais específicos (GIL, 2002), e o impacto que estes sofreram com a adoção do modelo de gestão por resultados.

3.3 Coleta dos dados:

Os dados coletados, referentes aos indicadores sociais, tiveram como fontes os Relatórios Anuais de Ação do Governo, publicados em formato eletrônico pelo Governo do Estado de Pernambuco, dados publicados nos sites oficiais das secretarias estaduais da Defesa Social e Planejamento e Gestão, dados estatísticos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), todos referentes ao intervalo de tempo analisado. A pesquisa foi desenvolvida em Petrolina-PE, a uma considerável distância das sedes de todos os órgãos detentores dos dados e informações atinentes ao tema em estudo, todos localizados na capital. Este fato foi limitador à pesquisa, já que são vários órgãos envolvidos e a distância limitou a obtenção de maior e mais detalhado número de dados, circunscrevendo-a quase que inteiramente aos canais da internet e às informações ali disponíveis.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

O modelo de gestão do programa Todos por Pernambuco, com foco em resultados, propôs trazer uma nova dinâmica para a gestão estadual em Pernambuco, introduzindo novos processos de planejamento da ação governamental, enfatizando a importância de uma estratégia de governo unificada e com coordenação centralizada sob a liderança direta do

governador do Estado, auxiliado pelo Núcleo Central de Governo (ALESSANDRO et al., 2014, p. vi). O modelo propiciou mudanças importantes no processo de gestão do Estado, introduzindo no processo de planejamento a etapa inicial de interlocução com a sociedade, através de seminários regionais e outros canais, para diagnóstico das demandas da comunidade. Outra característica importante do caso em estudo, alusiva ao modelo de gestão adotado, é a integração entre o planejamento, orçamento e seus respectivos instrumentos formais, tornando estes últimos mais sintonizados e alinhados com os projetos e programas propostos e definidos pelo poder público estadual (ALESSANDRO et al., 2014, p. 2).

Os programas governamentais prioritários, conforme definidos em interlocução com a sociedade, foram inseridos no planejamento estratégico, compondo as prioridades do mapa da estratégia. A execução desses programas passou a ter acompanhamento de desempenho sob a forte liderança do NCG - Núcleo Central de Governo, coordenando a ação dos agentes da máquina pública envolvidos em cada projeto ou programa, monitorando as ações relacionadas a cada objetivo prioritário do plano estratégico do governo. O Estado adotou um modelo de administração com foco em resultados e, para tal fim, escolheu a gestão por processos, seguindo a estrutura do ciclo PDCA (sigla em inglês), que considera as fases de P – Planejar; D – Fazer, executar e monitorar; C – controle, análise e avaliação e A – Ação Corretiva (revisar o plano) (PERNAMBUCO – Monitoramento das Ações, 2008, p. 6).

Um aspecto inovador do modelo integrado de gestão implantado em Pernambuco foi propiciar claros objetivos e metas para todos os setores, com um sistema de acompanhamento contínuo do andamento de sua consecução (ALESSANDRO et al., 2014, p. 21). Além disso, ao fortalecer o sistema de planejamento, conforme o Artigo 11 da LC 141/2009, o modelo inovou a gestão do Estado dando à SEPLAG condições de “identificar claramente as unidades e os indivíduos responsáveis pela obtenção de resultados e monitorar o cumprimento de cada uma das metas prioritárias” (ALESSANDRO et al., p. 21). O processo de monitoramento deu condições de identificar, tempestivamente, desvios de metas e promover intervenções oportunas para ajustar o rumo das ações (ALESSANDRO et al., p. 21), visando atingir o resultado desejado, beneficiando a sociedade e os cidadãos.

4.1 Impactos do Modelo Integrado de Gestão na vida dos cidadãos: Verificação de indicadores e condições sociais

O que se espera de um modelo de gestão por resultados é exatamente isso: resultados. Para os fins deste trabalho, foram selecionados indicadores sociais relativos a períodos situados entre 2007 a 2012, representativos da ação governamental, para verificação do impacto desta na vida dos cidadãos, considerando os efeitos do modelo integrado de gestão na estadual em Pernambuco. Sempre que possível, foram buscadas informações oficiais externas ao Estado, em sites de órgãos federais e de estatísticas, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para uma maior consistência nos indicadores escolhidos.

Conforme o Quadro 3 (a seguir), o modelo de gestão implantado contribuiu para expressivos resultados sociais no Estado. No eixo qualidade de vida, Pernambuco registrou os seguintes números: a) acesso a água – Redução de 25,75% no número de municípios com racionamento de água; b) habitação – Redução no déficit habitacional de 10,4% para 8,3%, e c) segurança pública – Redução de 27,66% no número de crimes.

Quadro 03: Evolução de indicadores sociais.

INDICADOR	CENÁRIO 1 (ANO 2007)	CENÁRIO 2
Serviços básicos - Acesso à água ¹	167 municípios com racionamento de água	Ano 2009: 124 municípios com racionamento de água. Redução de 25,75%.
Habitabilidade - Déficit habitacional ²	O déficit habitacional em 2007 era de 10,4%.	Ano 2012: O déficit habitacional caiu para 8,3%.
Segurança pública – CVLI=Crimes Violentos Letais Intencionais ³	4.591	Ano 2012: 3.321 (redução 2007/ 2012 de 27,66%).
Educação – IDEB=Índice de Desenvolvimento da Educação Básica ⁴	Com meta de 3,2, PE alcançou IDEB de 3,5	Ano 2011: Com meta de 3,9, PE alcançou IDEB de 4,2
Saúde - Mortalidade Infantil ⁵	24,3 óbitos/ 1000 nascidos vivos. A 12ª pior taxa do Brasil.	Ano 2012: 15,9 óbitos/ 1000 nascidos vivos. A 18ª pior taxa do Brasil (redução de 34,57%)
Saúde – Expectativa de vida ⁶	69,5 anos (a 23ª do Brasil)	Ano 2012: 72,1 anos (a 18ª do Brasil – Aumento de 2,59%)

Fonte: Elaboração pelo autor, com base nos dados do IBGE, INEP, SEPLAG-PE e SDS-PE.

Esses três indicadores indicam uma significativa melhora e impactam fortemente a qualidade de vida da população. No eixo educação, o Estado superou a meta para o IDEB em todas as medições feitas no período pesquisado, chegando a 4,2 em 2011 quando a meta para aquele ano foi de 3,9. Esse é um dado muito relevante para o progresso da educação no Estado. O terceiro e último eixo considerado é o da saúde. Neste, Pernambuco reduziu em 34,57% a mortalidade infantil e, junto a isso, pontuou um aumento de 2,59% na expectativa de vida de seus habitantes.

As melhorias observadas são conquistas relevantes para uma sociedade como a pernambucana e depõem favoravelmente ao modelo de gestão adotado pelo Governo do Estado, corroboradas pela comparação entre os dados do cenário 1 e cenário 2 da tabela.

¹ Fonte: Pernambuco: Relatório de Ação do Governo 2008, pp. 33 e 34.

² Fonte: <http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/imoveis/noticia/2013/12/19/o-desafio-do-deficit-habitacional-em-pernambuco-110095.php>. Acesso em 20/05/2018).

³ Fonte: Pernambuco: Secretaria de Defesa Social. No endereço eletrônico http://www.portaisgoverno.pe.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=d14d2569-978a-4676-899e-da418b9f46fe&groupId=124015. Acesso em 21/05/2018.

⁴ Fonte: INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, no endereço eletrônico http://ideb.inep.gov.br/resultado/resultado/resultado_seam?cid=47296. Acesso em 22/05/2018.

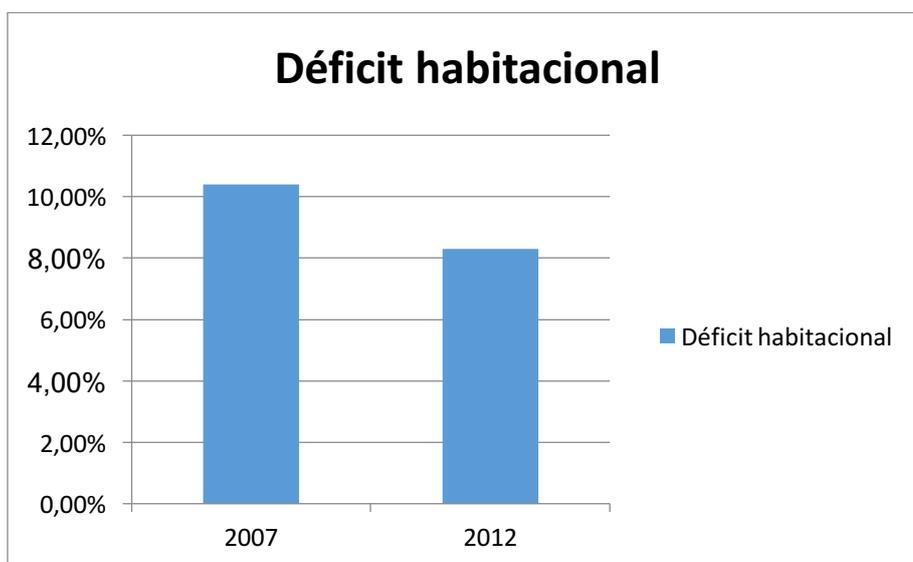
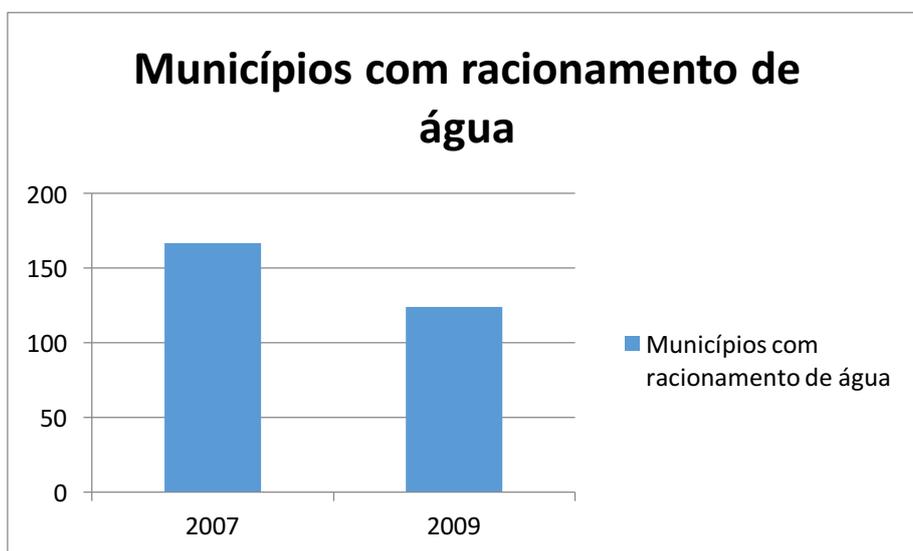
⁵ Fonte: IBGE, no endereço eletrônico <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/3834>. Acesso em 22/05/2018.

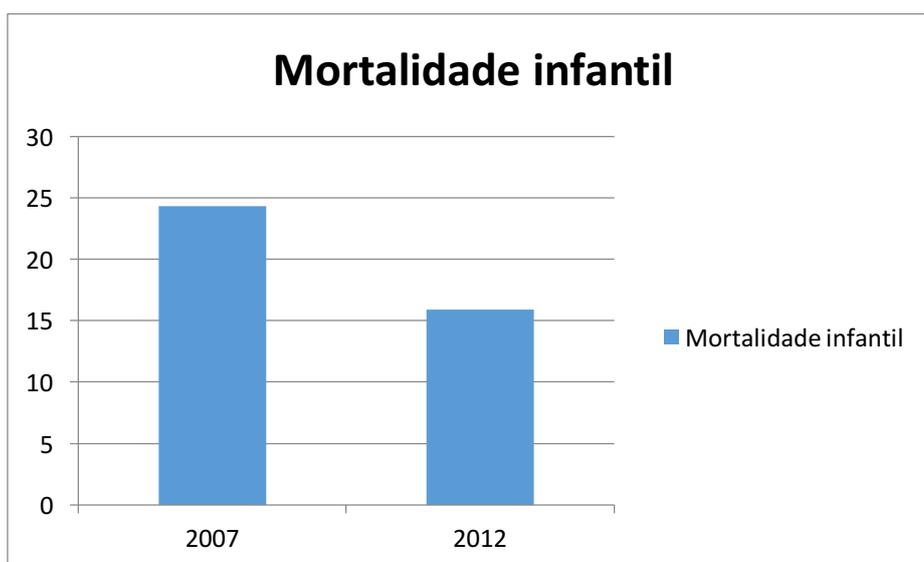
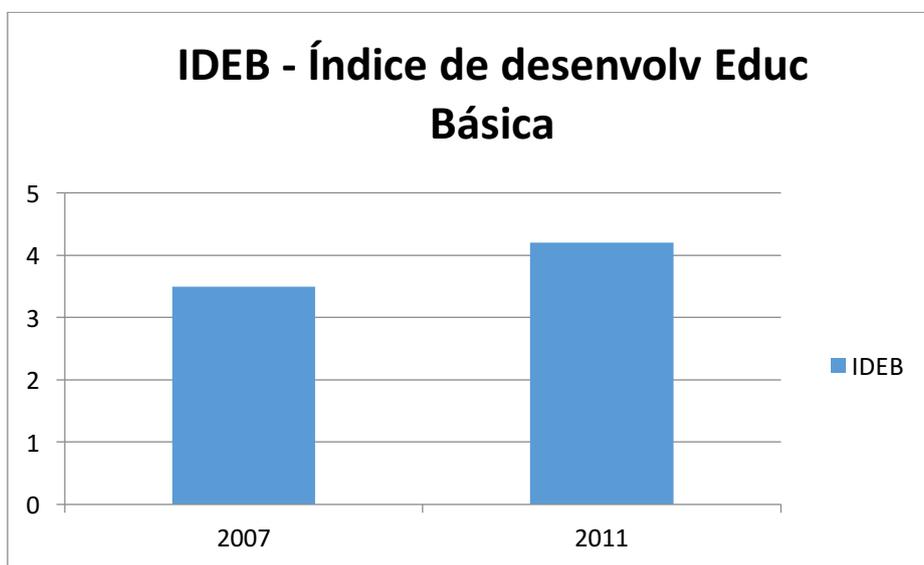
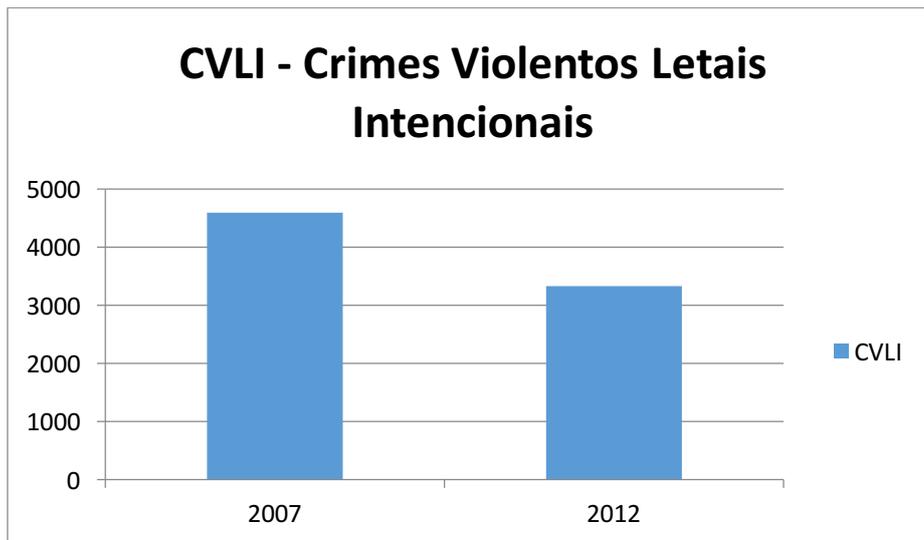
⁶ Fonte: IBGE, no endereço eletrônico <https://sidra.ibge.gov.br/home/pnadct/brasil>. Acesso em 22/05/2018.

As condições de vida, retratadas pelos indicadores do quadro apresentado, sofrem efeito direto das políticas públicas e dos programas de ações governamentais. Considerando que o modelo de gestão adotado pelo Estado tem impacto direto na execução dos programas públicos e em seu desempenho. Ao trazer melhoras para a vida dos cidadãos, a gestão sai da cultura de apenas cumprir processos burocráticos (ALESSANDRO et al., 2014, p. 26) para gerar benefícios concretos para a sociedade.

A evolução positiva nos indicadores da tabela do quadro 3 confirma o efeito positivo do modelo de gestão com foco em resultados na execução das ações do poder público, dentro do período analisado. Tais dados demonstram também a importância do MAPA DA ESTRATÉGIA, que o governo construiu e onde condensou os objetivos prioritários a serem alcançados pela gestão. Foram os objetivos do MAPA DA ESTRATÉGIA que guiaram os esforços para se colher os resultados ora expostos (CRUZ, 2014, p. 12).

Para melhor visualização, os dados do Quadro 03 estão dispostos a seguir em forma de gráficos.







5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O caso em estudo confirma a viabilidade e benefício, para a administração pública, da aplicação do modelo de gestão por resultados, utilizando a gestão por processos de acordo com o ciclo PDCA.

O Estado de Pernambuco avançou na modernização de sua gestão, ao estabelecer instâncias de interlocução com a sociedade civil organizada, objetivando diagnosticar os problemas vivenciados pelos cidadãos e as principais demandas dos mesmos perante o poder público. Este aspecto inicial não é apenas um detalhe do modelo de gestão, mas uma parte extremamente importante do mesmo, pois compõem, junto com outros instrumentos de verificação utilizados pelos diversos órgãos do Estado, o diagnóstico das necessidades a serem atacadas pela gestão pública. É justamente esta fase do processo que revela quais resultados se quer atingir com a gestão.

A gestão pública por resultados requer um comprometimento forte da liderança maior do ente público, como ficou evidente no caso em estudo. O governador do Estado patrocinou pessoalmente sua implantação, desenvolvimento inicial e sua institucionalização no Estado. O modelo de gestão por resultados implantado em Pernambuco colheu êxitos em várias áreas da gestão estadual, como na recuperação e melhora da infraestrutura do Estado, na capacitação de pessoas para o mercado de trabalho, na educação, saúde e segurança pública. Esses bons resultados foram alcançados graças uma metodologia de trabalho focada em metas, as quais foram pré-acordadas com cada área responsável pelos projetos priorizados, com ações de execução monitoradas permanentemente, permitindo a correção de rumo quando necessário. A integração impressa no modelo, interligando planejamento, orçamento e acompanhamento da execução, foi essencial ao seu bom funcionamento e êxito. Obviamente que, pelo tamanho do Estado e pelo grande número de demandas sociais não foi, e ainda não é possível resolver todos os problemas existentes, por mais eficaz que venha ser o modelo de gestão em uso.

As limitações deste estudo se apresentam por conta da extensão da estrutura administrativa do Estado de Pernambuco e seu extenso território, onde um estudo completo demanda tempo e recursos significativos. Além disso, a verificação da perenidade da eficácia do modelo de gestão em estudo exige um acompanhamento da gestão ao longo de vários anos.

Santos, Clementino & Ferreira , 2018. *Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma análise do Programa “Todos por Pernambuco”*.

No entanto, o Estado deu seus primeiros e importantes passos para a implantação da cultura de resultados nos órgãos de sua administração. Agora, mais de dez anos após a adoção do modelo integrado de gestão, com foco em resultados, novos estudos podem ser feitos para avaliar a continuidade do funcionamento do modelo e de seus êxitos, bem como investigar em que medida a cultura de resultados foi internalizada nos gestores e demais servidores da administração estadual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

AGUIAR, Silvio. Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma. Nova lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2006.

ALESSANDRO, Martin; Lafuente, Mariano; Shosta, Ray. Liderando a partir do centro: O Modelo de Gestão de Pernambuco. Nota Técnica nº IDB-TN-638 da Divisão de Capacidade Institucional do Estado, do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Brasília: 2014.

ALVES, Magda. Como escrever teses e monografias. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. Revista do Serviço Público, ano 48, nº 03, Maio/Junho-2010, Set-Dez 1997, p. 106. Brasília: ENAP/MP, 1997.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Departamento de Programas de Cooperação Internacional em Gestão. Projeto EuroBrasil 2000. **Textos de Referência: Orçamento e Gestão Voltados para Resultados no Setor Público** / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; artigos de Antônio Júlio de Almeida e Peter Van Der Knaap – Brasília: MP, 2006.

CARNEIRO, Ricardo; Menicucci, Telma Maria Gonçalves. Gestão pública no século XXI: As reformas pendentes. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), No. 1686. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); Brasília: 2011. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/91084/1/718525795.pdf>. Acesso em 31/05/2018

CERTO, Samuel C. Administração Moderna. 9ª Ed. Prentice Hall, São Paulo: 2003.

CONCEIÇÃO, Octavio A. C. A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. Ensaios FEE, v. 21, nº 2, pp. 58-76. Porto Alegre: 2000.

CRUZ, Maurício Serra Moreira. Transformando a gestão pública em Pernambuco: Modelo de Gestão Todos por Pernambuco. PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão. Recife: 2014. Disponível no endereço eletrônico: http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_repositorio_documento/get_file?p_1_id=37791&folderId=38137&name=DLFE-2423.pdf. Acessado em 25 de abril de 2018.

CRUZ, Maurício Serra Moreira; MARINI, Caio; LEMOS, Marina. Modelo de Gestão Todos por Pernambuco: características e avanços. PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão. Recife: 2017. Disponível no endereço eletrônico:

Santos, Clementino & Ferreira , 2018. *Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma análise do Programa “Todos por Pernambuco”*.

http://www.seplag.pe.gov.br/c/publicador_repositorio_documento/get_file?p_l_id=37791&folderId=38137&name=DLFE-2422.pdf. Acessado em 25 de abril de 2018.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica**. Revista Eletrônica de Administração, v. 1, nº 01, ano 2002. Programa de Pós-Graduação Lato e Stricto Sensu do Centro Universitário de Franca Uni-FACEF. Franca: 2002.

DICIO - Dicionário Online de Português. Disponível no endereço eletrônico <https://www.dicio.com.br/eficiencia/>. Acesso em 05 de maio de 2018, às 17:21h.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Básico da Língua Portuguesa**. 1ª Ed. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988. 4ª reimpressão.

FILION, Louis Jacques & Chagas, Fernando Celso Dolabela. **Boa ideia! E agora?** São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 187 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Doutorado de Administração Pública e Governo da EAESP/FGV, Área de Concentração: Transformações do Estado e Políticas Públicas).

LEI COMPLEMENTAR Nº 141 de 03 de Setembro de 2009. Página da Assembléia Legislativa do Estado de Pernambuco. Disponível no endereço eletrônico <http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=711&tipo=TEXTOATUALIZADO> . Acessado em 25 de abril de 2018.

MACHADO, Nelson et al (Org.). **Gestão baseada em resultado no setor público: Uma abordagem didática para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MARINI, Caio & Martins, Humberto Falcão. **Todos por Pernambuco em tempos de governança: conquistas e desafios**. Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de Pernambuco – Instituto Publix. Recife: 2014.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Princípios Constitucionais do Direito Administrativo**. Revista Virtual Direito Brasil – Volume 2 – nº 2 – 2008. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/ad.pdf>. Acessado em 27-03-2018, às 17:40h.

OECD & OCDE. MANUAL DE OSLO - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. FINEP, 2004.

OLIVEIRA, Cassio Marcelo da Silva de. **Princípios da Administração Pública**. Publicado em e-Gov UFSC (<http://www.egov.ufsc.br/portal>). Postado em 22 de outubro de 2012. Acessado em 25 de abril de 2018.

PERNAMBUCO, Governo do Estado de. **Todos por Pernambuco – Mapa da Estratégia 2008**. Publicação Oficial do governo do Estado. Recife: 2008.

Santos, Clementino & Ferreira , 2018. Gestão por Resultados na Administração Pública: Uma análise do Programa “Todos por Pernambuco”.

PERNAMBUCO. Governo do Estado. **Todos por Pernambuco – Monitoramento das ações em 2008.** Publicação Oficial do governo do Estado. Recife: 2008.

PERNAMBUCO. Secretaria de Planejamento e Gestão. Site oficial:

<http://www.seplag.pe.gov.br/web/tppe/todos-por-pe-apresentacao>. Acesso em 02 de abril de 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano & Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUEIROZ, Roberta Graziela Mendes & Ckagnazaroff, Ivan Beck. **Inovação no setor público: uma análise de gestão (2003-2010) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público.** Revista de Administração Pública, nº 44, Maio/Junho-2010, pp. 679-705. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2010.