

Reforma Administrativa e Desempenho Governamental: o efeito mediador das capacidades dinâmicas.

SAMUEL LEITE CASTELO

UECE - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ

CARLOS F. GOMES

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Reforma Administrativa e Desempenho Governamental: o efeito mediador das capacidades dinâmicas

1 Introdução

As organizações públicas estão reconfigurando, forçadas pelas reformas impostas por seus governos. Para lidar com essas transformações, as organizações usam recursos dinâmicos para detectar essas mudanças antes dos concorrentes, para valer-se de oportunidades, para remodelar e aproveitar dos novos modelos de mercados (Schoemaker, Heaton e Teece, 2018).

Os resultados destas modificações foi alteração do modelo da gestão de organizações públicas, que era focado no planejamento do desenvolvimento, para um enfoque na medição e gestão do desempenho (Bouckaert e Halligan, 2008; Ochoa, 2017; Martin-Sardesai et al., 2017).

Os países introduziram periodicamente reformas administrativas, com vistas à modernizar a gestão pública para que os seus setores possam melhorar a prestação de serviços aos cidadãos e à comunidade, a custos mais baixos e a preços acessíveis (Bianchi; Xavier 2017). Apesar da enorme influência das reformas, ainda há relativamente pouca evidência sistemática de pesquisa sobre os seus efeitos no desempenho do setor público (Hammerschmid *et al.* 2017). A maioria desses estudos tende a ter um enfoque em aspectos limitados dessas reformas e em seus resultados (Pollitt; Dan 2013).

Constata-se que cada país introduziu reformas distintas e, produzindo, assim, larga conjunção de resultados (Pollitt; Bouckaert, 2004). As práticas de Estados mais avançados tendem a direcionar o conteúdo e o processo de reforma nos países em desenvolvimento (Bianchi; Xavier, 2017). Mesmo que algumas nações tenham passado por fases de implementação de técnicas gerenciais e de mercado, a evolução da gestão política e pública ainda está em andamento, verificando-se a inexistência de uniformidade nas propostas de reforma administrativa (Brusca, Manes Rossi e Aversano, 2017).

Enquanto, os recursos dinâmicos pareceram explicar os resultados extraordinários obtidos pelas organizações empresariais expostas à incerteza das mudanças no mercado global e configuram a capacidade dessas organizações de renovar seus recursos internos e alinhá-los às necessidades do mercado (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Schoemaker et al., 2018). Esses recursos, especialmente a inovação, podem impactar ecossistemas, modelos de negócios, tecnologias e práticas (Dobni & Sand, 2018).

Embora abordagens estratégicas assentadas no uso de recursos internos dinâmicos possuam potencial para o setor público, houve pouca atenção a esse assunto na literatura até o momento e como as organizações do setor público usam seus recursos internos para melhorar o desempenho organizacional (Pablo et al., 2007; Piening, 2013).

As abordagens estratégicas baseadas em recursos dinâmicos são arrimadas em uma visão baseada em recursos da empresa (Barney, 1991) e são relevantes para o setor público, porque eles se concentram nos recursos internos e não no comportamento competitivo do mercado (Pablo et al., 2007; Piening, 2013).

Além disso, as reformas baseadas no desempenho do setor público, a busca por capacidade, geralmente, não é apenas uma questão de responsabilidade gerencial individual ou necessidade política, mas sim uma necessidade de constituir com práticas organizacionais de alto nível, por meio das capacidades dinâmicas organizacionais, usadas para coordenar as atividades produtivas da organização (Andrews, Beynon and McDermott, 2016).

Como tema principal e instrumento-chave da reforma da administração, as capacidades dinâmicas procuram reconfigurar os recursos do governo. No geral, avançou-se na compreensão do conteúdo, das ferramentas e desafios das reformas contemporâneas no desempenho (GAO, 2015). Vários estudos analisaram a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional (Teece, Pisano, e Shuen ,1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Makadok, 2001; Zollo e Winter, 2002;e Zott, 2003; Pablo *et al.*,2007; Barreto 2010).

De tal maneira, o objetivo deste estudo é investigar a influência da reforma administrativa no desempenho do governo. Na investigação ora relatoriada, identifica-se a existência de efeito mediador das Capacidades Dinâmicas.

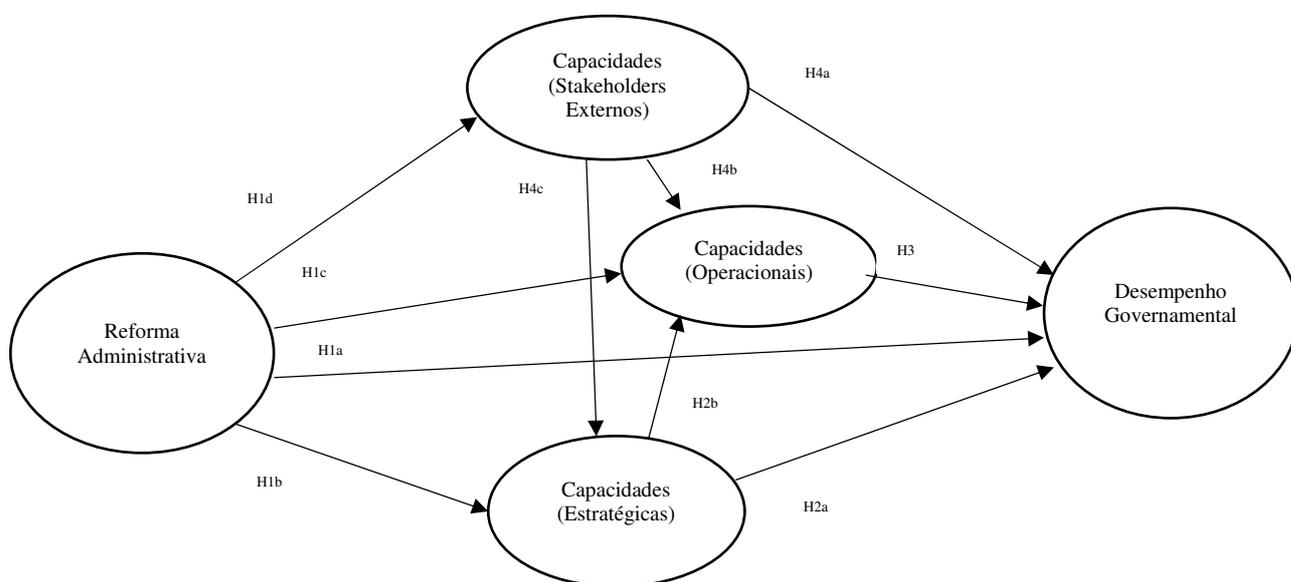
Para se alcançar tal objetivo, foi desenvolvido um modelo teórico (Figura 1), cujas relações são suportadas pela Teoria Baseada em Recursos (TBR) e pela Teoria Institucional (TI). Os dados necessários à análise deste modelo foram recolhidos de uma amostra de funcionários e gestores públicos do Estado do Ceará - Brasil.

Os principais resultados deste ensaio sugerem que os gestores das instituições públicas reconhecem o papel importante da reforma administrativa e de sua influência na performance do governo. Para este papel, os recursos dinâmicos contribuem para as mudanças institucionais, normativas e em seus processos organizacionais. Os resultados também evidenciam o *mister* da capacidade operacional como mecanismo de promoção de rotinas que melhoram a atuação do governo.

Os dados deste experimento permitem aos gestores governamentais uma visão mais clara de como melhorar os seus processos e acrescentar valor público. Devem perceber que precisam reforçar as reformas administrativas para impulsionar a organização a atingir seus objetivos. Também hão de entender que há a necessidade de administrar os recursos organizacionais de forma eficaz para enfrentar as mudanças ambientais que são impostas ao governo.

Este escrito está organizado em 5 secções, inclusa a introdução e a problemática ora relatada. Na próxima, encontram-se a fundamentação teórica, bem como as hipóteses que se avaliam à frente. Na secção imediatamente posterior, é mostrado a metodologia, a análise de dados. No segmento de remate, evidenciam-se os principais resultados e se oferecem propostas para investigação futura.

Figura 1 – Modelo Conceitual



2 Fundamentação Teórica

2.1 O Desempenho multidimensional no setor público

Os estudos iniciais, na década de 1930, sobre desempenho relacionava-se com a medição: o que, por que e como as atividades do setor público deveriam ser mensuradas e reportadas, na intenção da melhoria do resultado governamental (Eliuz et al., 2017; Monteduro 2017; Plaček, Nemeč, Ochrana, Půček, & Krápek, 2020).

Para Neely, Gregory e Platts (2005), a avaliação de desempenho reflete na quantificação da ação, correspondente a ações que levam ao aprimoramento do desempenho do governo (DG).

Nos anos de 1980/90, houve uma transformação nas perspectivas das administrações públicas de modo tradicional, baseadas em regras e processos, para uma visão orientada ao mercado. Em decorrência das reformas gerenciais, ocorreu um novo impulso para o estudo, então dirigido para medição e gestão de desempenho no setor público (Monteduro 2017).

Ante as reformas gerenciais, as abordagens estratégicas se concentraram em maneiras de maximizar o desempenho (Pablo et al., 2007). Estas reformas caracterizaram os sistemas dos governos, exigindo precisão, pontualidade e informações relevantes, com as quais avaliaram o desempenho das autoridades (Turley et al., 2015).

Do mesmo modo, as crescentes expectativas dos cidadãos, o aumento da complexidade do ambiente, o crescimento de novas tecnologias e o debate internacional sobre as melhores práticas da gestão impulsionaram o movimento rotulado de "Nova Gestão Pública" (NGP), que se caracterizou pelas reformas políticas e boas práticas da gestão oficial (Turley et al., 2015).

Segundo Agostino e Arnaboldi (2015), as dimensões de desempenho compreendem um conjunto de indicadores de desempenho, que exploram distintos aspectos do modelo de entrada/saída em termos de eficiência, eficácia e economia. As medidas de eficiência comparam a saída do serviço com os recursos necessários na entrada. As medidas de eficácia avaliam as características de resultado do serviço prestado, enquanto as medidas de economia estão relacionadas ao valor dos recursos utilizados.

O DG tem uma extensão potencialmente ampla, que inclui os níveis micro, meso e macro. Bouckaert & Halligan (2008) chamam isso de profundidade, indicando que pode ser discutido em variados níveis.

O nível *macro*, normalmente, inclui discussões gerais sobre o desempenho de um país, mas também engloba DG supranacionais (zona do euro, os países da OCDE) bem como governos locais e regionais. O nível *micro* é definido ao nível individual de uma organização e sua interface com os cidadãos e outras organizações. Entre macro e micro, o nível *meso* refere-se ao desempenho de um setor público (por exemplo, educação) ou ao desempenho administrado por meio de uma área temática (por exemplo, a cadeia alimentar) ou redes (por exemplo, um projeto de desenvolvimento urbano) (Van Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015).

O DG também pode ser examinado pelo seu aspecto quantitativo e ou qualitativo. Verbeeten (2008) distingue entre desempenho quantitativo (eficiência, quantidades produzidas) e desempenho qualitativo (precisão, qualidade, inovação, bem como moral dos funcionários).

Sob a agenda do NGP, a medição e gestão de desempenho aflorou como uma maneira de reinventar o governo e melhorar eficiência, eficácia e qualidade nas organizações do setor público (Gomes, Mendes e Carvalho 2017).

Assim, o conjunto de medidas é multidimensional, pois inclui medidas financeiras e não financeiras, inclui medidas internas e externas de desempenho e muitas vezes insere tanto medidas que quantificam o que foi alcançado quanto aquelas que são usadas para ajudar a prever o futuro.

A contínua mudança de mercado e de vários interesses dos *stakeholders* impôs às organizações públicas a modificação da medição e gestão de desempenho, e a nova perspectiva provocou uma mudança para a governança, no âmbito da qual as responsabilidades de planejar são diferenciadas do papel de fornecer a provisão social (Slater e Aiken 2015).

A governança pública (GP) constitui uma modalidade de burocracia vertical, de coordenação e divisão de trabalho, impactando no planejamento e gestão, na tomada de decisão por meio do processo racional. O atual paradigma baseia-se principalmente no pressuposto de que as sociedades podem ser governadas além do pensar racionalista, mais associado com os mecanismos sociais, incorporando na mensuração dos sistemas e procedimentos de responsabilização dos desempenhos em redes colaborativas e em contextos em que tanto os agentes dos setores público como os da ordem particular contribuem para os resultados finais dirigidos aos cidadãos (Virtanen e Vakkuri 2015). Assim, a GP foi caracterizada pela

multidimensionalidade dos desafios enfrentados pela oferta dos serviços públicos (Tabi e Verdon 2014).

Deste modo, a multiplicidade de objetivos, a diversidade de partes interessadas e a complexidade que conformam pontos essenciais a serem considerados no desenvolvimento de uma estrutura de DG (Gomes, Mendes e Carvalho 2017). Com base na falta de concordância sobre o que constitui DG, múltiplos *stakeholders* podem estar interessados em distintas abordagens que resultarão em diversas modalidades de avaliação de desempenho.

Destaca-se, também a preocupação com aspectos de igualdade e justiça, que levou os pesquisadores a identificar a equidade social como outro pilar da gestão pública, além de eficiência e eficácia. Pesquisas mostram que as organizações têm melhor desempenho quando são diversas e inclusivas (Sabharwal, Levine e D'Agostino, 2018; George e Walker, 2019).

Ademais, a medida reputação pública tornou-se uma perspectiva dominante no estudo da gestão pública na última década. Carpenter & Krause, (2012) expressam que uma reputação forte é um ingrediente crucial do poder da regulamentação do Estado e elemento-chave para a compreensão da força fundamental para a formulação da imagem e de seu papel de governo perante a sociedade (Wood, Overman, & Busuioc, 2020).

O DG, portanto, passou a ter uma abordagem multidimensional, que denota eficiência, eficácia, quantidade e qualidade da produção, produtividade, equidade, justiça, capacidade de resposta às necessidades de serviços, confiança, satisfação do cidadão, reputação (Walker, Damanpour e Devece, 2010; Saliterer e Korac, 2013; Tsanga Tabi e Verdon, 2014; Verbeeten e Speklé, 2015b; Sabharwal, Levine e D'Agostino, 2018; George e Walker, 2019; Wood et al., 2020).

2.2 A Reforma Administrativa

A literatura sobre Reformas Administrativas (RA) relaciona-se com mudanças nas estruturas e processos (Van de Walle e Hammerschmid, 2011). Existe uma dificuldade de mensurar os benefícios das implementações praticados pelas RA (Hammerschmid et al., 2017).

As soluções conhecidas pela literatura provocadas pelas RA foram: descentralização, desregulamentação, desburocratização, atendimento ao cliente, gestão de desempenho, privatização e pagamento por mérito (Kellouch e Nigro, 2006a; Kellougg e Nigro, 2006b; Verbeeten e Speklé, 2015).

A expectativa dos resultados promovidos pela implementação das RA é melhorar a eficiência e a eficácia das organizações públicas, portanto o DG (Charbonneau, Bromberg e Henderson 2015). Sendo assim, os argumentos levam a seguinte hipótese:

Hipótese 1a: A reforma administrativa influencia, direta e positivamente, no desempenho governamental.

As RA têm como foco central a mudança institucional para a melhoria do desempenho do setor público. Variam de acordo com as demandas da sociedade. Essa visão geral, entretanto, é insuficiente, pois as capacidades das organizações públicas precisam ser abordadas de maneira multidimensional (Abrucio et al., 2018).

Conforme Teece, Pisano e Shuen (1997) e Helfat et al. (2007), existe a possibilidade de mudar as competências institucionais. Já para Eisenhardt; Martin, (2000), o objetivo relevante da mudança não é apenas corresponder, mas também criar mudanças no mercado. Entrementes, Zollo e Winter (2002) direciona-se em buscar maior eficácia. Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) apontam que as reconfigurações de interesse são aquelas alinhadas aos desejos dos principais tomadores de decisão.

Ao reconhecer as ameaças e aproveitar as oportunidades, com intuito de se buscar a mudança organizacional, deve-se em focar no processo de implementação. Segundo Pollitt e Dan (2011), a implementação da RA é, sem dúvida, um desafio quando se consideram as forças: forças socioeconômicas, características do sistema político, tendências de tomada de decisão de elite, eventos fortuitos e características do sistema administrativo.

Dadas essas forças, não é surpreendente que os gestores públicos encontrem dificuldades notórias nos processos de mudança, incluindo aspectos de confiança e motivação, de resistência à mudança e fatores estruturais (Kuna, 2017).

Do mesmo modo, as capacidades dinâmicas baseiam-se nos conhecimentos, alguns dos quais específicos, com intuito de reconfigurar e modificar os principais componentes internos da organização, assim como em suas estratégias, metas e objetivos para dar respostas as exigências dos variados *stakeholders* (Eisenhardt; Martin, 2000; Zahra, Sapienza, e Davidsson 2006).

Logo, necessitam-se de habilidades estratégicas, operacionais e de relacionamento com os *stakeholders* para reconfigurar os recursos e as rotinas da maneira prevista e havida como adequada pelos principais tomadores de decisão – políticos e governantes. Sendo assim, os argumentos transportam às hipóteses seguintes:

Hipótese 1b: A reforma administrativa influência direta e positivamente a capacidade dinâmica estratégica.

Hipótese 1c: A reforma administrativa influência direta e positivamente a capacidade dinâmica operacional.

Hipótese 1d: A reforma administrativa influência direta e positivamente a capacidade dinâmica com relacionamento com os *stakeholders* externos.

2.3 As Capacidades Dinâmicas no setor público

As capacidades dinâmicas (CD) têm o potencial para resolver sistematicamente problemas, formados por seus gestores, com propensão a detectar oportunidades e ameaças, a tomar oportuna decisões, orientadas para o mercado e para mudar sua base de recursos.

Ao se relacionar com a gestão estratégica, tem como foco o contexto externo, nas mudanças rápidas no ambiente e nas posições exclusivas de ativos humanos, físicos e intangíveis (Barreto, 2010). Finalmente, baseiam-se na criação de valor (Koufteros, John, e Lucianetti 2014).

Henri, (2006) e Goddard e Simm, (2017) sugerem que a estratégia deve ser estudada no nível das capacidades organizacionais. A visão da estratégia foca nas capacidades, as quais as organizações precisam empregar para desenvolver seus recursos internos a fim de obter a vantagem competitiva (Koufteros, John, e Lucianetti 2014). E são considerados principais impulsionadores da transformação organizacional e renovação estratégica (Eisenhardt e Martin, 2000; Danneels, 2010).

No cerne desta afirmação, a capacidade de reconfiguração dos recursos, cujo processo terá impacto no desempenho organizacional (Barreto 2010; Oseli e Takahashi, 2017; Ferreira, Coelho, e Moutinho, 2018). Ante o exposto, Teece, Pisano e Shuen (1997); Makadok (2001); Zollo e Winter (2002); e Qaiyum e Wang, (2018) indicam a existência de uma relação direta entre as CD e o desempenho da organização. Portanto, na contextura dessas afirmações, estas conduzem à seguinte hipótese:

Hipótese 2a: A capacidade dinâmica estratégica tem influência direta e positivamente no desempenho das organizações públicas.

O ambiente interno se conecta a um reconhecimento crescente de que o desempenho é fortemente influenciado por ações individuais de uma organização do setor público (Pablo et al., 2007).

Teece, Pisano e Shuen (1997) descreveram que os recursos dinâmicos fornecem benefícios sinérgicos por meio de processos internos independentemente das estruturas de mercado, uma condição que pode ser aplicada no setor governamental.

As organizações do setor público funcionam como um conjunto de rotinas e processos, visando a cumprir as iniciativas políticas e de fornecimento de serviços (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, Pisano, e Shuen, 1997).

É mister que as capacidades relacionadas a estratégica são recursos de “nível superior” que operam para alterar recursos comuns ou capacidades substantivas ou operacionais (Zahra, Sapienza, e Davidsson 2006; Barreto 2010).

Como os dois tipos de recursos competem para os mesmos recursos limitados, é essencial entender quando e sob quais condições eles são mais necessários (Qaiyum e Wang, 2018). Os recursos dinâmicos comuns operam de maneira distinta, por terem um impacto direto sobre o desempenho da organização. Portanto, estas afirmações transportam a mais esta hipótese:

Hipótese 2b: A capacidade dinâmica estratégica tem influência direta e positivamente na capacidade dinâmica operacional.

As CD ora inventariadas deverão se adequar à proposta por Flynn et al. (2011), que se foca no desenvolvimento e implementação de política pública criativa e inovadora, com uma visão de futuro que oferecerá suporte de alta qualidade ao abordar a complexidade e desafios do mercado.

Nessa contextura, Flynn et al. (2011) apontam que a capacidade organizacional dirigida à política pública consiste em: (i) formulação de políticas que se apoiem em uma capacidade de projetar respostas políticas robustas e que se ajustem aos contextos inovadores e ao ambiente externo; (ii) integração de políticas que requer conexão de várias partes no processo político; (iii) capital humano que possa exercer julgamento em face da ambiguidade e incerteza; e (iv) para garantir que a política apoie as prioridades e alocações de recursos nos investimentos.

Neste enfoque, consideram-se as CD como um meio de possibilitar às organizações construir e renovar periodicamente as capacidades operacionais de maneira mais rápida e mais acessível (Eisenhardt e Martin, 2000; Barreto 2010).

Assim, as CD são consideradas soluções que criam um vínculo entre recursos e os processos administrativos, o que permite sua criação e implantação com intuito de melhorar as operações e almejar resultados da organização (Koufteros, John, e Lucianetti 2014). Portanto, estas afirmações trazem subsídios para a formulação desta propositura:

Hipótese 3: A capacidade dinâmica operacional tem influência direta e positivamente no desempenho das organizações públicas.

Os recursos dinâmicos representam a capacidade de gerentes e outros de fazer ajustes na alocação de recursos e formular outro pensamento (Eisenhardt e Martin, 2000). Permitem às empresas poderem adquirir conhecimento, por meio de uma nova aplicação e por via de novas configurações (Henri, 2006b).

A relevância e o impacto antecipado de recursos dinâmicos no desempenho de uma organização constituem uma função do nível de dinamismo nos principais ambientes de *stakeholders* da organização (Teece, Pisano, e Shuen 1997).

O desenvolvimento de estratégias nas organizações do setor público deve levar em consideração recursos dinâmicos e uma gama de agentes estratégicos-chave – embora, até o momento, existem poucas explicações sobre como os gerentes do setor público desenvolvem e implementam novas abordagens estratégicas (Pablo et al., 2007).

As organizações do setor público dependem de *stakeholders* externos, que incluem: clientes, fornecedores, reguladores ou outras instituições governamentais, com a finalidade de obter oportunidades de negócios, suporte, recursos, reconhecimento, validação e decisões (Koufteros, John, e Lucianetti 2014).

Por fim, as capacidades organizacionais manuseiam os recursos em novas estratégias de criação de valor para os *stakeholders* (Eisenhardt e Martin, 2000; Danneels, 2010; Ferreira, Coelho, e Moutinho, 2018). Portanto, estes compreendimentos são material suficiente para a proposição da seguinte hipótese:

Hipótese 4a: A capacidade dinâmica de relacionamento com os *stakeholders* externos tem influência direta e positivamente no desempenho das organizações públicas.

As capacidades relacionadas ao relacionamento com os *stakeholders* externos e com as estratégia são recursos de “nível superior” que operam para alterar as capacidades substantivas (Zahra, Sapienza, e Davidsson 2006; Barreto 2010).

Assim, os interesses estratégicos demandados e o relacionamento com as mais diversas partes interessadas impactam na formulação e execução das estratégias, das políticas públicas e dos processos do governo.

Os recursos dinâmicos fortes podem até permitir à empresa moldar o ecossistema ao seu redor, definindo padrões, influenciando o desenvolvimento de regulamentos ou outros meios. Esses benefícios podem ser complementados por melhorias operacionais incrementais para aumentar a eficiência e a eficácia (Schoemaker, Heaton e Teece, 2018). Portanto, estas afirmativas levam à seguinte hipótese:

Hipótese 4b: A capacidade dinâmica de relacionamento com os *stakeholders* externos tem influência direta e positiva na capacidade dinâmica operacional.

Para serem eficazes, os recursos dinâmicos precisam ser profundamente integrados às demandas das partes interessadas e na cultura de uma organização, pois os valores compartilhados orientam a tomada de decisões no processo de concepção e definição da estratégia (Schoemaker, Heaton e Teece, 2018).

Hipótese 4c: A capacidade dinâmica de relacionamento com os *stakeholders* externos tem influência direta e positiva na capacidade dinâmica estratégica.

Observamos que as abordagens estratégicas baseadas em CD se basearam em uma visão assentada em recursos, e demonstraram ser relevantes para o setor público porque se concentram nos recursos internos dinâmicos. Nessa abordagem, a estratégia é usar os recursos disponíveis de uma maneira que maximize o desempenho organizacional (Pablo et al., 2007).

Os recursos dinâmicos, contudo, não constituem apenas outro nome para "estratégia". A estrutura de recursos dinâmicos e a estratégia estão intimamente conectadas aos recursos, mas separados deles (Schoemaker, Heaton e Teece, 2018).

Como vimos, a teoria das CD revela que os recursos dinâmicos devem ser constantemente realocados e reotimizados para se adaptar às mudanças dos ambientes (Petit, 2012).

Eisenhardt e Martin (2000) argumentaram que, em contextos dinâmicos, as organizações alavancam processos internos e aumentam a base de recursos, principalmente, por meio da variação em contextos de mudança moderada ou na seleção em contextos de alta velocidade.

A seguir, Zott (2003) afirmou que organizações com CD idênticas podem realmente criar distintos pacotes de recursos e, conseqüentemente, têm níveis de desempenho diferenciados. Portanto, os recursos dinâmicos por meio de novas configurações de recursos permitem que as organizações usem recursos internos de maneira vantajosa (Pablo et al., 2007).

A literatura tende a considerar o papel central das CD em relação à mudança dos principais componentes internos da empresa (Barreto, 2010). Assim, alguns estudos se referiram a conceito como rotinas (Eisenhardt e Martin 2000) por meio do que uma organização altera sua base de recursos. Nesse sentido, as capacidades substantivas correspondem aos recursos "comuns", ou seja, aqueles usados para resolver um problema operacional (Zahra, Sapienza, e Davidsson 2006).

Zahra et al. (2006) e Piening (2013) propuseram a ideia de que a relação entre CD e desempenho é bastante indireta mediante a qualidade das capacidades substantivas alteradas pelos recursos dinâmicos. Estas afirmações levam à seguinte hipótese:

Hipótese 5: As capacidades dinâmicas medeiam o efeito positivo da reforma administrativa do Estado no desempenho das organizações públicas.

3 Metodologia

Esta pesquisa é de abordagem quantitativa e empírica, baseada em dados *cross section*. O contexto da busca foi o setor público. A unidade de análise coincide com os gestores e

funcionários da administração estadual do Ceará direcionados às atividades de administração; planejamento econômico, financeiro e orçamentário; contratos; e auditoria, controle e prestação de contas dos poderes (Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público) em razão do conhecimento das práticas da gestão por resultados que este público-alvo possui relacionado às suas organizações. Os resultados da pesquisa são analisados com o uso da Modelagem de Equações Estruturais (SEM) realizada no *software* AMOS 25.

3.1 Coleta de dados

A recolha de dados foi realizada exclusivamente por meio eletrônico, que permitiu evitar a existência de valores omissos e ou dados incompletos nas respostas que são problemas comuns. Foram obtidos os endereços eletrônicos junto à Coordenação da gestão por resultados da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo do Ceará (SEPLAG). Assim, foi enviado um convite ao público-alvo, via correio eletrônico para responder ao questionário.

O total de 1.213 gestores e funcionários públicos são vinculados às atividades de GpR e foram convidados a participar desta demanda, tendo sido obtidos 260 questionários válidos, o que corresponde a um retorno de cerca de 21,43%. Apesar de não poder ser considerada uma taxa elevada, é semelhante ou maior à taxa de resposta de estudos similares (Henri, 2006; Hall, 2008; Verbeeten e Speklé, 2015; Oseli e Takahashi, 2017). O período de recolha de dados foi de 120 dias, que ocorreu nos meses de setembro a dezembro de 2019.

Em relação à Variância de Método Comum (VMC), realizou-se um conjunto de procedimentos propostos pelos autores Podsakoff, Mackenzie, Lee, Podsakoff (2003): em primeiro lugar, foi garantido aos respondentes na carta de apresentação do questionário que as respostas seriam anônimas e confidenciais, o que, decerto, favoreceu para reduzir enviesamentos nas respostas; em segundo lugar, evidencia-se o fato de não haver respostas certas ou erradas e que a participação das pessoas era de sobrada importância para o sucesso da pesquisa, o que também favoreceu para a obtenção de dados com maior qualidade; em terceiro lugar, recorreu-se a um questionário estruturado para resposta de vários níveis de informantes de cada órgão e poder público pesquisado.

Assim, outras ações, também relevantes, foram tidas em conta na criação da versão final do questionário: tentou-se eliminar a ambiguidade dos itens, evitando termos pouco usuais e driblando pontos de dupla interpretação ou perguntas complexas.

3.2 Variáveis e medidas

O constructo *desempenho governamental* é medido por meio de uma escala composta por sete variáveis observáveis. Tal medida captura as seguintes dimensões: a quantidade de trabalho produzido, a qualidade do trabalho, a inovação ou novas ideias, a reputação da excelência do trabalho, a eficiência nas operações, a moral do pessoal e o resultado das metas de produção ou serviços. Este constructo originou-se da variável *desempenho organizacional*, proposta e adotada por Van de Ven e Ferry, (1980), sendo uma versão adaptada por Verbeeten (2008) e Verbeeten e Speklé (2015) para avaliar o conceito multidimensional do desempenho em organizações do setor público.

O constructo *Capacidades Dinâmicas* é composto por: Capacidades Estratégicas, Capacidades Operacionais e capacidades de Relações com Stakeholders Externos, foi utilizada a versão adaptada dos instrumentos de Henri, 2006; Koufteros et al., 2014, composta por 15 variáveis observáveis.

Para mensuração do constructo *reforma administrativa*, foi utilizada a versão adaptada dos instrumentos de Kellough e Nigro, (2006), composta por 13 variáveis observáveis. Este constructo mensura por meio da percepção dos empregados sobre o impacto da RA no *design*, implementação e uso na gestão e medição de desempenho num determinado órgão. Para todos os constructos, foi utilizada uma escala de sete pontos, do tipo *Likert*.

3.3 Contexto

O Governo, em 2003, adotou o modelo de gestão para resultados (GpR), buscando conceder maior eficiência nos processos; eficácia nas políticas públicas; com ética e transparência; com objetivo de reduzir custos e foco na satisfação dos cidadãos. A adoção do modelo aconteceu num contexto de intensiva restrição fiscal e para dar continuidade aos resultados das políticas públicas (Medeiros, Lisboa e Nogueira, 2009; Maciel *et al.* 2019).

Neste ambiente, foi implementado em 2004 o Comitê de Gestão para Resultados e Gestão Fiscal, que visava a assessorar o governador na definição das diretrizes e medidas a serem seguidas pelos órgãos, criaram uma matriz de resultados estratégicos e a atividade de acompanhamento dos indicadores do governo (Maciel *et al.* 2019). Dentro dos avanços perceptivos foram elaborados os planos estratégicos das secretarias e, por conseguinte, o alinhamento dos planos setoriais com as intenções de Governo. Assim, as secretarias passaram a contar com uma matriz de resultados; redução do número de programas; criação de sistema informatizado com foco nas contas públicas, ações governamentais, indicadores socioeconômicos e no perfil municipal (MACROPLAN, 2016).

Em 2007, institucionalizou-se o modelo da gestão do Executivo Estadual, que implementou a estrutura de monitoramento de projetos (MACROPLAN, 2016; Maciel *et al.* 2019). Por seguinte, instituiu-se também a Rede Estadual de Planejamento, com o objetivo de conduzir os processos de planejamento, orçamento e gestão pública por resultados nas secretarias e organizações públicas (MACROPLAN, 2016).

Após 2016, o Governo, então, modificou o seu modelo gestor por um sistema abrangente de governança. Este novo padrão modela a estrutura de governança, conectando os processos de planejamento e monitoramento com a pactuação anual de compromissos, efetivados por meio do Acordo de Resultados, sendo este um instrumento gerencial que alinha os esforços à estratégia governamental (Maciel *et al.* 2019).

4 Análise de dados

A significância dos coeficientes de regressão foi avaliada após a estimação dos parâmetros. A existência de *outliers* foi mensurada pela distância quadrada de *Mahalanobis* (D^2) e a normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (*sk*) e curtose (*ku*) uni- e multivariada. Nenhuma variável apresentou valores de *sk* e *ku* indicadores de violações severas à distribuição Normal ($|sk| < 3$ e $|ku| < 10$, ver Hair *et al.*, 2014). Seis observações apontaram valores de D^2 que sugeriam a sua remoção como *outliers* pelo que a análise foi feita sem essas observações. A significância dos efeitos diretos, indiretos e totais foi avaliada com o Teste de Sobel. Consideram-se significativos os efeitos com $p \leq 0,05$.

Os dados descritivos das escalas, como os resultados do teste de confiabilidade e da análise fatorial confirmatória são expressos na tabela 1 mostrando que as dimensões e os construtos tiveram resultados aceitáveis em relação aos parâmetros de Alfa de Cronbach $> 0,70$; Confiabilidade Composta $> 0,70$; Variância Média Extraída (VME) $> 0,50$, e VME $>$ que a Variância média Compartilhada; demonstrando que são confiáveis e válidas e podem ser utilizadas para atingir o objetivo deste experimento.

A qualidade do ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respectivos valores de referência, segundo as diretrizes estabelecidas em (Hair *et al.* 2006). Após a reespecificação do modelo inicial, com as modificações acima referidas, os índices de ajuste deste segundo modelo com estimativas estandardizadas dos coeficientes são aceitáveis: ($\chi^2 = 657,01$, $df = 265$, $\chi^2/df = 2,479$, $GFI = 0,832$, $CFI = 0,931$, $TLI = 0,922$, $PCFI = 0,822$, $RMSEA = 0,076$, $RMR = 0,122$, $ECVI = 3,059$, $MECVI = 3,113$). De acordo com os resultados da modelagem, o modelo ajustado explica 37% da variabilidade das variáveis, pois obteve um R^2 de 0,37, fazendo com que os constructos do modelo expliquem o DG.

Conforme a tabela 1, segundo os critérios inventariados, pode-se observar que todos os construtos obedecem aos limites, razão por que se infere pela validade convergente e discriminante entre os construtos do modelo (Hair *et al.*, 2006). Salienta-se que valores elevados dessa medida acontecem quando os construtos são verdadeiramente representativos do construto latente.

Tabela 1 - Alpha de Cronbach; Matriz de Correlação; Confiabilidade Compósita; Variância Média Extraída; Variância compartilhada máxima.

Variáveis	CC	VME	VCM	Cop	RA	DG	Cest	Csex
Cop	0,962	0,834	0,702	0,913				
RA	0,899	0,561	0,250	0,500	0,749			
DG	0,918	0,616	0,335	0,579	0,438	0,785		
Cest	0,908	0,771	0,702	0,838	0,467	0,487	0,878	
Csex	0,918	0,789	0,654	0,809	0,470	0,493	0,703	0,889

Legenda: a. Alpha de cronbach encontra-se na diagonal da matriz de correlação;
b. CC - Confiabilidade compóstita;
c. VME – Variância média extraída.
d. VCM - Variância compartilhada máxima

Apesar das medidas preventivas tomadas para evitar o Método da Variância Comum (MVC), foi realizado o Teste Fator Comum Latente (Podsakokk, Mackenzie, Lee e Podsakoff, 2003). Os resultados sugerem como remotas as possibilidades de viés MVC e de não constituir em problema destacado nesta pesquisa.

A seguir, o modelo estrutural (Figura 2) e os efeitos diretos e indiretos entre os constructos (Tabela 2). Destes resultados, deve-se destacar o fato de que, em geral, as hipóteses foram confirmadas, exceto as Hipótese 1c, Hipótese 2a e Hipótese 4a, que foram refutadas.

Tabela 2 - Efeitos diretos, indiretos e totais do Modelo

Hipóteses	Relação entre as variáveis		efeitos diretos			efeitos indiretos			efeitos totais			
			Estim.	sig.	I.C a 90%	Estim.	sig.	I.C a 90%	Estim.	sig.	I.C a 90%	
H1a	REF	➔	DG	0,197	***]0,083; 0,323[0,241	***] 0,169; 0,318[0,438	***]0,345; 0,553[
H1b	REF	➔	Cest	0,180	***]0,066; 0,288[0,287	***]0,215; 0,368[0,467	***]0,358; 0,573[
H1c	REF	➔	Cop	0,063	ns] -0,001; 0,113[0,437	***]0,343; 0,522[0,500	***]0,401; 0,590[
H1d	REF	➔	Csex	0,470	***]0,365; 0,558[-	-	-	0,470	***]0,365; 0,558[
H2a	Cest	➔	DG	-0,026	ns] -0,233; 0,170[0,243	***]0,093; 0,399[0,217	**]0,078; 0,370[
H2b	Cest	➔	Cop	0,514	***]0,384; 0,647[-	-	-	0,514	***]0,384; 0,647[
H3	Cop	➔	DG	0,473	***]0,215; 0,710[-	-	-	0,473	***]0,215; 0,710[
H4a	Csex	➔	DG	0,037	ns] -0,155; 0,225[0,332	***]0,093; 0,399[0,369	***]0,255; 0,482[
H4b	Csex	➔	Cop	0,418	***]0,280; 0,545[0,319	***]0,218; 0,423[0,737	***]0,663; 0,823[
H4c	Csex	➔	Cest	0,620	***]0,523; 0,719[-	-	-	0,620	***]0,523; 0,719[

Legenda: a. Estim. – Efeitos estandardizados;
b. sig. – Significância estatística;

- c. I.C. – Intervalo de Confiança;
- d. ** - significância ao nível de 0,05;
- e. *** - significância ao nível de 0,01;
- f. ns – efeito não significativo.

O resultado do estudo demonstra o efeito total, positivo e significativo da reforma administrativa no desempenho governamental (H1a): 0,438 ao I.C. a 90%]0,345; 0,553[. Os resultados exibiram um efeito semelhante ao estudo de Andrews e Van de Walle (2013). Brusca et al., (2017) argumentam que existe evidências empíricas que demonstram que o efeito direto e positivo seja em virtude da aplicação obrigatória de certas práticas ou processos determinadas por Lei.

Destaca-se o papel do governo no processo de RA que possibilitaram e ajudaram as constituir novos recursos dinâmicos, focando nos determinantes dos resultados de governo (Gurtoo, 2009). Apesar de o modelo ter evidenciado, em geral, um DG multidimensional, deve-se reconhecer o valor das CD sob o contexto público (Barreto, 2010; Elbanna and Abdel-Maksoud, 2019).

Conforme Eisenhardt and Martin, (2000) e Pablo et al., (2007); Elbanna and Abdel-Maksoud, (2019) os resultados demonstraram que as estratégias adotadas pelo governo através das RA permitiram que processos e rotinas voltadas à gestão por resultados fossem adaptando as organizações públicas cearenses às mudanças de mercado, das políticas e ciclos eleitorais.

Os resultados do modelo demonstram a força das CD, em conjunto, nas relações indiretas. Em razão dos efeitos indiretos das capacidades dinâmicas em relação RA e o DG, confirmam-se nesta pesquisa as ópticas de Zahra et al. (2006) e de Piening (2013), que propuseram as forças nas relações indiretas das CD.

Verificou a presença da mediação das capacidades operacionais na relação entre as RA e o DG é de 0,0297($\beta_{dg.ref|Cop}$) - (H5), o efeito direto da RA é de 0,197 ($\beta_{dg.ref}$), mas o efeito indireto é de 0,437 ao IC de 90%]0,343; 0,522[sobre o DG, constatando-se a mediação parcial.

É difícil desenvolver e implantar recursos dinâmicos operacionais. Eles residem, em parte, em processos organizacionais que emergem da experiência de cada organização, investimento, cultura e técnicas de solução de problemas (Schoemaker et al., 2018).

Apesar destes obstáculos, os resultados evidenciam que as organizações públicas acumulam experiência com a mudança e estabelecem novas rotinas operacionais para seu uso contínuo e, conseqüentemente, destaca o aprendizado nestes processos (Piening 2013).

Identificou-se nos resultados a existência da relação direta e significativa das capacidades operacionais no DG (H3), a pesquisa indica que os recursos dinâmicos das organizações públicas foram reconfigurados pelas capacidades operacionais.

Os resultados evidenciaram que as RA influenciaram diretamente e positivamente as capacidades estratégicas e de relacionamento com os *stakeholders* externos (H1b e H1d), pois demonstram que estes recursos dinâmicos sofreram mudanças normativas e institucionais em seus processos e rotinas (por exemplo: implementação da rede de planejamento e de escritórios de projetos, elaboração dos Planos Plurianuais, dos eixos, dos planejamentos e acordos estratégicos), em virtude das modificações administrativas e alicerçadas numa transferência maior de autoridade aos gestores e políticos promovidas pelas reformas (Kellough e Nigro 2006a; Kellough e Nigro 2006b; George e Walker, 2019; Ateh et al., 2020) e pela maior participação e comprometimento no processo de decisão (Monteduro, 2017).

Estas mudanças demonstram que o nível das práticas de gestão e o uso das informações de desempenho dependem do comprometimento e de características gerenciais dos gestores e das autoridades governamentais (Dimitrijevska-markoski and French 2019; Igalla, Edelenbos, and Meerkerk 2019; Ateh et al., 2020).

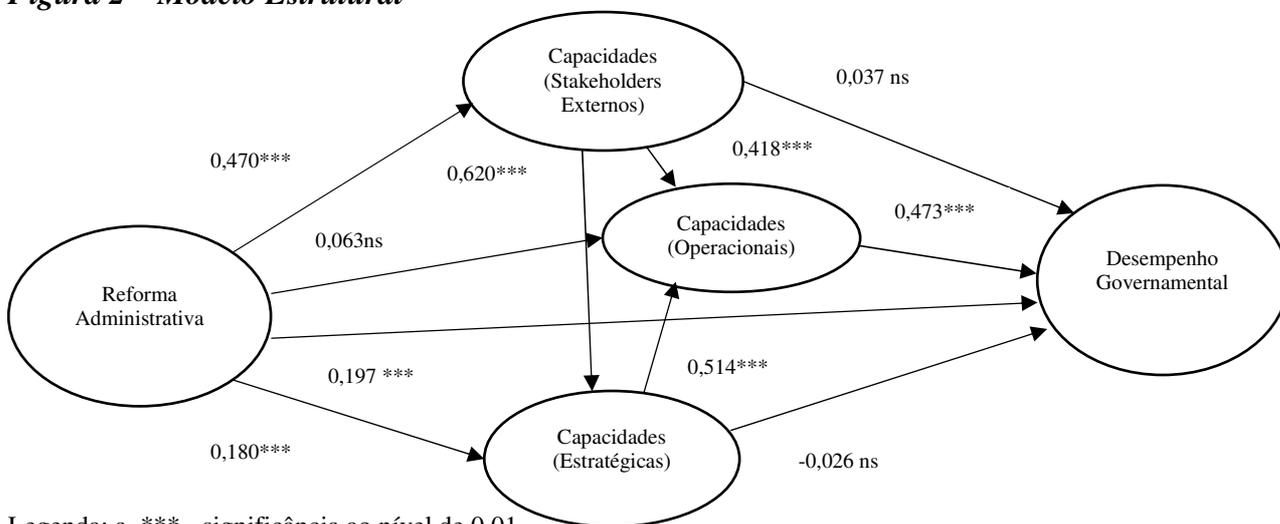
Adveio também a mediação das capacidades operacionais na relação entre as Capacidade de relacionamento com os *stakeholders* externos e o DG é de 0,293($\beta_{dg.csex|Cop}$), o efeito direto

da Csex não é significativo, mas o efeito indireto é de 0,332 ao IC de 90%]0,218; 0,423[sobre o DG. Verifica-se, portanto, mediação completa.

Estes efeitos promovidos pelas capacidades com relacionamento com os *stakeholders* externos coadunam-se às propostas de Pang, Lee e Delone (2014), apontando que o engajamento de partes interessadas no processo de reconfiguração dos recursos internos provoca impulso do desempenho governamental.

Por fim, as capacidades operacionais medeiam a relação entre as Capacidades estratégicas e o DG é de 0,253($\beta_{dg.cest|Cop}$), o efeito direto da Cest não é significativo, mas o efeito indireto é de 0,293 ao IC de 90%]0,093; 0,399[sobre o DG. Verifica-se, portanto, mediação completa. Os resultados da capacidade operacional são semelhantes às descobertas de Piening (2013), de Koufteros, John e Lucianetti (2014), e Elbanna and Abdel-Maksoud, (2019), que explicitam que os recursos internos são influenciados por práticas da gestão nos níveis estratégicos e nos processos decisórios.

Figura 2 – Modelo Estrutural



Legenda: a. *** - significância ao nível de 0,01.
b. ns – efeito não significativo.

5 Conclusão

O artigo que ora se finaliza aponta que continua longe de se determinar uma conclusão unânime sobre o influxo das Reformas Administrativas no Desempenho público, revelando a importância de se continuar a pesquisar as Capacidades Dinâmicas no âmbito governamental.

O governo do Ceará introduziu reformas, periodicamente, que dinamizaram as práticas da gestão, provocaram uma maximização de recursos e uma oferta mais ampla de equipamentos públicos aos cidadãos e à comunidade cearense.

Verificou o cumprimento do objetivo geral deste artigo ao constatar a influência da RA no DG e o efeito mediador das CD operacionais.

A TBR forneceu referencial teórico sobre as CD e sobre a sua influência na formulação e implementação das RA voltadas para o DG. Por fim, a perspectiva TI permitiu examinar as relações estabelecidas pelas RA no campo organizacional, revendo suas práticas na reconfiguração dos processos e resultados do governo.

Esta pesquisa faz contribuições significativas para a academia e a prática. Admite a existência de capacidades dinâmicas em organizações públicas e seu impacto na performance governamental. Há uma interface das 3 capacidades dinâmicas estudadas, com o papel relevante atribuído aos das capacidades operacionais.

No pormenor, comprova-se que a capacidade operacional tem um fator crucial nos processos de mediação, e que resultou numa mediação parcial das relações com a RA e o DG. Assim como, na relação entre CD com relacionamento com os *stakeholders* externos e o desempenho público, num processo de mediação total.

Outra contribuição da pesquisa aponta um estudo quantitativo que evidencia o impacto das reformas administrativas no desempenho das organizações públicas. E, ainda, como as RA voltadas para o desempenho reconfiguram o governo e seus recursos dinâmicos por meio de novos processos, estratégias, informações sobre desempenho e resultados do governo.

Estas contribuições tornam-se ainda mais relevantes, em virtude de que no contexto público as capacidades dinâmicas tornam-se decisivos para o sucesso destas organizações, para a conseqüente efetividade do bem estar da sociedade. Preencheu-se a lacuna da literatura que aborda sobre a mediação e, em conjunto, sobre o funcionamento, a natureza, o valor explicativo e quantitativo das CD.

Como limitação desta pesquisa, tem-se a perspectiva do estudo sobre o desempenho público ser em relação a uma região do Brasil, o que reduz a generalização dos resultados sobre a CD e de seu impacto no DG. Outra limitação foi ter realizado uma pesquisa transversal, um desenho longitudinal seria desejável delinear, em virtude da dinâmica causal entre CD, RA e DG. Assim como, o modelo ora estudado não evidenciou as dimensões comportamental, social e tecnológica.

Pesquisas empíricas adicionais são necessárias para testar as proposições desenvolvidas neste experimento no quesito longitudinal, fazendo-se indispensáveis a fim de enriquecer a compreensão sobre as especificidades das RA no setor público. Ademais, incorporar ao modelo as dimensões comportamental, social e tecnológica.

Referências

- Abernethy, Margaret A.; Brownell, Peter . 1999. “The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study.” *Accounting, Organizations and Society* 24 (3).
- Andrews, Rhys, Malcolm J Beynon, and M McDermott. 2016. “Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 26 (2): 239–258.
- Andrews, Rhys, and Steven van de Walle. 2013. “New Public Management and Citizens’ Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness.” *Public Management Review*. Vol. 15.
- Barney, J. B. 1991. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management* 17: 99-120.
- Barreto, Ilídio. 2010. “Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future.” *Journal of Management* 36 (1): 256–80.
- Bianchi, Carmine, and John Antony Xavier. 2017. “The Design and Execution of Performance Management Systems at State Level: A Comparative Analysis of Italy and Malaysia.” *International Journal of Public Administration* 40 (9): 744–55.
- Boyne, G A, and R M Walker. 2010. “Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead.” *Public Administration Review* 70: S185–92.
- Brusca, Isabel, Francesca Manes Rossi, and Natalia Aversano. 2017. “Performance Measurement in Italian and Spanish Local Governments: Comparative Policy Analysis.” *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice* 19 (5): 470–86.
- Charbonneau, Étienne, Daniel E. Bromberg, and Alexander C. Henderson. 2015. “Performance Improvement, Culture, and Regimes Evidence from the Ontario Municipal Performance Measurement Program, 2000-2012.” *International Journal of Public Sector Management* 28 (2): 105–20.

- Christensen, Tom, and Per Laegreid. 2007. "The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform." *Public Administration Review* 67 (6): 1059–66.
- Danneels, E. 2010. "Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona." *Strategic Management Journal* 32: 1–31.
- Dimitrijevska-markoski, Tamara, and P. Edward French. 2019. "Determinants of Public Administrators' Use of Performance Information: Evidence from Local Governments in Florida." *Public Administration Review* 79 (September|October): 699–709.
- Dobrolyubova, Elena. 2017. "Evaluating Performance of Government Inspection Bodies: A Possible Approach." *Journal of Public Administration and Policy* 10 (2): 49–72.
- Eisenhardt, K, and J. Martin. 2000. "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21 (11–10): 1105–21.
- Eliuz, Sedat, Naim Kapucu, Yusuf Ustun, and Cihan Demirhan. 2017. "Predictors of an Effective Performance Measurement System: Evidence from Municipal Governments in Turkey." *International Journal of Public Administration* 40 (4): 329–41.
- Ferreira, Jorge, Arnaldo Coelho, and Luiz Moutinho. 2018. "Technovation Dynamic Capabilities, Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Firm Performance: The Moderating Role of Entrepreneurial Orientation." *Technovation*, no. November: 0–1.
- Flynn, Janine O, Sue Vardon, Anna Yeatman, Lyn Carson, and Janine O Flynn. 2011. "Perspectives on the Capacity of the Australian Public Service and Effective Policy Development and Implementation." *Australian Journal of Public Administration* 70 (3): 309–17.
- Gao, J I E. 2015. "Performance Measurement and Management in the Public Sector: Some Lessons from Research Evidence." *Public Administration and Development* 35: 86–96.
- Gao, Jie. 2015. "Political Rationality vs Technical Rationality in China's Target-Based Performance Measurement System: The Case of Social Stability Maintenance." *Policy and Society* 34 (1): 37–48.
- Goddard, Andrew, and Alexa Simm. 2017. "Management Accounting, Performance Measurement and Strategy in English Local Authorities." *Public Money & Management* 37 (4): 261–68.
- Gomes, Patrícia, Silvia M Mendes, and João Carvalho. 2017. "Impact of PMS on Organizational Performance and Moderating Effects of Context." *International Journal of Productivity and Performance Management* 66 (4): 517–38.
- Gurtoo, Anjula. 2009. "Adaptation of Indian Public Sector to Market-Based Economic Reforms: A Resource Based Perspective." *International Journal of Public Sector Management* 22 (6): 516–31.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. 2006. *Multivariate data analysis*. Edited by Pearson Prentice Hall.
- Hamel, G, and C.K; Prahalad. 1998. *Management*. Edited by Tata McGraw Hill. New Delhi.
- Hammerschmid, Gerhard, Steven Van de Walle, Rhys Andrews, and Ahmed Mohammed Sayed Mostafa. 2017. "New Public Management Reforms in Europe and Their Effects: Findings from a 20-Country Top Executive Survey." *International Review of Administrative Sciences* 85 (3): 399–418.
- Helfat, C. E., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, and M. Mass. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Edited by Blackwell. Malden, MA:
- Henri, Jean-françois. 2006. "Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective." *Accounting, Organizations and Society* 31: 529–58.
- Igalla, Malika, Jurian Edelenbos, and Ingmar Van Meerkerk. 2019. "What Explains the Performance of Community- Based Initiatives? Testing the Impact of Leadership, Social

- Capital, Organizational Capacity, and Government Support.” *Public Management Review* 00 (00): 1–31.
- Kellough, J Edward, and Lloyd G. Nigro. 2006a. “Dramatic Reform in the Public Service: At-Will Employment and the Creation of a New Public Workforce.” *Journal of Public Administration Research & Theory*, no. july: 447–66.
- Kellough, J Edward, and Lloyd G Nigro. 2006b. *Civil Service Reform in the States: Personnel Policy and Politics at the Subnational Level*. Edited by J. Edward and Lloyd G. Nigro Kellough. New York.
- Koufteros, Xenophon, Anto John, and Lorenzo Lucianetti. 2014. “The Effect of Performance Measurement Systems on Firm Performance: A Cross-Sectional and a Longitudinal Study.” *Journal of Operations Management* 32: 313–36.
- Kuna, Shani. 2017. “Paradoxical Processes Impeding Public Management Reform Implementation: Perspectives of Management Consultants.” *Public Personnel Management* 46 (2): 188–207.
- Maciel, Everton Cabral; Duarte, Renata Cristina; Piovan, Thiago Teixeira de Castro; and Botelho, Anna Carolline Araújo. 2019. “A Cultura de Resultados e Os Resultados Da Cultura.” In *III Congresso Internacional de Desempenho Do Setor Público*, 198–213.
- Maciel, Everton Cabral; Correa, Giulia Cruz; Meneses Junior, Raimundo Avilton and Miiiiiiole. Marcello Gonçalves. 2019. “Acordo de Resultados: Processo Decisório Baseado Em Evidências Do Governo Do Ceará.” In *III Congresso Internacional de Desempenho Do Setor Público*, 1973–87.
- MACROPLAN. 2016. “Avaliação Do Modelo de Gestão Para Resultados Em Prática No Governo Do Estado Do Ceará.”
- Makadok, R. 2001. “Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation.” *Strategic Management Journal* 22: 387-401.
- Medeiros, Ana Cristina Cavalcante, Antonio Lisboa, and Cláudio André Gondim Nogueira. 2009. “Gestão Pública Por Resultados: A Experiência Do Estado Do Ceará Comparada Ao Modelo Canadense.”
- Monteduro, Fabio. 2017. “The Adoption of Outcome-Related Performance Indicators in External Reporting: An Empirical Study.” *International Journal of Public Administration* 40 (10): 860–74.
- Neely, Andy, Mike Gregory, and Ken Platts. 2005. “Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda.” *International Journal of Operations & Production Management* · 25 (12): 1228–63.
- Ochoa, Arturo Vergara. 2017. “La Nueva Gestión Pública Basada En Rankings: De La Planeación a La Evaluación,” 79–94.
- Oseli, Adriana, and Wünsch Takahashi. 2017. “Dynamic Capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance.” *Brazilian Business Review* 14 (5): 466–78.
- Pablo, A. L., T. Reay, J. R. Dewald, and A. L. Casebeer. 2007. “Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector.” *Journal of Management Studies* 44: 687-708.
- Pang, Min-seok, Gwanhoo Lee, and William H Delone. 2014. “It Resources, Organizational Capabilities, and Value Creation in the Public Organizations - Public Value Management Perspective.” *Journal of Information Technology* 29 (3): 187–205.
- Piening, Erk P. 2013. “Dynamic Capabilities in Public Organizations.” *Public Management Review* 15 (2): 209–45.
- Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B.; Lee, J. Y. e Podsakoff, N. P. 2003. “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies.” *Journal of Applied Psychology* 88, (n. 5.): 879–903.

- Pollitt, C. and Bouckaert, G. 2004. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Edited by Oxford). Oxford University Press. (2nd ed. Oxford).
- Pollitt, C., and S. Dan. 2011. "The Impacts of the New Public Management in Europe: A Meta-Analysis."
- Profiroiu, Marius Constantin, Ana Claudia Țapardel, and Christine Miñescu. 2013. "Performance Analysis of the Romanian Public Administration." *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 40: 183–200.
- Saliterer, Iris, and Sanja Korac. 2013. "Performance Information Use by Politicians and Public Managers for Internal Control and External Accountability Purposes." *Critical Perspectives on Accounting* 24 (7–8): 502–17.
- Silva, Regis de Albuquerque, and Ticiana da Mota Gentil Parente. 2016. "Relatório de Monitoramento Da Captação de Recursos Onerosos e Não Onerosos de Instituições Financeiras Nacionais e Internacionais." Fortaleza.
- Slater, Rachel, and Mike Aiken. 2015. "Can't You Count? Public Service Delivery and Standardized Measurement Challenges – The Case of Community Composting." *Public Management Review* 17 (8): 1085–1102.
- Tabi, Marie Tsanga, and Dominique Verdon. 2014. "New Public Service Performance Management Tools and Public Water Governance: The Main Lessons Drawn from Action Research Conducted in an Urban Environment1." *International Review of Administrative Sciences* 80 (1): 213–35.
- Teece, D., J. Pisano, and G. Shuen. 1997. "A Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–33.
- Turley, Gerard, Geraldine Robbins, Stephen Mcnena, Gerard Turley, Geraldine Robbins, and Stephen Mcnena. 2015. "A Framework to Measure the Financial Performance of Local Governments." *Local Government Studies* 41 (3): 401–20.
- Ven, A. H., & Ferry, D. L. Van de. 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. Edited by John Wiley. New York.
- Verbeeten, Frank H.M., and Roland F. Speklé. 2015. "Management Control, Results-Oriented Culture and Public Sector Performance: Empirical Evidence on New Public Management." *Organization Studies* 36 (7): 953–78.
- Verbeeten, Frank H M. 2008. "Performance Management Practices in Public Sector Organizations Impact on Performance." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (3): 427–54.
- Virtanen, Petri, and Jarmo Vakkuri. 2015. "Searching for Organizational Intelligence in the Evolution of Public-Sector Performance Management." *Journal of Public Administration and Policy* 8 (2): 89–99.
- Walker, Richard M, Fariborz Damanpour, and Carlos A Devece. 2010. "Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management." *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (ago): 367–86.
- Walle, S. Hammerschmid, G. Van de. 2011. "The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors." *Halduskultuur – Administrative Culture* 12 (2): 190–209.
- Zahra, S. A., H. J. Sapienza, and P. Davidsson. 2006. "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda." *Journal of Management Studies* 43: 917–55.
- Zollo, M., and S. G. Winter. 2002. "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." *Organization Science* 13: 339-351.
- Zott, C. 2003. "Dynamic Capabilities and the Emergence Old Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study." *Strategic Management Journal* 24: 97–125.