



## O EFEITO MEDIADOR DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E DESEMPENHO GOVERNAMENTAL

Samuel Leite Castelo - samuel.castelo@uece.br  
Universidade Estadual do Ceará

Carlos Ferreira Gomes - cfgomes@fe.uc.pt

Aline Castelo - aline\_dmf@hotmail.com

### RESUMO

O objetivo do estudo é verificar a mediação das capacidades dinâmicas em relação entre gestão e medição no desempenho governamental. Como método de pesquisa, realizou-se um *survey* com gestores e funcionários públicos relacionados com as atividades de gestão por resultados, e a análise dos dados foi operacionalizada com a técnica de modelagem de equações estruturais. As capacidades dinâmicas como variável de mediação na relação entre a gestão e medição do desempenho e o desempenho no setor público indicam que uma maior gestão do desempenho interativa resultará em melhoria do desempenho governamental. Os resultados de estudos anteriores sobre gestão e medição do desempenho no setor público não foram suficientemente esclarecidos. Esta pesquisa tenta preencher esta lacuna examinando a influência da gestão e medição do desempenho por meio da capacidade dinâmica organizacional no desempenho do setor público. A presença da mediação das capacidades dinâmicas diferencia também este estudo de pesquisas anteriores.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas; Gestão e Medição de Desempenho; Desempenho organizacional; Setor Público.

### Evidências para prática

- No ambiente do setor público, a implementação das práticas de gestão e medição de desempenho servem como ferramentas que avaliam e mensuram o desempenho multidimensional do governo.
- O governo deve desenvolver as suas capacidades organizacionais com intuito mediar à relação entre as práticas de gestão e o desempenho.
- É crucial atender as demandas dos stakeholders externos para conduzir as decisões e desenvolver as atividades e processos organizacionais ao nível estratégico e operacional.

### INTRODUÇÃO

A abordagem das capacidades dinâmicas apresenta ações de como as organizações são modificadas ao reagir às alterações ambientais (Eisenhardt; Martin, 2000; Ferreira, Coelho, & Moutinho, 2018). A capacidade organizacional tem como finalidade renovar suas competências internas e externas em resposta aos desafios ambientais (Teece; Pisano, 1997; Ferreira &

Coelho, 2017). No cerne desta afirmação está a capacidade de reconfiguração dos recursos, cujo processo terá impacto no desempenho organizacional. (Oseli & Takahashi, 2017; Ferreira, Coelho, & Moutinho, 2018).

Segundo Andrews, Beynon and McDermott, (2016) nos últimos vinte anos, a importância do contexto político sobre o desempenho do setor público impulsionou a capacidade das organizações públicas em fornecer serviços cada vez mais econômicos e responsivos, sendo um dos principais problemas que desafiam os formuladores de políticas públicas e os gestores públicos. Assim, capacidade dinâmica governamental refere-se à capacidade da organização em executar determinadas atividades ao bem público, em gerenciar recursos de suas atividades, ações e operações do governo para atender as exigências dos cidadãos.

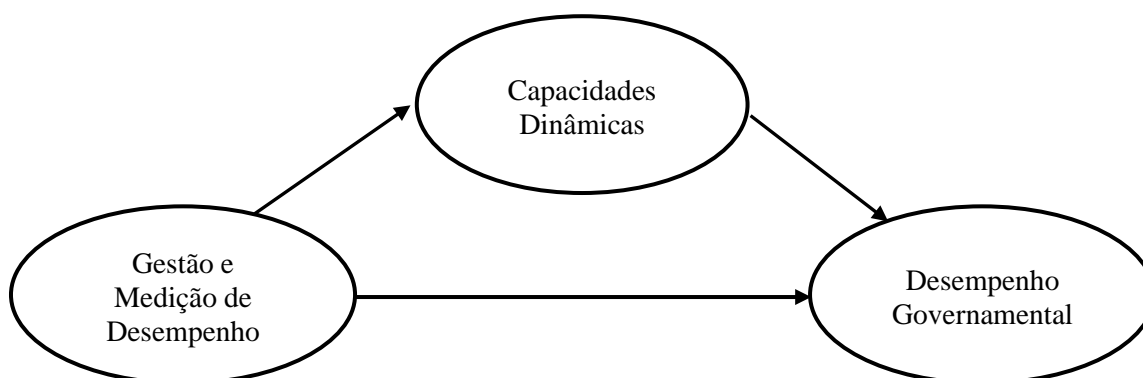
Embora vários estudos tenham analisado a relação entre os usos da gestão e medição de desempenho - GMD (diagnóstico e interativo) a estratégia e o desempenho organizacional (Gimbert, Bisbe and Mendoza, 2010; Henri, 2006a), existem poucos estudos que vinculam essa relação à Teoria do Valor Baseado nos Recursos aplicadas ao setor público. Como também, ao aspecto da influência da mediação desta relação pela as capacidades dinâmicas no contexto governamental (Yuliansyah, Khan, and Fadhilah 2019).

A escolha pelo setor público é porque estas organizações dependem de seus processos para agregar valor e obter retornos saudáveis. Esses processos precisam reforçar as capacidades organizacionais por impulsionar a organização a atingir ou exceder suas metas ou objetivos. Tais capacidades podem melhorar o relacionamento com os *stakeholders*, tais como os cidadãos, pois potencialmente poderão aumentar as receitas tributárias, enquanto trabalhar mais próximo dos fornecedores poderá reduzir despesas orçamentárias, já com os órgãos reguladores melhorar a prestação de contas e a transparência dos gastos públicos e em conjunto o governo poderá agregar mais valor público a sociedade. As organizações não podem ignorar o relacionamento com as partes interessadas porque podem ajudá-las a atingir ou exceder seus objetivos (Koufteros, Verghese, and Lucianetti 2014).

Assim, o objetivo do estudo é investigar a influência das capacidades dinâmicas no Desempenho Governamental (DG) e o seu efeito mediador na relação entre a GMD e a DG. Para se alcançar tal objetivo realizou-se uma pesquisa com gestores e funcionários públicos relacionados com as atividades de gestão por resultados, cujos dados foram analisados pelo uso da modelagem de equações estruturais.

Por fim, este artigo está estruturado por esta introdução, por uma base conceitual que apoia a pesquisa, por uma sessão de metodologia, a qual detalha o modelo adotado, pela descrição e discussão dos resultados e, finalmente, pelas considerações finais.

**Figura 1 – Modelo Conceitual**



## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **O Desempenho Governamental**

Segundo Stewart e Walsh (1994) o desempenho dos serviços públicos é multidimensional, com diferentes grupos de partes interessadas, com diferentes sistemas de valores e condutas, com diferentes aspectos do desempenho. Então, o desempenho governamental é concebido pela sua multidimensionalidade, que significa eficiência, eficácia, quantidade e qualidade da produção, produtividade, equidade, justiça, capacidade de resposta às necessidades de serviços, confiança, satisfação do cidadão (Walker, Damanpour and Devece, 2010; Lee, Kim and Lee, 2012; Saliterer and Korac, 2013; Tabi and Verdon, 2014; Verbeeten and Speklé, 2015b; Gomes, Mendes and Carvalho, 2017). Estas perspectivas sobre o desempenho são dinâmicas e são relacionadas com a melhoria organizacional (G. Boyne et al. 2002).

As organizações de serviços públicos são tipicamente avaliadas em termos de múltiplos critérios, incluindo sua eficácia no cumprimento das metas organizacionais; sua eficiência com a qual eles implantam recursos; em comparação do desempenho com outros provedores de serviços; em ofertar igualdade de acesso aos serviços; em robustez de seus processos internos; e, por fim, a transparência e responsabilidade dos processos de tomada de decisão (Downe et al. 2010).

As abordagens dirigidas pelos gestores públicos tendem a ser dominadas por medidas quantificáveis com ênfase no custo e eficiência, enquanto os cidadãos são mais interessados nos resultados e efeitos dos serviços e na equidade, que exigem maior ênfase nas medidas qualitativas e subjetivas (Popper & Wilson, 2003).

Sob o aspecto quantitativo e qualitativo, Verbeeten (2008) investigou as práticas da gestão de desempenho (GD) no setor público e distinguiu desempenho quantitativo, como atividades voltadas a mensuração da eficiência e quantidades serviços produzidos; e o desempenho qualitativo, com atividades voltadas para precisão, qualidade, inovação e moral dos funcionários.

No que se refere a extensão do desempenho, este pode ser abordado nos níveis micro, meso e macro. Bouckaert & Halligan (2008) chamam isso de profundidade de desempenho, indicando que o desempenho pode ser discutido em variados níveis. O nível macro, normalmente, inclui discussões gerais sobre o desempenho de um país, mas também engloba desempenho de governos supranacionais (zona do euro, os países da OCDE) bem como governos locais e regionais. O nível micro de desempenho é definido ao nível individual de uma organização e sua interface com os cidadãos e outras organizações. Entre macro e micro, o nível meso de desempenho 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).

Por fim, as dimensões de desempenho compreendem um conjunto de indicadores de desempenho, que exploram distintos aspectos do modelo de entrada/saída. 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 (Agostino e Arnaboldi, 2015).

### **As Capacidades Dinâmicas**

Teece, Pisano e Shuen (1997); Makadok (2001) e Zollo e Winter (2002) indicam a existência de uma relação direta entre as capacidades dinâmicas e a performance da

organização. Malgrado Eisenhardt e Martin (2000) e Zott (2003) haverem contestado esta relação, pois acreditam que as capacidades dinâmicas são necessárias, todavia, não são suficientes para a promoção da vantagem competitiva.

Enquanto isso, na literatura da gestão estratégica, alguns autores parecem concordar com a ideia de que os determinantes do desempenho organizacional são variados, sendo que as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho organizacional (Elbanna & Abdel-Maksoud, 2019). Nessa perspectiva, a estratégia é usar os recursos disponíveis de uma maneira que maximize o desempenho governamental. Portanto, estas afirmativas orientam a feitura desta hipótese:

**Hipótese 1a: As capacidades dinâmicas estratégicas têm influência direta e positiva no desempenho das organizações públicas.**

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

As capacidades estratégicas são recursos de “nível superior” que operam para alterar as capacidades operacionais (Zahra, Sapienza, e Davidsson 2006; Barreto 2010). Estas afirmações levam à seguinte hipótese:

**Hipótese 1b: As capacidades dinâmicas estratégicas têm influência direta e positivamente nas capacidades dinâmicas operacionais.**

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

As organizações do setor público dependem de stakeholders externos para obter oportunidades de negócios, suporte, recursos, reconhecimento, validação e decisões. Os stakeholders externos incluem clientes, fornecedores, reguladores ou outras instituições governamentais, bem como o mercado em geral (Koufteros, John, e Lucianetti 2014).

Por fim, as capacidades organizacionais utilizam os recursos dinâmicos em novas estratégias de criação de valor para a organização e aos stakeholders (Eisenhardt e Martin, 2000; Danneels, 2010; Ferreira, Coelho, e Moutinho, 2018). Estas afirmações levam às seguintes hipóteses:

**Hipótese 2a: As capacidades dinâmicas de relacionamento com os stakeholders externos têm influência direta e positiva no desempenho das organizações públicas.**

**Hipótese 2b: As capacidades dinâmicas de relacionamento com os stakeholders externos têm influência direta e positiva nas capacidades dinâmicas operacionais.**

**Hipótese 2c: As capacidades dinâmicas de relacionamento com os stakeholders externos têm influência direta e positiva nas capacidades dinâmicas estratégicas.**

As capacidades dinâmicas 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 governo 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 melhor se ajustem aos contextos inovadores e ao ambiente externo; (ii) integração de políticas que requer conexão de várias partes do governo juntas no processo político; (iii) capital humano que compreende pessoas qualificadas e

profissionais para que possa exercer julgamento em face da ambiguidade e incerteza; e (iv) estruturas de medição e gestão de desempenho para garantir que a política apoie o governo nas prioridades e alocações de recursos nos investimentos.

As capacidades podem ser observadas em variados níveis da organização, muitas das quais atravessam distintas áreas funcionais. Neste enfoque, consideram-se as capacidades dinâmicas 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 capacidades operacionais 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 da seguinte hipótese:

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

### **A Gestão e Medição de Desempenho**

A gestão de desempenho promove o diálogo, o debate e o incentivo à troca de informação, contribuindo para disseminação de conhecimento, comunicação e a elaboração de ações estratégicas, colaborando para expansão do processamento de informações da organização e, por fim, promovendo a interação dos agentes organizacionais (Haas e Kleingeld, 1999).

De fato, o uso da gestão de desempenho impulsiona e promove um dinamismo, provoca os gerentes a usarem o sistema de medição de desempenho para criar pressão interna, com intuito de quebrar rotinas ineficientes, estimular a busca de oportunidades e incentivar novas estratégias (Verbeeten e Speklé, 2015).

A gestão de desempenho pode criar imagens da organização para os funcionários e stakeholders, à medida que a organização interage com seu ambiente. A gestão de desempenho representa um meio adequado para promover o desempenho, de sorte que deverá influenciar positivamente o desempenho (Henri, 2006a; Henri, 2006b; Henri, 2010). Ademais, a gestão de desempenho aumenta a responsabilidade e melhora o desempenho (Ateh, Berman & Prasojo, 2020). Estes argumentos levam às seguintes hipóteses:

**Hipótese 4a. A gestão de desempenho tem influência direta e positiva no desempenho das organizações públicas.**

**Hipótese 4b. A gestão de desempenho tem influência direta e positiva nas Capacidades dinâmicas operacionais.**

**Hipótese 4c. A gestão de desempenho tem influência direta e positiva nas Capacidades dinâmicas estratégicas.**

**Hipótese 4d. A gestão de desempenho tem influência direta e positiva nas Capacidades dinâmicas relacionadas com os stakeholders externos.**

Segundo Ateh, Berman & Prasojo (2020), a gestão de desempenho utiliza a medição do desempenho para o desenvolvimento de sistemas de desempenho e no processo de uso de informação para o processo de tomada de decisões. Este argumento leva à seguinte hipótese:

**Hipótese 4e. A gestão de desempenho tem influência direta e positiva na medição de desempenho.**

Dada a importância do papel da medição de desempenho em ajudar a organização a cumprir as metas, os objetivos e a estratégia organizacional, Henri (2006a) postula que a medição de desempenho da organização deve ser alinhada com suas capacidades internas e externas para que seja eficaz e consistente com as escolhas estratégicas da empresa.

Henri (2006a) observa que a relação entre a medição de desempenho e a estratégia ocorre em nível de identificação das capacidades organizacionais, e não no nível da seleção da estratégia. Este seu papel crucial na formulação e implementação da estratégia, adaptando as cadeias de valor da organização, na consecução de prioridades estratégicas, de maneira eficaz e consistente, faz com que o sistema se ligue às capacidades dinâmicas da empresa (Henri, 2006b).

Além disso, o compartilhamento de informações ajuda a alinhar os interesses entre os constituintes do relacionamento, motivando-os a se adaptarem às mudanças sem a necessidade de medidas coercitivas (Bouckaert & Halligan, 2008).

Logo, ajudam a garantir que as informações de desempenho sejam distribuídas entre os participantes dos processos, o que promove aprendizado e solução de problemas (Dimitrijevska-markoski & French, 2019).

Em síntese, o emprego da medição de desempenho relaciona-se com a adoção e implementação dos indicadores de desempenho. A adoção refere-se ao desenvolvimento de processos e elaboração de medidas de desempenho. Já a fase de implementação é o emprego e do uso dos indicadores de desempenho no processo de tomada de decisões (Julnes e Holzer 2001; Johnsen, 2005).

A medição de desempenho pode causar efeitos colaterais e não intencionais, inevitáveis, por causa dos limites do conhecimento e da alta complexidade dinâmica das organizações (Lewis, 2015).

De fato, a medição de desempenho cria restrições e garante conformidade com as normas, restringindo a inovação e a busca de oportunidades, com a finalidade de afiançar a obtenção dos objetivos e metas vinculadas pelas estratégias. A medição de desempenho associa-se ao controle de operações e das estratégias; dos canais de comunicação e dos fluxos de informação (Verbeeten e Speklé, 2015). Espera-se que o uso da medição de desempenho influencie negativamente no desempenho da organização e nas capacidades dinâmicas da organização (Henri, 2006a; Henri, 2006b; Henri, 2010). Portanto, estes argumentos levam às seguintes hipóteses:

**Hipótese 5a: A medição de desempenho tem influência direta e negativa no desempenho das organizações públicas.**

**Hipótese 5b: A medição de desempenho tem influência direta e negativa nas capacidades dinâmicas operacionais.**

**Hipótese 5c: A medição de desempenho tem influência direta e negativa nas capacidades dinâmicas estratégicas.**

**Hipótese 5d: A medição de desempenho tem influência direta e negativa nas capacidades dinâmicas relacionadas com stakeholders externos.**

No contexto da medição e gestão de desempenho, aprimora-se o desempenho financeiro e não financeiro das organizações e, indiretamente, melhoram a cooperação e a socialização entre os membros da empresa (Koufteros et al., 2014).

Além disso, o papel positivo da medição de desempenho com a gestão de medição é considerado, quando elas trabalham juntas, promovendo uma dinâmica nas capacidades de gerenciamento estratégico, operacional e com o relacionamento com os stakeholders externos (Henri, 2006b; Koufteros et al., 2014).

Dada a importância do papel da medição e gestão de desempenho em ajudar a organização a cumprir as metas, os objetivos e a estratégia organizacional. Henri (2006a) postula que a gestão e a medição de desempenho da organização devem ser alinhadas com suas capacidades internas e externas para que sejam eficazes e consistentes com as escolhas estratégicas da empresa.

Henri (2006b) observa que a relação entre a medição e a gestão de desempenho e a estratégia ocorre em nível de identificação das capacidades organizacionais, e não no nível da seleção da estratégia. Este seu papel crucial na formulação e implementação da estratégia, adaptando as cadeias de valor da organização, na consecução de prioridades estratégicas, de maneira eficaz e consistente, faz com que o sistema se ligue às capacidades dinâmicas da empresa (Henri, 2006b).

É certo que gestão de desempenho está preocupada com redesenhar as organizações (por exemplo, otimizando processos, melhorando e aumentando cada vez mais as metas), mas a mudança interna da organização é apenas um meio para atingir um fim (Kroll, Neshkova e Pandey, 2019).

Em essência, a relação entre a medição e gestão de desempenho e os resultados do governo é mediada pelas capacidades organizacionais (Koufteros, John e Lucianetti, 2014).

Em síntese, as capacidades organizacionais podem ajudar os gestores a alcançar uma vantagem competitiva, impulsionando-os a focar em estratégias prioritárias, e a medição e gestão de desempenho, quando adaptadas, podem exercer um papel crucial no processo administrativo (Henri, 2006b; Koufteros et al., 2014).

Por fim, os gestores e os líderes, por meio dos sistemas de medição e gestão de desempenho, deverão aprender a rastrear as informações de modo sistemático e rotineiro da dinâmica ambiente, com vistas a impulsionar suas capacidades organizacionais para alcançar a sua missão e os seus objetivos (Munteanu e Newcomer, 2020).

Assim, é esperado o fato de que a medição e a gestão de desempenho tenham um efeito indireto no desempenho organizacional mediante as capacidades dinâmicas, por influenciarem a implantação de recursos considerados valiosos, difíceis de duplicar e insubstituíveis (Henri, 2006a; Henri, 2006b; Henri, 2010; Koufteros et al., 2014). Portanto, estas asserções transportam às seguintes hipóteses:

**Hipótese 6a: As capacidades dinâmicas medeiam o efeito positivo da gestão de desempenho no desempenho das organizações públicas.**

**Hipótese 6b: As capacidades dinâmicas medeiam o efeito negativo da medição de desempenho no desempenho das organizações públicas.**

## **METODOLOGIA**

A abordagem desta pesquisa é quantitativa e empírica, baseada em dados “*cross section*”. O contexto da pesquisa foi o setor público. A unidade de análise são os gestores e funcionários da administração estadual do Estado do Ceará voltados as atividades de gestão; planejamento econômico, financeiro e orçamentário; contratos; e auditoria, controle e prestação de contas dos três poderes (Poder Executivo, Legislativo, Judiciário e Ministério Público) devido ao conhecimento das práticas de gestão por resultados que públicos-alvo possuem relacionados às suas organizações.

Os resultados da pesquisa são analisados com o uso da Modelagem de Equações Estruturais (SEM) realizada no software AMOS 25.

Considerando o conjunto de variáveis propostas para este estudo, o questionário foi organizado em dois grupos de perguntas. O primeiro grupo apresentou as variáveis independentes e seus indicadores, referentes aos construtos de GMD, capacidade dinâmica e a

variável dependente e seus indicadores, desempenho governamental. No segundo grupo, foram contempladas as informações demográficas, tais como a caracterização do órgão e dos seus respectivos respondentes.

A variável dependente, desempenho governamental, é medida por meio de uma escala de 7 pontos do tipo *Likert*, composta por 7 declarações. 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, & 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 de GMD é medido pelos usos interativos e de diagnóstico do GMD. A GMD é medida usada por uma versão adaptada do instrumento Vandebosch, (1999) que foi utilizada em outros estudos por Simons, (1990), Henri (2006a), Henri (2006b). Estas pesquisas usaram os usos diagnósticos e interativos do GMD como forças compensatórias usado para equilibrar a inerente tensão dinâmica organizacional. Haas & Kleingeld, (1999) apontam que tal processo é um meio necessário para iniciar o diálogo estratégico, sendo esta “tensão” necessária para provocar mudanças nas organizações. Cada item foi medido por meio de uma escala de 7 pontos do tipo *Likert*, composta por 11 declarações. Tal medida é capturada por dois constructos: uso diagnóstico e o uso interativo do GMD. A primeira medida relaciona-se com a MD, que exerce o controle sobre o alcance das metas organizacionais e a segunda com a GD, que permite que os funcionários busquem oportunidades e resolvam problemas emergentes por meio do comprometimento e envolvimento com a alta gerência.

Para mensuração das capacidades dinâmicas, foram utilizadas as escalas de três construtos: 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. Cada item foi medido por meio de uma escala de 7 pontos do tipo *Likert*, composta por 15 declarações.

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 Estado do Ceará (SEPLAG).

Um total de 1.213 gestores e funcionários públicos são vinculados as atividades de gestão por resultados e que foram convidadas a participar da pesquisa, e foram 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 & Speklé, 2015; Oseli & Takahashi, 2017).

## **RESULTADOS**

Inicialmente, apresenta-se o perfil dos 260 gestores e funcionários que participaram na amostra do estudo. Verifica-se que 50% da amostra é do sexo masculino; 66,54% estão na faixa etária de 36 a 55 anos de idade; 13 anos é o tempo médio de trabalho; 83,85% tem o título de especialização e/ou mestrado, e 5,77% tem o título de doutor, perfazendo assim 89,62% possuem titulação de pós-graduação; 73% são servidores públicos; 57% possuem uma função de chefia, tais como: secretário ou presidente (2%), diretor ou coordenador (25%), gerência (30%) e 43% são funcionários ou colaboradores; e em relação ao local de trabalho, 73% pertencem ao Poder Executivo (sendo: 22% Secretarias Meios, 28% Secretarias Finalísticas,



12% Fundações, 4% Empresas públicas, 4% Sociedades de Economia mista e 3% Autarquias), 21% Poder Legislativo (Assembleia Legislativa e Tribunal de Contas) e 6% o Poder Judiciário e Ministério Público.

A significância dos coeficientes de regressão foi avaliada após a estimação dos parâmetros pelo método da máxima verossimilhança. A existência de *outliers* foi avaliada 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 (Hair et al, 2006).

A qualidade do ajustamento global do modelo fatorial foi feita de acordo com os índices e respectivos valores de referência segundo as diretrizes estabelecidas por Hair et al. (2006). A qualidade do ajustamento foi avaliada pela fiabilidade individual dos itens e pelos índices de modificação (superiores a 11;  $p < 0,001$ ) produzidos pelos AMOS e com base em considerações teóricas. Os índices de ajuste de modelo são aceitáveis: ( $\chi^2 = 1423,615$ ,  $df = 480$ ,  $\chi^2/df = 2,966$ ,  $CFI = 0,900$ ,  $RMSEA = 0,08$ ,  $ECVI = 6,122$ ,  $MECVI = 6,217$ ). De acordo com os resultados da modelagem, o modelo ajustado explica 47% da variabilidade das variáveis, pois obteve um  $R^2$  de 0,47, perfazendo com que os constructos do modelo explicam o desempenho multidimensional do governo. A validade convergente foi avaliada pelos valores da Variância Média Extraída dos fatores, sendo que todos tiveram valores superiores a 0,50 e pelo valor de confiabilidade composta, que apresentou valores superiores a 0,70 em todos os itens.

## DISCUSSÃO

Os resultados apresentaram um efeito direto, positivo, significativo na relação entre a MD e o DG, ver Tabela 1. Tal efeito contrariou os estudos de Gerrish (2016), Kroll, Neshkova e Pandey, (2019), Siverbo, Cäker e Åkesson, (2019). Como já abordado, o governo desenvolve e aprimora a MD à extensão dos mandatos políticos e na continuidade dos governos regionais. Pollitt e Bouckaert (2004) afirmam que a MD possui uma importante função simbólica em razão da importância para a gestão, pois se torna uma ferramenta de relações públicas. Para os cidadãos e seus representantes, a MD simboliza o fato de que os gerentes públicos se preocupam com o desempenho de sua equipe e de sua organização, o que contribui para melhorar a imagem, reforçar a legitimidade do governo e a prestação de contas (Nomm and Randma-Liiv, 2012; Brusca, Rossi and Aversano, 2017).

Contrariando Gerrish (2016), ao apontar que o uso da MD não melhora muito o desempenho em si, consoante Barbato e Turri (2017), o uso de ferramentas de MD possibilita a definição antecipadamente do desempenho por meio de objetivos de uma organização pública e, em seguida, é possível medi-la por indicadores de desempenho. A utilização de indicadores de desempenho serve para corrigir as atividades débeis e compartilhar e disseminar as melhores práticas para criar valor público (Rashman et al., 2009).

Os resultados do modelo apresentaram uma influência direta, positiva e significativa da relação entre a GD e MD que corrobora com a pesquisa Verbeeten, (2008), ver Tabela 1. Os estudos de Behn (2003), Verbeeten (2008), Brusca, Rossi and Aversano, (2017), e Ateh et al., (2020) apontam que os gestores utilizam a medição para aquilatar o resultado em relação aos objetivos traçados, para fornecer informações para os políticos e os administradores públicos, com intuito desencorajar esforços inúteis, de prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle, para melhorar o desempenho.

A pesquisa verificou a presença do efeito mediador da MD na relação entre GD e o DG. A mediação da MD no efeito da GD no DG é de 0,409 ( $\beta_{dg.gd|MD}$ ), o efeito direto da GD não é significativo, mas o efeito indireto é de 0,596 IC de 90% ]0,443; 0,746[ sobre o desempenho do governo, constatando-se a mediação completa.

Observa-se nos resultados que a MD não foi somente usada como uma ferramenta de sistema de controle de diagnóstico, mas foi usada pelos gerentes como ferramenta de definição de novos objetivos estratégicos e como instrumento de incentivo e de interação com outros atores organizacionais (Pilonato & Monfardini, 2020).

Com a mediação confirmada, reforça-se a percepção de Munteanu e Newcomer (2020), para a possibilidade de medir e rastrear uma variedade de indicadores de desempenho e que possibilite informar e auxiliar aos líderes e gerentes no processo de tomada de decisão de maneira mais oportuna e real nos resultados do governo.

Assim como, o nível de percepção das práticas da GMD do uso das informações de indicadores de desempenho depende do nível de comprometimento, de necessidade de informações externas, de características gerenciais e do processo de tomada de decisões (DimitrijevskaMarkoski and French 2019; Igalla, Edelenbos, and Meerkerk 2019; Kroll, Neshkova and Pandey, 2019). Ressalta-se que, o governo do Ceará desenvolve, compartilha e dissemina suas práticas da gestão por resultados, de acompanhamento e monitoramento de projetos, os resultados do equilíbrio fiscal para outros entes federativos do Brasil e para os órgãos de controle.

Ante tais argumentos, a pesquisa corrobora e demonstra a influência significativa, positiva e direta na relação entre a GD e as capacidades estratégicas e as capacidades de relacionamento com os *stakeholders* externos.

Os resultados reforçam as perspectivas de Eisenhardt and Martin (2000) e Pablo et al., (2007) que apontam que as capacidades dinâmicas representam a capacidade dos gerentes de fazer ajustes na alocação de recursos, desenvolver aprendizados e implementar novas práticas, processos e rotinas, estabelecendo um novo pensamento organizacional. Pesquisas sobre GD mostraram que a integração com os *stakeholders* reúnem valor ao processo decisório, e faz sentido levar as informações sobre desempenho aos administradores (Alexander Kroll et al., 2019).

Relativamente à MD e às capacidades estratégicas, os resultados do ensaio refutam os estudos de Henri (2006a), Henri (2010) e Gerrish (2016), pois seus resultados foram não significativos, embora a MD possa atender aos requisitos externos e, assim, reforçar a legitimidade, fornecendo uma impressão de racionalidade e eficiência, mas não necessariamente usando o sistema para melhorar o desempenho interno (Brusca et al., 2017).

Segundo Eliuz et al. (2017) a MD possibilita a organização alcançar os resultados e objetivos pretendidos; o seu uso é recorrente em áreas como planejamento estratégico, em alocações orçamentárias e financeiras; na comunicação para *stakeholders* internas/externas. Além disso, pode contribuir para os objetivos gerenciais e melhorar a produtividade (Behn, 2003), malgrado esses efeitos, em outros estudos, e a sua aplicabilidade ser limitada porque gerentes públicos têm menos controle sobre a formulação e implementação de estratégias do que os gestores do setor privado.

O domínio dos imperativos do governo central por meio de auditoria e estabelecimento de metas, combinado com o controle central dos recursos, estabelece limites ao grau de escolha das métricas estratégicas disponíveis (Bryson, Berry, & Yang, 2010). Quando os agentes organizacionais apoiam o uso de MD, podem impactar as percepções de agentes externos, enfatizando os benefícios da MD em todas as ocasiões (Eliuz et al., 2017).

A MD também depende do apoio de vários *stakeholders* externos e internos, em virtude de suas influências no design e implementações de medidas, processos e atividades de acompanhamento e monitoramento do DG (Julnes e Holzer 2001; Agostino e Deborah, 2015). Ao reconhecer que as organizações do setor público são influenciadas por uma multiplicidade de *stakeholders*, pode ser irrealista esperar que a MD possa satisfazer os interesses de todos os *stakeholders* (Agostino e Deborah, 2015). Provavelmente, alguns *stakeholders* resistirão à mudança, outros não estarão dispostos a desistir do poder.

No que se refere aos efeitos indiretos, é crucial compreender que a gestão é um processo importante para geração de valor nas organizações públicas (Mckevitt and Lawton, 1996) e que as capacidades dinâmicas estão indiretamente relacionadas ao desempenho (Eisenhardt and Martin 2000; Zott 2003; Barreto 2010; Piening 2013).

Verificou o efeito direto e significativo das capacidades operacionais no DG, ver Tabela1. Por sua vez, as capacidades operacionais orientam as atividades cotidianas de uma organização. Nesse raciocínio, as capacidades dinâmicas estão necessariamente relacionadas a mudança das atividades da organização, onde implica realizá-las diferente, mas não inevitavelmente melhor ou mais eficiente (Helfat et al. 2007; Piening 2013).

As capacidades dinâmicas operacionais podem moldar os processos, 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 et al., 2018).

Afirmações acima contrariam o posicionamento de Piening (2013), que destaca, principalmente, os efeitos indiretos das capacidades operacionais no desempenho das organizações, pois permitem renovar seus processos operacionais, ou mais precisamente, as rotinas que sustentam esses processos.

Apesar disso, foi verificada a presença da mediação das capacidades operacionais na relação entre GD e o DG que é de 0,040 ( $\beta_{dg.gd|Cop}$ ), o efeito direto da GD não é significativo, mas o efeito indireto é de 0,596 IC de 90% ]0,443; 0,746[ sobre o desempenho do governo, constatandose a mediação completa.

Enquanto isso, a relação entre a MD e as capacidades operacionais foi não significativa nas relações diretas e indiretas, ver Tabela1. Tal comportamento é apresentado por Helfat et al. (2007), ao mostrarem que as capacidades dinâmicas podem se tornar disfuncionais em decorrência de mudanças das condições ambientais.

Em relação aos efeitos diretos, positivos, das capacidades dinâmicas estratégicas e das capacidades dinâmicas com o relacionamento com os *stakeholders* externos no DG não foram significativos, pois reforçam as características acima, onde as prevalências dos efeitos foram indiretas nas atividades do setor público, ver Tabela1.

Os resultados fornecem evidências de que as capacidades dinâmicas são um determinante indireto do DG (Eisenhardt and Martin 2000; Zott 2003), mas sua presença é determinante para que a GD possa atuar em direção à melhoria do DG, ver Tabela 1.

Os resultados deste experimento reforçam as relações indiretas das capacidades estratégicas e as capacidades com o relacionamento com os *stakeholders* externo ao DG. Foi identificada a mediação das capacidades operacionais na relação entre a capacidade estratégica no DG é de 0,184 ( $\beta_{dg.cest|Cop}$ ), o efeito direto da capacidade estratégica não é significativo, mas o efeito indireto é de 0,184 IC de 90% ]0,073; 0,322[ sobre o DG, constatando-se a mediação completa.

Verificou-se a mediação das capacidades operacionais na relação entre as capacidades com relacionamentos com os *stakeholders* externos e o DG. A mediação é de 0,149 ( $\beta_{dg.csex|Cop}$ ), o efeito direto da Csex não é significativo, mas o efeito indireto é de 0,272 ao IC de 90% ]0,192; 0,381[ sobre o DG, constatando-se a mediação completa.

**Tabela 1. Efeitos diretos, indiretos e totais do Modelo.**

Hip.	Relações entre as variáveis			efeito Direto			efeito Indireto			efeitos Totais		
				Estim.	Sig.	I.C a 90%	Estim.	Sig.	I.C a 90%	Estim.	Sig.	I.C a 90%
H1a	Cest	➡	DG	-0,062	ns	]-0,344;0,142[	0,184	**	]0,073;0322[	0,122	ns	]-0,035;0,290[
H1b	Cest	➡	Cop	0,491	***	]0,375;0,611[	-	-	-	0,491	***	]0,375;0,611[
H2a	Csex	➡	DG	-0,020	ns	]-0,202;0,165[	0,217	***	]0,082;0,342[	0,197	***	]0,088;0,303[
H2b	Csex	➡	Cop	0,398	***	]0,275;0,503[	0,272	***	]0,192;0,381[	0,670	***	]0,583;0,759[
H2c	Csex	➡	Cest	0,555	***	]0,445;0,664[	-	-	-	0,555	***	]0,445;0,664[

H3	Cop	➡	DG	0,375	**	]0,156;0,658[	-	-	-	0,375	**	]0,156;0,658[
H4a	GD	➡	DG	-0,011	ns	] -0,210;0,180[	0,596	***	]0,443;0,746[	0,585	***	]0,498;0,680[
H4b	GD		Cop	0,109	ns	] -0,029;0,274[	0,517	***	]0,365;0,650[	0,626	***	]0,541;0,704[
		➡										
H4c	GD	➡	Cest	0,245	**	] -0,005;0,451[	0,346	**	]0,166;0,564[	0,591	***	]0,496;0,675[
H4d	GD		Csex	0,434	**	]0,193;0,683[	0,127	ns	] -0,064;0,330[	0,561	***	]0,466;0,658[
		➡										
H4e	GD	➡	MD	0,861	***	]0,826;0,893[	-	-	-	0,861	***	]0,826;0,893[
H5a	MD	➡	DG	0,476	***	]0,319;0,647[	0,036	ns	] -0,075;0,112[	0,511	***	]0,339;0,686[
H5b	MD	➡	Cop	0,005	ns	] -0,135;0,148[	0,119	ns	] -0,058;0,286[	0,123	ns	] -0,114;0,376[
H5c	MD	➡	Cest	0,041	ns	] -0,142;0,243[	0,082	ns	] -0,045;0,215[	0,123	ns	] -0,104;0,339[
H5d	MD	➡	Csex	0,147	ns	] -0,075;0,384[	-	-	-	0,147	ns	] -0,075;0,384[

Legenda: a. Estim. - Estimativas 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 ( $p>0,05$ ).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo confirmam as evidências já apresentadas por outros autores de que as capacidades dinâmicas exercem mediação no desempenho organizacional, mas que foi menos abordada sob o contexto do setor público. Apontam que o escopo do estudo continua pujante e longe de se determinar uma conclusão unânime sobre a influência da gestão e medição do desempenho no desempenho das organizações públicas. E que o estudo mostrou a importância de se continuar a investigar sobre a GMD no âmbito governamental.

Constatou-se também que a capacidade dinâmica tem um fator crucial nas relações com GMD e o DG. Assim, a contribuição central desse artigo está no desenvolvimento deste modelo analítico, onde o conjunto de proposições testáveis destacam a participação das capacidades dinâmicas nas relações entre as variáveis centrais e nos resultados das organizações públicas.

Pesquisas empíricas adicionais no setor público são necessárias para testar as proposições desenvolvidas neste artigo. Faz-se necessárias mais pesquisas para enriquecer nossa compreensão sobre as especificidades das capacidades dinâmicas no setor público. Preencheu-se a lacuna da literatura de gestão pública que aborda a influência das capacidades dinâmicas relacionadas com os stakeholders externos nas capacidades estratégica e operacional e em conjunto sobre o funcionamento, a natureza e o valor explicativo das capacidades dinâmicas na GMD das organizações públicas. Além disso, empregou-se medidas de desempenho multidimensional, que mensuraram a qualidade, a eficácia, a eficiência, a produtividade, a excelência, a inovação, a moral dos colaboradores dos órgãos e a reputação das atividades do governo, que capturaram simultaneamente a contribuição de recursos dinâmicos nas atividades das organizações públicas.

Como limitação desta pesquisa, tem-se a perspectiva do estudo sobre o desempenho público ser em relação a uma região do estado brasileiro, o que reduz a generalização dos resultados sobre a GMD das organizações públicas.

Estudos futuros podem adotar um padrão intercultural de pesquisa para comparar os resultados entre diferentes estados, regiões e países, aumentando assim a sua validade externa. Neste sentido,

podem-se evidenciar situações particulares em cada país as quais podem influenciar os resultados, tais como a legislação, contextos econômicos e sociais. Futuras pesquisas podem também verificar com mais especificidade as políticas públicas e suas avaliações, bem como em diferentes níveis de governo e setores da economia podem alterar os resultados.

## REFERÊNCIAS

- Abernethy, Margaret A., and Peter Brownell. 1999. "The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study." *Accounting, Organizations and Society* 24 (3): 189–204.
- Adcroft, A., & Willis, R. 2005. "A Systems Perspective of Performance Management in Public Sector Organisations." *International Journal of Public Sector Management*. 18 (5): 386–400.
- 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.
- António, Jorge, Barbosa Ferreira, and Arnaldo Coelho. 2019. "The Mediating Effect of Strategic Orientation, Innovation Capabilities and Managerial Capabilities among Exploration and Exploitation , Competitive Advantage and Firm ' s Performance." *Contaduría y Administración*, 1–34.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. 2015. "Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. Financial." *Accountability & Management*, 31 (1): 1–22.
- Arnaboldi, Michela;, Irvine; Lapsley, Martina Dal; Molin, Irvine; Lapsley, and Martina Dal Molin. 2016. "Modernizing Public Services: Subtle Interplays of Politics and Management." *Journal of Accounting & Organizational Change* 12 (4): 547–67.
- Berman, E., & Wang, X. 2000. "Performance Measurement in US Counties: Capacity for Reform." *Public Administration Review* 60 (5): 409–420.
- Boyne, G A, and R M Walker. 2010. "Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead." *Public Administration Review* 70: S185–92.
- Boyne, George, Julian Gould-Williams, Jennifer Law, and Richard Walker. 2002. "Plans, Performance Information and Accountability: The Case of Best Value." *Public Administration* 80 (4): 691–710.
- Bracci, Enrico, Laura Maran, and Robert Inglis. 2017. "Examining the Process of Performance Measurement System Design and Implementation in Two Italian Public Service Organizations." *Financial Accountability & Management*, no. June 2015: 406–21.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. 2004. "Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government." *Organizations and Society, Accounting*. 29 (3): 243–267.
- Chenhall, R.H., Morris, D. 1995. "Organic Decision and Communication Processes Andmanagement Accounting Systems in Entrepreneurial and Conservative Businessorganizations." *Omega (United Kingdom)* 23 (5): 485–497.
- Danneels, E. 2010. "Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona." *Strategic Management Journal* 32: 1–31.
- Diefenbach, T. 2009. "New Public Management in Public Sector Organisations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'." *Public Administration* (4): 892–909.
- Downe, James, Clive Grace, Steve Martin, Sandra Nutley, James Downe, Clive Grace, Steve Martin, et al. 2010. "Theories Of Public Service Improvement." *Public Management Review* 12 (5): 663–78.

- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. 2000. "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21 (11–10): 1105–21.
- Ferreira, Jorge, and Arnaldo Coelho. 2017. "Dynamic Capabilities , Managerial and Marketing Capabilities and Their Impact on the Competitive Advantage and Firm Performance." *International Journal Entrepreneurship and Small Bunisess* 30 (4): 629–52.
- Ferreira, Jorge, Arnaldo Coelho, and Luiz Moutinho. 2018. "Technovation Dynamic Capabilities , Creativity and Innovation Capability and Their Impact on Competitive Advantage and Fi Rm 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.
- Folz, D. H., Abdelrazek, R., & Chung, Y. 2009. "The Adoption, Use, and Impacts of Performance Measures in Medium- Size Cities." *Public Performance & Management Review*, 33 (1): 63–87.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. 2009. "Performance Management in the Public Sector. Management,." *International Journal of Public Sector* (6): 478–498.
- Gimbert, Xavier, Josep Bisbe, and Xavier Mendoza. 2010. "The Role of Performance Measurement Systems in Strategy Formulation Processes." *Long Range Planning* 43 (4): 477–97.
- 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.
- Haas, Marco De, and Ad Kleingeld. 1999. "Multilevel Design of Performance Measurement Systems : Enhancing Strategic Dialogue throughout the Organization." *Management Accounting Research* 10 (November 1998): 233–61.
- Hamel, G.; and C.K; Prahalad. 1998. *Management*. Edited by Tata McGraw Hill. New Delhi.
- Harvey, Gill, Chris Skelcher, Eileen Spencer, Pauline Jas, Kieran Walshe, Gill Harvey, Chris Skelcher, et al. 2010. "Absorptive Capacity in a Non-Market Environment NON-MARKET ENVIRONMENT of Sector Organizations." *Public Management Review* 12 (1): 77–97.
- Heinrich, Carolyn J. 2002. "Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector : Implications for Government Accountability and Effectiveness." *Public Administration Review* 62 (6): 712–25.
- Henri, Jean-françois. 2010. "The Periodic Review of Performance Indicators : An Empirical Investigation of the Dynamism of Performance Measurement Systems." *European Accounting Review* 19 (1): 73–96.
- Henri, Jean-François. 2006a. "Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective." *Accounting, Organizations and Society* 31: 529–58.
- Henri, Jean-françois Jean-Francois. 2006b. "Organizational Culture and Performance Measurement Systems." *Accounting, Organizations and Society* 31: 77–103.
- Hurley, Robert F., and G. Tomas M. Hult. 1998. "Innovation,Market Orientation and Organizational Learning." *Journal of Marketing* 62 (july): 42–54.

- Jääskeläinen, Aki, and Harri Laihonen. 2014. "A Strategy Framework for Performance Measurement in the Public Sector." *Public Money and Management* 34 (5): 355–62.
- Johnsen, Åge. 2005. "What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?" *Public Money and Management* 25 (1): 9–17.
- . 2015. "Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector : A Strategic Planning for All Seasons ?" *Accountability, Financial* 31 (0130): 243–68.
- Julnes, P. D. L., & Holzer, M. 2001. "Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation." *Public Administration Review* 61 (6): 693–708.
- Koufteros, Xenophon, Anto (John) Verghese, 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 (July): 313–336.
- Lapsley, I; 2008. "The NPM Agenda: Back to the Future." *Financial Accountability and Management* 24 (1): 77–96.
- Lawton, A, D McKeivitt, and M Millar. 2000. "Coping with Ambiguity: Reconciling External Legitimacy and Organizational Implementation in Performance Measurement." *Public Money & Management* 20 (3): 13–19.
- Lee, Jung Wook, Seok Eun Kim, and Jung Wook Lee. 2012. "Searching for a Strategic Fit." *Public Performance & Management Review* 36 (1): 31–53.
- 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.
- Moynihan, Donald P., and Sanjay K. Pandey. 2010. "The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information?" *Journal of Public Administration Research and Theory* 20 (4): 849–66.
- O'Toole, Laurence J., and Kenneth J. Meier. 2015. "Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory." *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (1): 237–56.
- Oseli, Adriana, and Wünsch Takahashi. 2017. "Capacidades Dinâmicas, Capacidade de Marketing e Desempenho Organizacional." *Brazilian Business Review* 14 (5): 466–78.
- Piening, Erk P. 2013. "Dynamic Capabilities in Public Organizations." *Public Management Review* 15 (2): 209–45.
- Pollanen, R. M. 2005. "Performance Measurement in Municipalities: Empirical Evidence in Canadian Context." *International Journal of Public Sector Management*, 18 (1): 4–24.
- Popper, C., & Wilson, D. 2003. "The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector." *Oxford Review of Economic Policy*, 19 (2): 250–267.
- Ridder, H.G., V. Doege, and S. Martini. 2007. "Differences in the Implementation of DRGs across Clinical Departments: A German Hospital Case Study." *Health Services Research*, 42 (6): 2120–39.
- 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.
- Simons, R. 1990. "The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives." *Organizations and Society*. 15 (1/2): 127–43.
- 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., G. Pisano, and A. Shuen. 1997. “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–33.
- Vakkuri, J., & Meklin, P. 2003. “The Impact of Culture on the Use of Performance Measurement Information in the University Setting.” *Management Decision*, 41 (8): 751–759.
- Vandenbosch, B. 1999. “An Empirical Analysis of the Association between the Use of Executive Support Systems and Perceived Organizational Competitiveness.” *Accounting Organizations and Society*, 24: 77–92.
- 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.
- 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.
- Wang, X., & Berman, E. 2001. “Hypotheses about Performance Measurement in Counties: Findings from a Survey.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (3): 403–428.
- Yuliansyah, Yuliansyah, Ashfaq Ahmad Khan, and Arief Fadhilah. 2019. “Strategic Performance Measurement System, Firm Capabilities Andcustomer- Focused Strategy.” *Pacific Accounting Review* 31 (2): 288–307.