

MEDIÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO EM UM CONSELHO TUTELAR

PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A GUARDIAN COUNCIL

Rayane Farias dos Santos*
Marcos Igor da Costa Santos**

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo verificar a existência de um sistema de medição do desempenho no órgão Conselho Tutelar e de que forma isto pode ajudar a gerenciar e melhorar a entrega dos serviços à comunidade. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com um Conselho Tutelar em uma cidade do estado da Paraíba e foram realizadas entrevistas com os cinco (05) conselheiros que formam o órgão, com duração total de duas horas e trinta minutos, nos dias 6 e 7 de maio de 2021. O resultado do estudo mostrou que o uso de indicadores de desempenho, apesar de existir por meio de diários e pastas, ainda ocorre de forma bastante simples, onde são apenas arquivados e servem mais para fins de prestação de contas a órgãos superiores, do que para um direcionamento estratégico e acompanhamento do desempenho do órgão. No que tange ao envolvimento da população, nota-se ainda um distanciamento e falta de prestação de contas dos serviços. Os aspectos tecnológicos, apesar de suprirem as ações desenvolvidas, precisam de avanços em termos de *softwares*, que possam facilitar o trabalho dos conselheiros e a criação de bancos de dados informatizado, permitindo mais agilidade aos processos e acompanhamentos.

Palavras-chave: gestão; medição; desempenho; Conselho Tutelar.

ABSTRACT

The present research aimed to verify the existence of a performance measurement system in the Guardianship Council and how this can help to manage and improve the delivery of services to the community. For that, a case study was carried out with a Guardianship Council in a city in the state of Paraíba and interviews were carried out with the five (05) councilors that form the body, with a total duration of two hours and thirty minutes, on the 6th and May 7, 2021. The result of the study showed that the use of performance indicators, despite existing through diaries and folders, still occurs in a very simple way, where they are only filed and serve more for the purposes of accountability to higher bodies, than for strategic direction and monitoring of the body's performance. Regarding the involvement of the population, there is still a distance and lack of accountability for services. The technological aspects, despite supplying the actions developed, need advances in terms of software, which can facilitate the work of the counselors and the creation of computerized databases, allowing more agility in the processes and follow-ups.

Keywords: management; measurement; performance; Guardianship Council.

Data de submissão: 4 de dezembro de 2021.

Data de aprovação: 21 de março de 2022.

* **Titulação:** Doutoranda em Ciências Contábeis peça UnB. **Instituição/Afiliação:** Universidade de Brasília, UnB, Brasil. **E-mail:** rayane.farias10@hotmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6500-1096>

** **Titulação:** Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC) da UFPB. **Instituição/Afiliação:** Universidade Federal de Alagoas, UFAL, Brasil. **E-mail:** marcosigor2508@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3354-5835>

Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão – RBC&G, ISSN: 2316-4190 v.11, n.20, p. 066-081, jun. 2022.

1 INTRODUÇÃO

A qualidade do serviço público pautava-se no cumprimento rigoroso as regras procedimentais, por meio das quais era priorizado a centralização da organização, como foco em procedimentos e matérias-primas. No entanto, com as mudanças sociais, as suposições econômicas e as metodologias de mercado ganhando voz, levaram o setor público a passar por inúmeras reformas que priorizaram uma lógica de resultados e não mais uma lógica procedimental (Moullin, 2017; Rodrigues et al., 2020).

O *New Public Management* (NPM) foi um novo modelo de gestão pública que se espalhou entre os países na proporção em que se desencadeou a crise do modelo do Estado na década de 1980, utilizando como parâmetro as práticas do setor privado, cujo foco era nos resultados. O que levou a reafirmação da essencialidade das práticas de gestão nos organismos públicos, como a gestão de desempenho, que passou a ter uma grande perspectiva nos serviços públicos, integrando os projetos de transformações e progressos (Brown et al., 2003; Rodrigues et al., 2020).

Grande parte das entidades do setor público e do terceiro setor estão lutando para melhorar os resultados entregues aos usuários do serviço e outras partes interessadas sem que haja aumento no custo geral, como também pelo desenvolvimento de métricas de desempenho que os auxiliem a melhorar e assegurar a qualidade sem que a equipe busque atingir metas excessivas às custas de um mau serviço aos cidadãos (Moullin, 2017). Entre os desafios do setor público brasileiro estão o alcance da eficiência dos serviços interligada com o aumento da qualidade desses serviços prestados, já que apenas melhorar a eficiência não é suficiente. Como clientes e agenciadores dos serviços públicos, os cidadãos aspiram por serviços de qualidade como resultado da recolha de tributos.

Soares & Rosa (2017) destacam que as dificuldades encontradas pelo serviço público na utilização de métricas eficazes de desempenho para entrega de serviços adequados à sociedade, exige que novas pesquisas sejam realizadas objetivando evidenciar como as organizações públicas estão implantando medidas de desempenho nas suas rotinas, além de evidenciar as dificuldades e complexidades encontradas, e como melhorar os resultados dose serviços fornecidos a sociedade. Para Biazzi et al. (2011) existe a carência de estudos que investiguem os sistemas de gestão de desempenho usados para o fortalecimento do setor público, em busca da eficácia e melhores práticas de gestão.

Na Administração pública direta, além dos serviços realizados pelos vários setores e secretarias, existe a criação de órgãos para atender fins específicos (Oliveira & Izelli, 2018). É nesse sentido que surgem os Conselhos Tutelares municipais, que é um órgão permanente e autônomo, cuja natureza das suas funções é executiva, sem a atribuição que é exclusiva do Poder Judiciário de compor as lides, nos quais os conselheiros são nomeados pela sociedade para zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente (Soares & Rosa, 2017).

Apesar da autonomia, os Conselhos Tutelares fazem parte da administração direta, dirigidos por Lei Federal e regidos por Lei municipal, possuindo a mesma finalidade dos demais órgãos públicos, atender ao interesse público, enquadrando-se, portanto, nas problemáticas apontadas acima quanto a gestão e medição do desempenho dos seus serviços (Brasil, 1990).

Diante da problemática visível vivenciada pelos órgãos públicos quanto a gestão e medição do desempenho, e levando em consideração que o Conselho Tutelar é um órgão ligado diretamente à sociedade por sua característica assistencialista e a importância dos seus serviços para a garantia dos direitos fundamentais de crianças e adolescentes, é que surge a problemática desse estudo:

Como o setor público, particularmente o Conselho Tutelar, faz uso da medição do desempenho e de que forma isto pode ajudar a gerenciar e melhorar a entrega dos serviços à comunidade?

O que desencadeia no objetivo do estudo que é verificar a existência de um sistema de medição do desempenho no Conselho Tutelar e de que forma isto pode ajudar a gerenciar e melhorar a entrega dos serviços à comunidade.

A escassez de estudos sobre o tema demonstra a necessidade do presente estudo na discussão sobre o desempenho realizado no âmbito do Conselho Tutelar, uma vez que esse órgão atua no bem-estar da sociedade. Outra justificativa é que esta pesquisa oportuniza o aprofundamento do estudo, ao buscar identificar como os órgãos criados pela administração pública direta e que atuam de maneira autônoma medem e executam a gestão do desempenho de suas funções para que consigam alcançar o melhor caminho quanto a garantia do interesse público.

Além disso, o estudo se mostra relevante, na medida em que pretende verificar a existência de um sistema de medição do desempenho no Conselho Tutelar e de que forma isto pode contribuir na gestão e melhorar a entrega dos serviços à comunidade. Do ponto de vista social, os conselhos tutelares têm dificuldades para gerenciar e medir o seu desempenho, além do que essas organizações não têm a preocupação de como a gestão do desempenho é essencial para que esses serviços sejam entregues de forma mais satisfatória.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MEDIÇÃO E GESTÃO DE DESEMPENHO

Até meados de 1970, a maioria das métricas utilizadas para avaliação de desempenho manteve o foco em indicadores financeiros, tais como lucratividade, faturamento e retornos sobre os investimentos, cujos sistemas de contabilidade, controle e gestão foram projetados tomando por base estas medidas (Soares & Rosa, 2017).

Entretanto, com o transcorrer do tempo, essas medidas tradicionais já não satisfaziam as necessidades que passaram a surgir, apenas métricas baseadas em dados históricos já não eram suficientes, surgindo práticas que causaram uma verdadeira revolução nas medidas de desempenho (Neely, 1999), com a incorporação de indicadores não financeiros. Franco-Santos et. al (2007) explanam que medidas não financeiras como a influência do comportamento de atores envolvidos nos processos é um dos aspectos cruciais do movimento de medição de desempenho.

Dutra (2005) aponta que avaliar significa conferir valor ao que o órgão considera significativo, traçando uma relação com o objetivo estratégico e oportunizando observar como estão no momento e quais atuações visando uma maior eficácia e impulsionamento precisar exercer. Para Valente (2014) é essencial que a avaliação de desempenho esteja alinhada com a razão de ser da entidade, sua visão e objetivos, assegurando que a missão institucional seja satisfeita.

Nessa perspectiva, são localizadas na literatura dois cenários para os sistemas que avaliam o desempenho: o Sistema de Mensuração e o Sistema de Gestão do Desempenho (Melnik et al., 2014). Os quais, ambos devem ser integrados, pois apenas medir sem ocasionar em nenhuma mudança não faz sentido, mas também sem uma mensuração não há como compreender onde pode ser melhorado.

A maioria dos estudos sobre o tema demonstram sistemas que apresentam grupos de indicadores e métricas voltadas à coleta e análise de dados para calcular os resultados alcançados, sendo classificados como sistemas de mensuração de desempenho. No entanto, pesquisas que se dedicam a compreender os resultados obtidos com a avaliação de desempenho e, tomando-os por base, geram informações para definição de práticas de aperfeiçoamento, são classificados como

sistemas de gestão do desempenho (Melnik et al., 2014). A gestão de desempenho é apontada como um instrumento capaz de oferecer informações que suportam as tomadas de decisões.

A avaliação de desempenho simboliza um processo de reanálise e monitoramento das ações e das decisões que são tomadas durante sua execução. Afinal, não se pode gerenciar o que não se pode ou não se sabe medir, para a partir disso desempenhar um papel importante nas organizações, pois é a partir do monitoramento de atividades e da satisfação dos consumidores que se pode encontrar a melhoria continuada do sistema (Rodrigues et al., 2020).

Um sistema de avaliação de desempenho deve tornar possível que decisões sejam tomadas e ações executadas, pois por meio dele pode-se quantificar a eficiência e eficácia do que vem sendo desenvolvido e dos resultados entregues, tudo tomando por base a aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e propagação de dados congruentes (Neely, 1999).

A medição de desempenho é dividida em quatro aspectos: a decisão do que mensurar, como e quando avaliar, a análise e interpretação dos dados, e a comunicação dos resultados. O primeiro aspecto é pautado no desenvolvimento de métricas de desempenho efetivas, respaldadas nas metas e objetivos da organização. O segundo direciona-se a forma e período no qual o desempenho deve ser realizado. O terceiro diz respeito à conversão dos dados medidos em informação útil através da interpretação e análise do desempenho obtido. O último, remete a comunicação dos resultados para as partes envolvidas internamente e as partes externas que também são afetadas (Gao, 2015; Lewis, 2015; Eliuz et al., 2017).

A mudança das expectativas da sociedade e a crescente demanda por maior responsabilização e resultados tornam a gestão e medição de desempenho um processo essencial para as organizações públicas. Vários motivos são elencados para realizar a gestão e medição de desempenho, dentre eles tem-se: assegurar que as solicitações dos cidadãos sejam atendidas; a capacidade de estabelecimento de objetivos e respeitá-los; proporcionar padrões para que seja possível estabelecer comparações; proporcionar transparência e prestação de contas para que a sociedade possa monitorar os níveis de desempenho alcançados pelos órgãos; destacar os possíveis problemas relacionados a qualidade dos serviços e determinar áreas prioritárias; além de ações que precisam ser melhoradas (Najmi & Kehoe, 2001).

Os principais objetivos dos indicadores de desempenho giram em torno de auxiliar os gestores públicos através de evidências empíricas, tornando possíveis comparações e avaliações firmes e, principalmente, estabelecer condições para esclarecer e prover suporte as tomadas de decisões de curto, médio e longo prazo (Oliveira & Izelli, 2018). A incorporação do mapeamento de ações, pensamento sistêmico e abordagens de aprendizado asseguram que a melhoria dos serviços seja levada em consideração em relação aos resultados essenciais (Moullin, 2017).

Callado et al. (2012) ressaltam definir o que deve ser avaliado é uma tarefa complexa, entretanto, depende da sua importância em relação às metas e objetivos da organização, da integração com seus diversos setores e departamentos, além do panorama do uso gerencial das informações avaliadas, pois a gestão estratégica dessas informações guiará a tomada de decisão, determinarão mudanças e aperfeiçoarão as projeções a respeito do futuro.

A gestão de desempenho no setor público é tida como muito controversa, pois quando bem realizada pode motivar os colaboradores a melhorar seu desempenho e demonstrar verdadeiro desempenho do órgão como um todo, além do impacto perante quaisquer alterações em tempo real, porém quando mal realizada, pode alienar os colaboradores e levar a uma cultura de culpa, onde os funcionários cumprem as metas sem se importarem se aquelas metas estão alinhadas com as necessidades da comunidade e satisfazendo de fato o que o serviço público se propõe ao abordar de interesse público (Moullin, 2017).

Muitas dificuldades são apontadas na literatura quanto a gestão e medição do desempenho no setor público, pois em comparação ao setor privado cujas empresas utilizam das medições do

desempenho frequentemente para subsidiar suas decisões e alcançarem o lucro almejado, no setor público o mesmo não ocorre. No setor público o foco não é o lucro, mas a entrega dos serviços à comunidade, e devido a essa mudança de paradigma os órgãos não enxergam a importância da gestão do desempenho como essencial para que esses serviços sejam entregues de forma mais satisfatória (Behn, 2003; Johnston & Clark, 2005).

2.2 SETOR PÚBLICO: CONSELHO TUTELAR

De acordo com Meirelles (2010), o Estado possui como objetivo principal a satisfação dos cidadãos por meio de sua prestação de serviços, por isso, com o passar do tempo ele é cada vez mais pressionado a implementar uma cultura mais extensiva de gestão e medição do desempenho nos órgãos públicos. Conforme Kaplan & Norton (2001), o interesse social é considerado o objetivo principal para a administração pública e em virtude disso se torna necessário mensurar o cumprimento aos requisitos de qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, atendendo de maneira eficaz os seus anseios.

Mesmo as organizações públicas, cuja missão e jurisdição já são definidas na legislação responsável por sua criação, devem ter seu desempenho medido e avaliado (Behn, 2003). Porém a avaliação de desempenho nas organizações públicas se torna complexa em função de interesses políticos envolvidos e do número de partes interessadas presentes nas operações, algumas vezes com interesses conflitantes (Johnston & Clark, 2005).

A administração direta corresponde à prestação dos serviços públicos pelo próprio Estado e pelos órgãos e departamentos que são interligados à estrutura administrativa, como as secretarias municipais e estaduais, ou seja, as atividades são centralizadas, podendo ser realizadas também pelos departamentos de cada secretaria e órgãos criados para atendimento de fins específicos (Oliveira & Izelli, 2018).

O município, mesmo com recursos escassos, é o ente público com maior quantidade de serviços disponibilizados ao cidadão, que devem ser prestados com eficiência, sendo necessário adotar um sistema de avaliação de desempenho que auxilie o gestor nas tomadas de decisões. Os órgãos locais enfrentam crescente pressão para melhorar a qualidade e eficácia dos serviços sem que isto acarrete em mais custos. Nesta perspectiva, a medição e gestão de desempenho é um elemento de modernização dos governos locais, gerando informações úteis para a tomada de decisão e gerando maior confiança na sociedade, por meio de uma maior transparência e prestação de contas (Lo Storto, 2016).

Dentro do município um dos órgãos criados para auxiliar na prestação de serviços assistenciais a sociedade é o Conselho Tutelar, que é órgão permanente e autônomo, não jurisdicional, encarregado pela sociedade de zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente. O Conselho Tutelar é regido pela Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), possuindo funções de caráter administrativo, ou seja, é formado por um colegiado, formado por cinco membros, que representa a sociedade civil, defendendo interesses públicos.

Ele possui como algumas atribuições o atendimento às crianças e adolescentes; atendimento e aconselhamento aos pais ou responsáveis; promoção da execução de suas decisões, podendo para tanto requisitar serviços públicos nas áreas de saúde, educação, serviço social, previdência, trabalho e segurança e representar junto à autoridade judiciária nos casos de descumprimento injustificado de suas deliberações; assessorar o Poder Executivo local na elaboração da proposta orçamentária para planos e programas de atendimento dos direitos da criança e do adolescente; representar, em nome da pessoa e da família, contra a violação dos direitos previstos no art. 220, § 3º, inciso II, da Constituição Federal; e promover e incentivar, na comunidade e nos

grupos profissionais, ações de divulgação e treinamento para o reconhecimento de sintomas de maus-tratos em crianças e adolescentes (Brasil, 1990).

Além dos requisitos trazidos pela lei, o conselheiro deve ser uma pessoa dedicada e informada sobre suas atribuições, o que não implica em formação acadêmica, mas sim na consciência da importância de seu trabalho para a comunidade, de acordo com os princípios da proteção integral, proporcionalidade e igualdade (Polizelli & Amaral, 2008).

Logo, como órgão criado pela Administração Direta, atuando junto a prestação de serviços públicos a sociedade e sua essência assistencial que demonstra a importância dos seus serviços para o bem-estar da comunidade, verificar o desempenho de suas funções se torna essencial para que o serviço prestado possa atender de forma mais rápida e efetiva aos interesses dos cidadãos, levando em consideração o seu público, crianças e adolescentes, que são o futuro da nação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem como objetivo verificar a existência de um sistema de medição do desempenho em um Conselho Tutelar localizado na cidade de São Sebastião de Lagoa de Roça/PB e esclarecer de que forma isto pode ajudar a gerenciar e melhorar a entrega dos serviços à comunidade. Possuindo ainda a abordagem qualitativa, buscando compreender os objetivos almejados através da coleta de dados narrativos e estudando as falas individuais de cada entrevistado para obter a perspectiva do todo.

Quanto aos procedimentos, foram realizadas entrevistas com os conselheiros eleitos na última eleição em 2019. Para possibilitar a comparabilidade e seguir uma sequência lógica com todos os conselheiros, as entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro estruturado em três (03) partes, contendo vinte e oito (28) questões abertas, adaptado dos estudos de Soares & Rosa (2017) e Moullin (2017).

A primeira parte compreende quatorze (14) questões relacionadas a gestão do desempenho, envolvendo a forma como a avaliação de desempenho é realizada e a sua importância. A segunda é composta por oito (08) questões e objetivou detectar como o conselho utiliza indicadores/métricas e dificuldades encontradas para a sua utilização. A terceira e última parte contém seis (06) questões e aborda sobre a periodicidade de acompanhamento dos indicadores.

O instrumento de pesquisa com suas respectivas partes e questões está demonstrado na Tabela 1.

ASSUNTO	PERGUNTAS
Gestão do desempenho	O Conselho faz gestão do desempenho, ou seja, previamente é dado conhecimento a cada colaborador dos objetivos/resultados que deverá atingir?
	De que forma a avaliação de desempenho é realizada?
	Possuem um procedimento formal escrito que sirva de suporte?
	Como o Conselho dá conhecimento ao avaliado dos resultados da sua avaliação?
	Considera que esse tipo de avaliação é importante para a boa gestão do órgão?
	São realizadas pesquisas de satisfação com os usuários /sociedade? Poderia descrevê-las?
	São realizadas reuniões com a secretaria de assistência social municipal no sentido de alguma prestação de contas ou informações de como estão sendo conduzidas as atividades e o desempenho do Conselho?
	Como são realizados/tratados os acompanhamentos das ocorrências e denúncias?
	São realizadas reuniões no sentido de traçar metas para cumprimento das atividades? Com que frequência?

	Ao realizar a avaliação de desempenho são levados em consideração a missão, a visão e os valores do Conselho?
	Quais as principais dificuldades encontradas para realização da avaliação de desempenho?
	Que mecanismos ou ações facilitariam o processo de avaliação de desempenho?
	Existe algum tipo de comparação com outros conselhos para dar seguimento a algum procedimento?
	É realizado algum tipo de auditoria das atividades desempenhadas e da forma como são conduzidas?
Medição de desempenho	Ao avaliar o desempenho, o Conselho utiliza indicadores/métricas? Por exemplo: tempo para resolução de problemas, gasto financeiro para desempenhar alguma atividade, satisfação dos cidadãos, etc.
	Quais as dificuldades encontradas para o uso de indicadores de desempenho? Os suportes tecnológicos são suficientes?
	Como é estabelecida a relação entre os objetivos e métricas do Órgão com os indicadores atribuídos individualmente a cada colaborador?
	Quantos indicadores de desempenho são utilizados? São divididos entre financeiros e não financeiros?
	Já tomou alguma decisão importante baseada nos indicadores? Cite exemplos.
	Você acredita que os indicadores de desempenho de cada colaborador são importantes para o resultado final desse órgão? Poderia explicar?
	Você conhece outros Conselhos Tutelares que utilizem indicadores de desempenho?
	Os Conselheiros são incentivados a ter algum tipo de controle de dados?
Periodicidade de acompanhamento de Indicadores	Atualização do banco de dados
	Pesquisa de Satisfação
	Publicação de conteúdo em Redes Sociais
	Contabilização dos casos atendidos
	Quantidade de Chamados (por tipo de atendimento)
	Quantidade de Chamados Reincidentes

Tabela 1 — Roteiro de entrevista

As entrevistas foram realizadas presencialmente e obtiveram uma duração de duas horas e trinta minutos, nos dias 6 e 7 de maio de 2021, sendo três no primeiro dia e duas no segundo. Neste sentido, a população do estudo foi composta por cinco conselheiros que compõem o Conselho Tutelar e com a finalidade de não expor os seus dados, eles foram classificados como “Conselheiro A”; “Conselheiro B”; “Conselheiro C”; “Conselheiro D”; e, “Conselheiro E”.

Também foram analisados documentos disponibilizados, como códigos de conduta, relatórios internos, memorandos, atas de reuniões, normas institucionais, no sentido de conhecer às atribuições do órgão e relacionar os mecanismos ou ações que podem facilitar a avaliação de desempenho.

Por meio das entrevistas, análise documental e observações, as informações foram coletadas e anotadas, para que tomando como base o que aborda a literatura da Gestão do Desempenho pudessem ser diagnosticados métricas de desempenho e sugeridas medidas corretivas visando a melhoria do resultado entregue a sociedade.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 INFORMAÇÕES OBTIDAS NAS ENTREVISTAS

Considerando que há a necessidade do uso de medidas de desempenho para que posteriormente essas medidas levam a um direcionamento da melhor forma de agir e na presteza dos resultados entregues à sociedade, abaixo segue como o Conselho Tutelar analisado atua nesse sentido.

Primeiramente, no tocante ao conselho fazer a gestão do desempenho, ou seja, ser previamente dado conhecimento a cada colaborador dos objetivos/resultados que deverá atingir, todos os conselheiros informaram que existe uma capacitação inicial para que eles possam tomar posse, nessa capacitação são explicados os atributos que precisam desenvolver e ações práticas de como agir em frente as denúncias que irão surgir, assim como os conselheiros da gestão anterior lhe passam as ocorrências que estão em aberto e como proceder com os casos.

Assim, é possível observar que existe o direcionamento para conselheiros atuarem, no sentido prático, pontualmente em suas atividades. Porém, analisando o campo estratégico e considerando os objetivos e resultados, eles não são informados do que é esperado pelo órgão e de cada conselheiro, qual a visão geral do todo, a missão que o órgão possui e quais os resultados que o Conselho Tutelar e conselheiros deverão atingir para que melhor seja gerenciado e entregue os serviços à comunidade.

Kaplan & Norton (2001) destacam que a administração pública tem como objetivo principal atender ao interesse social e em virtude disso se torna necessário mensurar o cumprimento aos requisitos de qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, atendendo de maneira eficaz os seus anseios.

Com relação à avaliação de desempenho do conselho, os conselheiros abordam sobre a autonomia do órgão, visto que não existe nenhum tipo de cobrança quanto ao seu desempenho. Além disso, às denúncias chegam durante a semana e são anotadas em diários com a data, identificação dos envolvidos e tipo de denúncia, para que nas sextas-feiras durante uma plenária (reunião semanal realizada com os cinco conselheiros) sejam discutidos os casos e direcionados da forma que julgarem coerente.

Os casos considerados mais graves pelos conselheiros, como o caso de abuso sexual contra crianças e adolescentes, bastante citado durante a entrevista, são considerados prioritários e nesse caso não é esperado até a sexta-feira para que sejam tomadas as providências quanto a deliberação e comunicação com os outros órgãos.

O “Conselheiro C” informou ainda que deveria ser realizado um acompanhamento de desempenho do órgão pelo Conselho Municipal do Direito da Criança e do Adolescente (CMDCA) por meio de reuniões periódicas, porém isso não é realizado, e o CMDCA só procura o Conselho Tutelar quando precisa de alguma informação específica. No mais, são realizados levantamentos dos serviços resolvidos ou em aberto de forma semestral ou anual, para enviar aos órgãos como a Prefeitura Municipal ou o Ministério Público que irão utilizar essas informações para fins de publicar, porém nenhum *feedback* é obtido.

Gao (2015), Lewis (2015) e Eliuz et al. (2017) destacam que a medição de desempenho envolve vários aspectos, sendo a comunicação dos resultados responsável pela comunicação dos resultados para as partes envolvidas internamente e as partes externas que também são afetadas.

No que tange a secretaria de Assistência Social, apesar de ser “haver uma boa relação com secretário”, não há reuniões periódicas e nem solicitação de diagnósticos de desempenho do órgão. Só existe um envolvimento quando o órgão está precisando de alguma assistência ou a secretaria de alguma informação.

O “Conselheiro A” aponta a autonomia do órgão como positiva para que a prestação do serviço ocorra de forma mais eficaz, inclusive o conselho tutelar pode fazer representações contra outros órgãos que deixarem de cumprir com suas atribuições, assim como também não pode haver vetos contra alguma decisão tomada em comum acordo pelos membros devido ao secretário ou outro órgão da rede que pensarem de forma divergente.

Com relação a possuírem um procedimento formal escrito que sirva de suporte, todos informaram que suas ações são pautadas no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), além do mais, possuem algumas resoluções e regimento interno, que são pontuados como “superficiais”, mas um roteiro interno processual não existe. As decisões são tomadas com base no que a legislação sobre as crianças e adolescentes aborda e como outros profissionais, como psicólogos, aconselham que sejam direcionados, com base em seus conhecimentos profissionais e experiências passadas.

Nesse sentido também foi exposto que existe a necessidade de mais capacitação, principalmente aos que estão em seu primeiro mandato como conselheiros, pois além da capacitação inicial, praticamente não ocorrem mais nenhum tipo de treinamento. Esses conselheiros que estão atuando desde 2020 não fizeram parte de mais nenhuma capacitação desde a sua posse, o que pode ser justificado devido ao período de pandemia.

Por atuarem em colegiado nenhuma decisão pode ser tomada de forma isolada, sempre é necessário que pelo menos a maioria aceite para que o procedimento possa ser colocado em prática. Diante disso, não são utilizadas medidas individuais para avaliar como cada conselheiro está desenvolvendo suas atividades. O “Conselheiro D” apontou que alguns conselheiros possuem maior capacidade para desenvolver algumas atividades específicas, como por exemplo, digitalização, desenvolvimento de ofícios, melhor comunicação e etc., então no momento de realizar tais tarefas, elas são direcionadas seguindo essa facilidade que alguns conselheiros possuem.

No que tange a necessidade de métricas que apontassem o desempenho do conselho, o “Conselheiro C” apontou que “não enxerga como algo importante, servindo apenas para suprir as cobranças realizadas por alguns órgãos quando solicitam esses dados, mas em nada agregaria na melhora do órgão ter esses dados registrados em uma planilha e com um acompanhamento frequente. Além do mais, por trabalharem em conjunto com outros órgãos, o que muitas vezes ocasionam na demora dos serviços, essas métricas poderiam deixá-los mais pressionados para entender onde está a falha e como justificar a sociedade já que nem tudo depende deles.

O “Conselheiro B” disse que é importante a avaliação do desempenho, desde que não interfira na forma de atuação do órgão e com ela a sociedade poderia perceber de formas mais adequada como o órgão desempenha suas atividades.

O “Conselheiro D” informou que já conversaram entre si sobre fazer planilhas para tentar publicizar para a sociedade e demais órgãos sobre quantidade de casos que estão em aberto e os que foram resolvidos. Esse conselheiro entende que os acompanhamentos são importantes, porém não são colocados em prática.

O “Conselheiro A” apontou que ter um sistema de medição do desempenho impactaria positivamente o órgão, que eles deixariam de lado o papel, ganhando mais agilidade com os dados. Nesse sentido, o conselheiro abordou que está sendo implantado o sistema SIPIA, que seria um banco de dados onde os conselheiros colocariam as denúncias que ocorreram, atreladas por uma sequência numérica. Esse sistema, disponibilizaria à medida que fosse sendo alimentada, a quantidade de casos que surgiram em determinado período, a situação atual e quantidade de casos em andamento e resolvidos. O não uso do sistema ainda ocorre devido à falta de capacitação dos conselheiros para utilizá-lo, o que o município justifica com falta de verba para realizar esse tipo de capacitação.

O estudo de Oliveira & Izelli (2018) evidenciou que o principal objetivo de um sistema de medição do desempenho é auxiliar o gestor público nas comparações e avaliações da gestão, além de estabelecer condições para esclarecer e prover suporte as tomadas de decisões de curto, médio e longo prazo.

Para Neely (1999) um sistema de avaliação de desempenho deve quantificar a eficiência e eficácia do que vem sendo desenvolvido e dos resultados entregues, tudo tomando por base a aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e propagação de dados congruentes.

As decisões, quanto às atividades desempenhadas, não são tomadas levando em consideração um grupo de medidas de desempenho estruturado, mas algumas das medidas usadas são a urgência e natureza dos casos e históricos familiares passados. Cada conselheiro possui sua pasta com os casos que devem acompanhar, em que são anotados todos os procedimentos realizados com o caso específico. Assim, pode-se afirmar que existe um controle das atividades desempenhadas, em que cada conselheiro tem suas responsabilidades e conhecimento dos demais casos, até porque caso haja alguma eventualidade e o conselheiro responsável por um determinado caso não esteja no momento, outro conselheiro pode tomar as medidas cabíveis, desde que tenha aprovação da maioria dos membros.

Vale destacar que não existem comparações realizadas entre Conselhos Tutelares do município com outros locais, sendo que a única comunicação com outros conselhos ocorre quando um caso sai de um conselho e passa para outro, como exemplo se o cidadão mudar de domicílio. O “Conselheiro A” informou ter conhecimento que outros conselhos já utilizam bancos de dados e procedimentos que serviriam como indicadores de desempenho.

Quando foi questionado sobre o recebimento de algum incentivo para ter algum tipo de controle de dados, o “Conselheiro C” respondeu que não recebem e que realizam o controle através de pastas e anotações. O “Conselheiro B” apontou como importante essa ação também no sentido de comprovar que está trabalhando em determinado dia.

No que diz respeito às dificuldades encontradas pelo órgão para desenvolver uma prestação de serviços mais eficaz, foram apontadas as dificuldades do trabalho em rede em vários momentos da entrevista, principalmente no que tange ao Centro de Referência de Assistência Social (CREAS) que por ser um órgão regional recebe deliberações de várias cidades, ficando sobrecarregado e, portanto, impactando nas soluções dos casos do conselho. Além disso, foram apontados a falta de um grupo diversificado integrado, por exemplo, possuírem psicólogas próprias e assistente social, para não precisarem requisitar de outros órgãos quando precisarem de algum direcionamento.

Foi apontada como fraqueza ainda a falta de um secretário ou alguém que pudesse tomar conta da parte administrativa do conselho. O “Conselheiro E” disse que “às vezes nós deixamos de atender ou acompanhar um caso, para ir resolver algo administrativo, como levar um ofício”, o “Conselheiro C” disse que “às vezes estamos no meio do atendimento de um caso e temos que parar para atender uma ligação, e como um conselheiro só não pode dar continuidade ao caso, tem que esperar o outro voltar da ligação para continuar o atendimento”. O “Conselheiro D” informou que não possuem em quadro mais amplo devido à falta de verba declaração pelo órgão municipal.

Com relação às tecnologias, quatro dos conselheiros disseram que suprem as necessidades das atividades desempenhadas, mas o “Conselheiro C” apontou que falta equipamentos mais modernos e reclamou da *internet* e impressora. Isso faz com que eles tenham que se deslocar para a secretaria de assistência para poder dar andamento a um caso. Às vezes, a falha da *internet* e da impressora prejudica procedimentos e a incorporação de um programa como o SIPIA, por exemplo, poderia substituir os arquivos em papéis e reduzir as interrupções nos procedimentos e atendimentos.

No que tange a elaboração de metas e prospecções futuras, nas reuniões semanais são traçadas as atividades e a forma de condução das mesmas para a semana seguinte. São estipulados

prazos para resoluções de casos e possíveis cobranças junto a outros órgãos quando esses prazos estão em atraso. Também planejam os projetos e ações sociais que irão desenvolver como a "juventude fazendo arte" "criança não namora" e demais ações que visam conscientizar a sociedade.

A respeito de pesquisas de satisfação com os usuários/sociedade, todos informaram que o órgão não faz esse tipo de pesquisa e que inclusive algumas críticas são recebidas quanto ao "conselho não fazer nada", o que eles justificaram devido as pessoas não compreenderem as atribuições do conselho e por isso os julgarem. As ações que eles realizam nesse sentido de aproximação com a sociedade são visitas às escolas onde atuam com campanhas preventivas e aproveitam para falar um pouco das atribuições do conselho, assim como fazem uso das redes sociais nesse mesmo intuito, e recebem alguns elogios. Mas, uma prestação de contas à sociedade não é realizada, o que eles justificam devido ao caráter sigiloso das informações com que lidam.

Por fim, no que concerne à periodicidade de acompanhamento dos indicadores, devido à ausência de avaliação de desempenho pautada em indicadores como tempo para resolução de problemas, gasto financeiro para desempenhar alguma atividade, satisfação dos cidadãos, e outros como foi informado pelos conselheiros. O que desencadeia numa periodicidade controlada são as anotações de casos atendidos, que ocorrem diariamente; o acompanhamento dos casos, que acontece quinzenalmente ou mensalmente; e a contabilização dos casos novos, resolvidos e em andamento que acontecem semestralmente ou anualmente. Esses resultados convergem com os achados no estudo de Amaral (2008), que constatou a ausência de avaliação de desempenho pautada em indicadores nos órgãos públicos analisados.

Já a publicação de conteúdos em redes sociais não possui uma frequência regular variando de acordo com a ocorrência de alguma campanha ou ação desenvolvida, ou datas pontuais de eventos; além disso, os conselheiros possuem uma noção média do tempo de resolução dos casos que aparecem devido a suas experiências práticas.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS

De acordo com as informações levantadas, é perceptível que os conselheiros não possuem um plano estratégico, com os objetivos e alinhamentos postos, para que diante dessa visão abrangente do órgão possam pautar suas ações cotidianas. São informados apenas como direcionar os casos levando em consideração como já vem sendo feito anteriormente, sem uma discussão se o caminho seguido apresenta a melhor solução. Existe a carência de um acompanhamento e realinhamento do que o órgão possui como meta e objetivos. Valente (2014) aponta a necessidade de que a avaliação de desempenho esteja alinhada com a razão de ser da entidade, sua visão e objetivos para que a missão institucional seja alcançada.

Nesse sentido é proposto que se pautando na legislação do ECA e nas necessidades apontadas pela sociedade por meio da realização de uma pesquisa de satisfação sejam criados objetivos e metas estratégicas para melhor direcionamento quanto às ações tomadas pelos órgãos.

Voltando a questão da sociedade ainda fica bastante visível, diante de tudo que foi visto e observado, que falta um maior engajamento com a sociedade. Além de ações preventivas a sociedade precisa de uma prestação de contas do órgão, logicamente que devem ser levados em consideração às especificidades e sigilos dos casos. Mas nada impede que assim como são informadas a quantidade de casos (resolvidos, em aberto, etc.) semestralmente ou anualmente para os órgãos superiores divulgarem, isso também não seja divulgado de forma mais acessível à população, que muito provavelmente não busca por *sites* oficiais do governo para obter esses dados.

O desconhecimento da sociedade quanto as ações do Conselho Tutelar também foram apontadas no estudo de Polizelli & Amaral (2008), que perceberam o desconhecimento por parte

da sociedade, e até mesmo do pessoal que trabalha na área assistencial, das atribuições do Conselho Tutelar. Como aponta Moullin (2017) o envolvimento de usuários, conselheiros e outras partes interessadas em um ambiente de *workshop* dinâmico leva ao sucesso gerencial, uma vez que os participantes sentem que colaboraram para o movimento de melhoria do serviço ao invés de se sentirem forçados a mudanças.

Polizelli & Amaral (2008) afirmam que é importante que o Conselho Tutelar seja desmistificado, desde suas normas de constituição e suas funções até seus impedimentos, pois o colegiado, como ente incumbido pela sociedade de tutelar pelos direitos das crianças e dos adolescentes, atua também de modo a transformar a sociedade, não apenas no aspecto da proteção, mas também no sentido de contribuir para a formação de pessoas preparadas para exercer a sua cidadania.

No que tange a autonomia do órgão sua importância é clara, pois ao ficar engessada em muita burocratização perderia tempo com muitos protocolos ao invés de tomar medidas mais rápidas e também poderiam sofrer influências políticas impactando no direcionamento das soluções de problemas. Porém, o fato de ter autonomia, não significa que não precise de fiscalização e cobranças de melhorias, pois sem elas, os conselheiros podem acabar ficando em uma zona de conforto e não prestando a assistência que deveriam para o bem-estar social.

Meirelles (2010) enfatiza que o objetivo principal dos órgãos públicos é a satisfação dos cidadãos por meio de sua prestação de serviços, por isso, com o passar do tempo ele é cada vez mais pressionado a implementar uma cultura mais extensiva de gestão e medição do desempenho. Além do mais, medidas de desempenho trabalhadas com foco no realinhamento poderiam redirecionar ações não só do conselho, pois ao identificar onde está a falha, que pode ser em outro órgão da rede, cobranças poderiam ser realizadas.

Diante disso, a necessidade de capacitação dos conselheiros e o uso de um banco de dados se faz essencial para que de posse dessas medidas, os conselheiros analisem seu desempenho e realinhem suas ações, pautados no plano estratégico criado anteriormente. Assim podem projetar formas de ação e de cobrança perante os outros órgãos da rede e prestar contas à sociedade.

Para conseguir tal engajamento torna-se necessário, como apontaram os conselheiros, pelo menos um funcionário voltado para atuar no setor administrativo. A partir do momento que alguém com conhecimento na área administrativa e de planejamento estivesse presente, integrado junto ao conselho, poderia melhor direcioná-los em como fazer uso das métricas para melhorar seus resultados. Digiácomo (2008) relata que os conselhos devem ser abastecidos de uma estrutura de “retaguarda”, ou seja, os conselheiros não precisam ser altamente especializados, mas deveriam ter acesso a uma equipe técnica que os auxiliasse em questões mais complexas.

Apesar de todas as decisões serem tomadas em colegiado, torna-se importante compreender a avaliação individual dos conselheiros para que cada um conheça suas forças e fraquezas e assim consigam melhor direcioná-las. Ter medidas para diagnosticar as forças e fraquezas de cada conselheiro poderia ser importante no sentido de que onde um não fosse tão eficaz, o outro atuaria como suporte, se responsabilizando por fazer a atividade que possui mais agilidade em realizar ou levando a busca por melhorias nos pontos mais carentes.

A falta de capacitação apontada pelos conselheiros e a justificativa dos órgãos não o fazerem em virtude da pandemia, se enfraquecem um pouco se forem levados em consideração os avanços tecnológicos e os meios virtuais para que aconteçam essas reuniões e instruções. Além das capacitações, assim como o CREAS que é um órgão regional e atua com várias localidades, o conselho não é por ser um órgão municipal que não possa trabalhar em conjunto com outros conselhos, por meio de grupos de apoio, como ouvintes e compartilhadores de experiências já vivenciadas, esse *know how* compartilhado agregaria muito nos resultados entregues à sociedade.

De acordo com Kaplan & Norton (2001), o interesse social é considerado o objetivo principal para a administração pública e em virtude disso se torna necessário mensurar o cumprimento

aos requisitos de qualidade dos serviços oferecidos a sociedade, atendendo de maneira eficaz os seus anseios. Além do mais, trabalhar ultrapassando as fronteiras organizacionais é importante, pois os usuários dos serviços públicos normalmente usam serviços de várias organizações, muitas vezes não estando interessados em como uma determinada organização atua isoladamente, mas se importam sobre haver coordenação e presteza dos serviços que precisam, que podem advir de vários órgãos em conjunto (Moullin, 2017).

Nesse sentido, algumas medidas corretivas apontadas são: a criação de um planejamento estratégico, para que os conselheiros possam ter uma base do que é esperado pelo órgão, sua missão e objetivos; inserção de um colaborador administrativo, com conhecimento para melhor direcioná-los nas etapas; criação de medidas de desempenho como horas e gastos para resolução de casos, deslocamento, satisfação dos cidadãos, número de casos novos e reincidentes; principais pontos que atrasam a entrega dos serviços à sociedade; uso de bancos de dados informatizados ao invés de pastas e diários, para acessar as informações rapidamente; e, maior transparência e prestação de contas à sociedade.

Os principais objetivos das medidas de desempenho giram em torno de auxiliar os gestores públicos através de evidências empíricas, tornando possíveis comparações e avaliações firmes e, principalmente, estabelecer condições para esclarecer e prover suporte as tomadas de decisões de curto, médio e longo prazo (Oliveira & Izelli, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo verificar a existência de um sistema de medição do desempenho no órgão Conselho Tutelar e de que forma isto pode ajudar a gerenciar e melhorar a entrega dos serviços à comunidade. Para tanto, foi realizado um estudo de caso no Conselho Tutelar em uma cidade do estado da Paraíba e foram realizadas entrevistas com os conselheiros que formam o órgão, com duração de duas horas e trinta minutos, nos dias 6 e 7 de maio de 2021.

Diante dos dados obtidos com as entrevistas foi possível verificar que o órgão faz o controle das atividades desempenhadas através de diários e pastas de acompanhamento. Além do mais, não fazem uso de medidas como tempo para resolução de problemas, gasto financeiro para desempenhar alguma atividade, satisfação dos cidadãos e etc. Porém, realizam acompanhamentos mensais dos casos, anotações diárias das denúncias recebidas, reuniões semanais para tratar de como deliberar os casos para os demais órgãos, já que durante as entrevistas foram apontados que órgãos como o CREAS, CRAS, CAPS e assistência social fazem parte da rede de órgãos que atuam para as resoluções das denúncias recebidas.

Foram diagnosticadas falhas na composição da equipe, uma vez que não possuem secretaria ou colaborador para tratar de questões administrativas, o que seria pertinente no sentido de que alguém especializado poderia cuidar mais pontualmente das métricas de desempenho e auxiliar no apontamento de melhorias quanto às ações desempenhadas pelos conselheiros.

Foi observado também a carência de um suporte tecnológico mais avançado, como o uso de *softwares* de gestão e bancos de dados informatizados, objetivando facilitar as métricas dos serviços efetuados e o controle de dados, auxiliando na transparência e prestação de contas aos usuários da informação. Alguns conselheiros reconheceram a importância de uma prestação de contas à sociedade e um acompanhamento mais avançado das atribuições realizadas, porém não as colocam em prática.

Neste sentido se cada órgão que compõe a rede utilizasse de medidas e realizassem a gestão do desempenho, se deixaria de lado o ato de responsabilizar o outro órgão por uma fraqueza que talvez esteja no seu órgão e de fato haveria como saber onde está a falha na prestação do serviço, levando ao realinhamento da rede e a um resultado mais eficaz entregue à sociedade.

Nesse sentido, o estudo contribui para a literatura com um melhor entendimento de como funcionam os órgãos públicos municipais quanto a condução de métricas e avaliação de desempenho dos serviços entregues a sociedade. De forma prática, a presente pesquisa faz sugestões de medidas corretivas e caminhos para conseguir compreender o grau de efetividade dos serviços prestados por meio de medidas de avaliação de desempenho, que servem não apenas ao conselho tutelar, mas, de forma adaptada, a outros órgãos públicos.

As limitações do estudo se pautaram na condução do levantamento dos dados, que por usar de uma metodologia qualitativa, possui um certo grau subjetivismo e a presença do pesquisador para transcrição das falas dos entrevistados e captação da essência de sentido empregadas nelas. Além do mais, o estudo não pode ser generalizado, se restringindo ao período e caso analisado, mas servindo de comparativo a outros estudos realizados no mesmo âmbito.

Como sugestão para trabalhos futuros, enxerga-se a necessidade de estudar a rede de colaboração a qual os conselhos tutelares estão inseridos, analisando métricas de desempenho na rede, compreendendo um pouco mais sobre órgãos como o CREAS, CRAS, CAPS, para que diante de tal análise haja uma maior compreensão do âmbito social e assistencial vinculados ao desempenho gerencial. Sugere-se ainda um comparativo desse estudo com outros desenvolvidos em conselhos tutelares situados em regiões diferentes.

REFERÊNCIAS

Behn, R. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.

Biazzi, M. R. D., Muscat, A. R. N. & Biazzi, J. L. D. (2011). Process improvement model in public undergraduate education institutions. *Gestão & Produção*, 18(4), 869-880.

Brasil, Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990 (1990). *Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências*. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Congresso Nacional.

Brown, K., Waterhouse, J. & Flynn, C. (2003). Change management practices: Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *International Journal of Public Sector Management*, 16(3), 230-241.

Callado, A. A. C., Callado, A. L. C., Almeida, M. A., & de Almeida Holanda, F. M. (2012). Relacionando fatores contingenciais com o uso de indicadores de desempenho em empresas do Porto Digital. *Revista de Negócios*, 17(3), 20-35.

Digiácomo, M. J. (2008) Apenas o Conselho Tutelar não basta. *Cadernos do Ministério Público do Paraná*, 1(1), 45-47.

Dutra, A. (2005). Metodologia para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. *Revista Contemporânea em Contabilidade*, 1(3), 25-56.

Eliuz, S., Kapucu, N., Ustun, Y., & Demirhan, C. (2017). Predictors of an effective performance measurement system: Evidence from municipal governments in Turkey. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 329-341.

- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B. & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- 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.
- Johnston, R., & Clark, G. (2005). *Service operations management: improving service delivery* (2 ed.). London: Prentice Hall.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.
- Lewis, Jenny M. 2015. The Politics and Consequences of Performance Measurement. *Policy and Society* 34 (1): 1–12.
- Lo Storto, C. (2016). The trade-off between cost efficiency and public service quality: A non-parametric frontier analysis of Italian major municipalities. *Cities*, 51, 52-63.
- Meirelles, H. L. (2010). *Direito administrativo brasileiro*. 36. ed., atual. São Paulo: Malheiros.
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Moullin, M. (2017). Improving and evaluating performance with the Public Sector Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Najmi, M & Kehoe, D. F. The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 1/2, 2001, p. 159-72.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205- 228.
- NHS Modernisation Agency (2004), 10 High Impact Changes for Service Improvement and Delivery, NHS Modernisation Agency, Leicester.
- Oliveira, J. M., & Izelli, R. C. (2018). Indicadores de desempenho baseados no balanced scorecard: um modelo adaptado à administração pública. *Refas-Revista Fatec Zona Sul*, 4(2), 37-51.
- Polizelli, D. V., & do Amaral, V. A. (2008). Conselho tutelar: constituição, características e funções. *Revista do Direito Público*, 3(3), 127-143.
- Rodrigues, E. C. P. V. R., Freitas, G. L.; & Messias, E. P. (2020). Avaliação de desempenho no setor público: o caso da Universidade Federal de Viçosa. *Caderno de Administração*, 1(14), 14-34.

Soares, C. S., & Rosa, F. S. (2017). Avaliação de desempenho dos custos públicos municipais: análise de um fragmento da literatura para identificar oportunidades de futuras pesquisas. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 84-106.

Valente, S. A. (2014). Indicadores de desempenho como ferramenta de alinhamento estratégico: A experiência do Senac Paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 13(4).