

## **O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DO SETOR PÚBLICO: uma revisão sistemática**

**PAULO AUGUSTO RAMALHO DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

paramalho@gmail.com

**EMERSON JOSÉ DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO (UFMT)

emerson.jose.silvaejs@gmail.com

**SANDRO RIBEIRO DA COSTA**

UNIVERSIDADE DE CUIABÁ (UNIC / PITÁGORAS)

sandrorcr@gmail.com

**ADRIANA RAMALHO MONTE COCO**

UNIVERSIDADE ANHANGUERA - UNIDERP (UNIDERP)

adriana\_ramalho\_88@hotmail.com

## **Introdução**

As transformações ambientais, sociais e tecnológicos possibilitaram ao cidadão a possibilidade de acesso às informações governamentais, promovendo mais conscientização sobre o seu papel na sociedade, seus deveres e direitos, além de clareza do funcionamento do setor público. Este cenário impulsionou avanços no ambiente de gestão das organizações públicas, os quais podem ser consequência de uma adequação a um cidadão empoderado de seu papel na sociedade, o qual demanda por melhor qualidade, mais agilidade e transparência na prestação dos serviços públicos.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A mensuração do desempenho organizacional apresenta-se como um assunto que levanta vários questionamentos, como: quais variáveis são mais relevantes para cada organização, a origem dos dados, o formato dos dados e as técnicas de análise destes dados. Para tal, a partir do processo de consolidação de uma década de publicações acadêmicas, direcionamentos e gaps conceituais esta pesquisa buscou identificar quais características são presentes no arcabouço conceitual acerca do desempenho em organizações públicas no Brasil.

## **Fundamentação Teórica**

No caso do setor público, por apresentar como característica a busca pelo resultado social, ainda existem lacunas na identificação de estudos acerca das características do desempenho organizacional (HOQUE, 2005). As discussões sobre o processo de mensuração do desempenho organizacional podem ser divididas em duas vertentes: análises subjetivas do desempenho e análises objetivas (CHAKRAVARTHY, 1996). Sendo que, para organizações não privadas é dada preferência para o uso de medidas subjetivas, devido as características multidimensionais, como as presentes no setor público (SOUZA, 2015).

## **Metodologia**

A presente pesquisa configurou-se como exploratória e a revisão sistemática foi realizada partir de publicações acadêmicas selecionadas nos últimos 10 anos (CLASE, SPELL, SCIELO e Redalyc). Para tal foi utilizado o software IRAMUTEQ, ferramenta gratuita desenvolvida com tecnologia “aberta” e colaborativa, para processar os dados lexicais acerca do desempenho organizacional no setor público brasileiro.

## **Análise dos Resultados**

A partir dos resultados da pesquisa evidenciou-se que os periódicos publicaram artigos sobre o tema também não ultrapassaram a quantidade de 01 artigo por periódico. Apenas em uma revista foram detectadas as publicações de 03 trabalhos e este periódico tem como perfil a administração pública. Com base nas palavras-chave identificadas na pesquisa evidenciou-se que, mesmo com um ainda incipiente aprofundamento de discussões acerca do desempenho em organizações públicas a área da gestão de pessoas se destaca por estudos sobre gestão de competências e da cultura organizacional.

## **Conclusão**

Os resultados da pesquisa sugerem, a partir da uniformidade dos resultados, uma possível ausência de grupos de pesquisa e instituições de referência acadêmica no desenvolvimento de pesquisas acerca do desempenho organizacional no setor público brasileiro. Registre-se, que foram identificadas três potenciais abordagens para o desempenho no setor sendo: as características metodológicas do desempenho, as características conceituais do desempenho e as abordagens de mensuração do desempenho com foco na gestão de pessoas.

## **Referências Bibliográficas**

- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, p. 437-447, 1996.
- HOQUE, Z. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance. *The British Accounting Review*, v. 37, p. 471-481, 2005.
- SOUZA, P. A. R. O desempenho das instituições de microfinanças no Brasil: identificação de fatores de influência. (Tese de doutorado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

# O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DO SETOR PÚBLICO: uma revisão sistemática

## INTRODUÇÃO, PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As transformações ambientais, sociais e tecnológicos possibilitaram ao cidadão a possibilidade de acesso às informações governamentais, promovendo mais conscientização sobre o seu papel na sociedade, seus deveres e direitos, além de clareza do funcionamento do setor público.

Este cenário impulsionou avanços no ambiente de gestão das organizações públicas, os quais podem ser consequência de uma adequação a um cidadão empoderado de seu papel na sociedade, o qual demanda por melhor qualidade, mais agilidade e transparência na prestação dos serviços públicos.

Desde a década de 30, com a industrialização se desenvolvendo no Brasil, as preocupações com a melhoria do desempenho das instituições públicas brasileiras, vêm sofrendo alterações em uma tentativa de adequação a evolução da própria sociedade. Mudanças que caminhavam com a necessidade de romper com o modelo patrimonialista vigente no Estado e visavam a abrir caminhos para a burocratização da administração pública (VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

Neste contexto, os serviços prestados pelas organizações públicas ainda buscam adequação a respeito de sua capacidade de gestão organizacional, frente ao crescente avanço do comportamento e do empoderamento dos cidadãos.

Paralelamente, no setor privado as discussões acerca do resultado do ambiente de gestão, o qual pode ser configurado a partir do desempenho, são mais frequentes que no setor público. A mensuração do desempenho organizacional é assunto que levanta vários questionamentos, como quais aspectos considerar, quais variáveis são mais relevantes para cada organização, origem dos dados, formato dos dados e as técnicas de análise destes dados (GINSBERG, 1990).

A cultura de cada organização tem influência na definição dos objetivos que variam conforme sua missão e valores. Variáveis que são consideradas Macro, como clientes, fornecedores e governo, podem possibilitar uma mensuração padrão desse desempenho, “mas não é possível descrever o sucesso de uma empresa ou de uma divisão, fazendo uso simplesmente de uma única métrica. Diversas perspectivas deverão ser consideradas para avaliar se o sucesso foi alcançado” (CARNEIRO et al., 2005).

Com base neste cenário esta pesquisa objetivou realizar um mapeamento das discussões acadêmicas nacionais acerca do desempenho em organizações públicas. Registre-se que foi realizada uma revisão sistemática do arcabouço teórico, que Sampaio e Macini (2007) destacam como um mecanismo efetivo na consolidação de conceitos teóricos e empíricos acerca de determinado tema.

A partir do processo de consolidação de uma década de publicações acadêmicas, direcionamentos e *gaps* conceituais foram identificados possibilitando apresentar o arcabouço conceitual para subsidiar estudos futuros acerca do desempenho em organizações públicas no Brasil.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### O Desempenho Organizacional

O incremento da capacidade gerencial de organizações do setor público tem ligação direta com a busca por resultados sociais mais satisfatórios para a sociedade, os quais podem ser realizados a partir do estabelecimento de medidas de desempenho organizacional. Neste

contexto, a avaliação de desempenho viabiliza o monitoramento das estratégias traçadas pela organização, o que confere a necessidade de consolidação do *status quo* das medidas de mensuração da efetividade das ações realizadas pelas organizações (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; GONÇALVES; CUNHA; NEVES JÚNIOR, 2011).

Conforme apresentado, se torna indispensável para a capacidade gerencial entender o processo de desempenho como afirmam Olson e Slater (2002). McAdam e Bailie (2002), destacam o prospero interesse pela mensuração do desempenho nas organizações em virtude das evoluções ocorridas na sociedade.

Tema este, que se configura relevante para o desenvolvimento de estudo conceituais e empíricos (CARNEIRO et al., 2005), ao mesmo tempo, de acordo com o referido autor “ainda não há um consenso sobre como caracterizar o construto desempenho e sobre como mensurá-lo” (CARNEIRO et al., 2005, p.1).

As discussões sobre o processo de mensuração do desempenho organizacional podem ser divididas em duas vertentes: análises subjetivas do desempenho (PELHAM; WILSON, 1996) e a análises objetiva relacionada às características operacionais das organizações (CHAKRAVARTHY, 1996). Sendo que, para organizações não privadas é dada preferência para o uso de medidas subjetivas, devido as características multidimensionais (SOUZA, 2015).

Deste modo, são vários os conceitos e entendimentos acerca da mensuração do desempenho organizacional e de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), a seleção do método adequado dependerá da disponibilidade de dados, questões da pesquisa, entre outros (CHAKRAVARTHY, 1996).

No caso do setor público, por apresentar como característica a busca pelo resultado social, ainda existem lacunas na identificação de estudos acerca das características do desempenho organizacional (HOQUE, 2005).

Autores como Haber e Reichel (2005), destacam a relevância do uso de medidas multidimensionais para medir o desempenho em organizações. Registre-se que para efeito desta pesquisa não será adotada uma definição para o desempenho em organizações públicas, contudo, destaca-se a importância da mensuração deste para o alcance de múltiplos da transparência nos resultados, incremento da qualidade dos serviços públicos e a motivação dos servidores (GOLDSMITH; EGGERS, 2006).

## METODOLOGIA

As pesquisas bibliográficas possuem relevante importância no desenvolvimento de estudos acerca de diferentes abordagens ideológicas ou conceituais, possibilitando assim a consolidação de um mapeamento teórico, como no caso do conceito de desempenho em estudos realizados no setor público no Brasil (GIL, 2010).

Com foco na obtenção de um alto rigor científico e metodológico para a presente pesquisa, foi elaborado um protocolo de pesquisa baseado nas fases e procedimentos propostos por Fontelles et al. (2009), como pode ser visualizado na Figura 01.

**Figura 01** – Etapas Protocolo de Pesquisa



Fonte: Elaborado com base em Fontelles et al. (2009).

Cada etapa do protocolo de pesquisa demandou de um conjunto de procedimentos, com o intuito de racionalizar e parametrizar as decisões, execução das ações, análises e redação sobre o mapeamento dos conceitos sobre o desempenho o desempenho no setor público no Brasil.

Inicialmente a partir da delimitação do foco da pesquisa foram identificados os possíveis termos teóricos que possam representar o conceito de desempenho aliados ao delineamento de outros termos que possam relaciona-lo ao setor público. Para tal, a Tabela 01 apresenta os termos utilizados na pesquisa após a consolidação do referencial teórico da presente pesquisa.

Registre-se, que para efeito da presente pesquisa a delimitação conceitual do desempenho em organizações segundo Souza (2015), pode se dar pelos termos *Desempenho*, *Sucesso* ou *Performance*. Assim, as palavras de busca utilizadas na pesquisa podem ser visualizadas na Tabela 01.

**Tabela 01 – Conceitos e Palavras de Busca**

Conceito	Palavras de Busca
Desempenho/Sucesso/Performance	“Desempenho”/ ”performance” / ”sucesso“ AND “setor público”;
	“Desempenho”/ ”Performance” / ”Sucesso“ AND “serviço público”;
	“Desempenho”/ ”Performance” / ”Sucesso“ AND “governamental”;
	“Desempenho”/ ”Performance” / ”Sucesso“ AND “serviço público”;
	“Desempenho”/ ”Performance” / ”Sucesso“ AND “empresa pública”
	“Desempenho”/ ”Performance” / ”Sucesso“ AND “instituição pública”
	“Desempenho”/ ”Performance” / ”Sucesso“ AND “organização pública”

Fonte: Elaborado pelos autores.

Evidencia-se que para efeito desta revisão sistemática as fontes bibliográficas utilizadas foram artigos científicos em periódicos indexados em bases de dados nacionais e internacionais, escritos em português. As bases utilizadas foram a CLASE. Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades, *Scientific Periodicals Electronic Library SPELL*, a *Scientific Electronic Library Online SCIELO* e a *Red de Revistas Científicas de America Latina y el Caribe, España y Portugal* a Redalyc, sendo a escolha realizada pelo fato dessas serem reconhecidas bases de periódicos da área de administração, com acesso gratuito e em língua portuguesa.

O estágio de análise da revisão sistemática utilizou-se de um processo de racionalização do dos dados com intuito de uma melhor compreensão dos conceitos a respeito dos artigos analisados, a partir da aplicação do *software IRAMUTEQ* ferramenta gratuita desenvolvida com tecnologia “aberta” e colaborativa, a qual processa dados lexicais estatisticamente inserido no ambiente do *software R* (JUSTO; CAMARGO, 2014).

Para tal, o conjunto de palavras chave e os resumos dos artigos foram identificados e explorados pela ferramenta “análise de texto”, apresentados por meio de ilustrações e agrupamentos de palavras originados pelo *software IRAMUTEQ*.

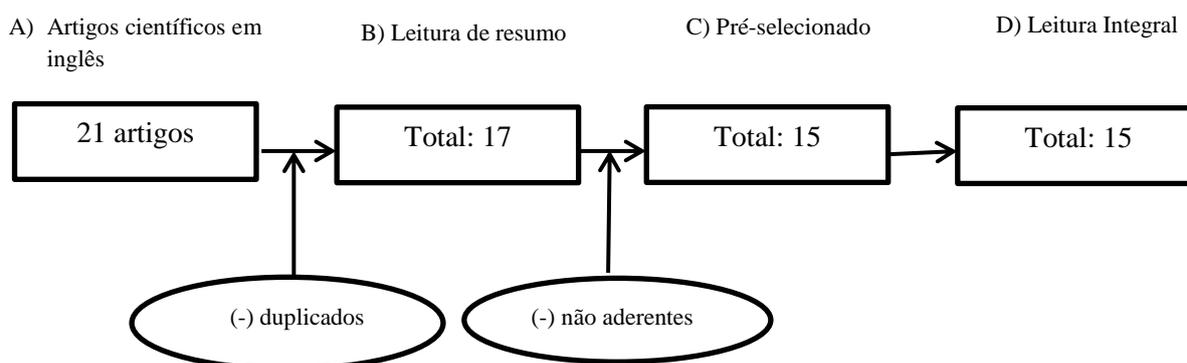
## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os procedimentos utilizados nesta pesquisa a classificam como exploratória. A pesquisa exploratória possibilita ao pesquisador o aprofundamento a um determinado tema, ainda pouco “explícito” teórico conceitualmente (MINAYO, 2011), seu carácter exploratório é delimitado pelo levantamento bibliográfico, análise de exemplos que auxiliam na compreensão do desempenho em organizações públicas.

A pesquisa sobre o tema desempenho nas organizações públicas foi realizada em plataformas eletrônicas que reúnem publicações científicas, e todos os selecionados deveriam estar na língua portuguesa e apresentar estudos sobre o sistema público brasileiro. Os sites para a realização das buscas foram o SPEEL, SCIELO, REDALYC e CLASE.

Na primeira fase da pesquisa, foram encontrados 21 artigos que utilizando como base da busca as palavras-chave no resumo e/ou no tema. Excluindo os duplicados chegamos ao número de 17 artigos para a leitura do resumo, excluindo os que não possuíam aderência com o tema da pesquisa, foram 15 os pré-selecionados. A Figura 02 representa as etapas e os filtros do processo.

**Figura 02** – Etapas de seleção dos estudos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre as constatações da pesquisa, a identificação de publicações majoritariamente da área de administração e do ensino de administração, fundamenta-se nas palavras de busca delimitadas para o desenvolvimento do processo de coleta de dados. Como pode ser visualizado na Tabela 02.

**Tabela 02** - Palavras-chave dos Artigos Selecionados

PALAVRAS-CHAVE	QUANTIDADE
Gestão	08
Mensuração do desempenho	07
Setor Público	06
Administração Pública	05
Desempenho	04
Gestão por competências	03
Cultura Organizacional	03
Satisfação no trabalho	03
Avaliação de desempenho	02

Gestão de Pessoas	02
Liderança	02
Accountability	01
Análise bibliométrica	01
BPM - Business Process Management	01
PMO - Project Management Office	01

Fonte: Elaborado pelos autores.

A presença de algumas palavras-chaves encontradas na busca efetuada está relacionada diretamente ao assunto desempenho nas instituições públicas. Palavras como Gestão que é abordada em 08 artigos ou mesmo Administração Pública que aparece em 05 publicações. Adicionalmente mesmo a pesquisa tendo identificado um número ainda incipiente de discussões acerca do desempenho no setor público, a partir do agrupamento das publicações evidenciou-se a existência de dois grupos, um voltado para a questão dos instrumentos e mecanismos de mensuração do desempenho em instituições públicas (07 publicações) e outro com foco na relação entre o desempenho, as pessoas e a cultura organizacional, representados pelas palavras-chaves Gestão por Competências e Cultura Organizacional com 03 publicações cada.

Conforme apresentado na etapa de procedimentos metodológicos foram registradas as afiliações institucionais dos autores dos artigos selecionado na presente pesquisa. Como pode ser observado na Tabela 03.

**Tabela 03**– Afiliações Institucionais

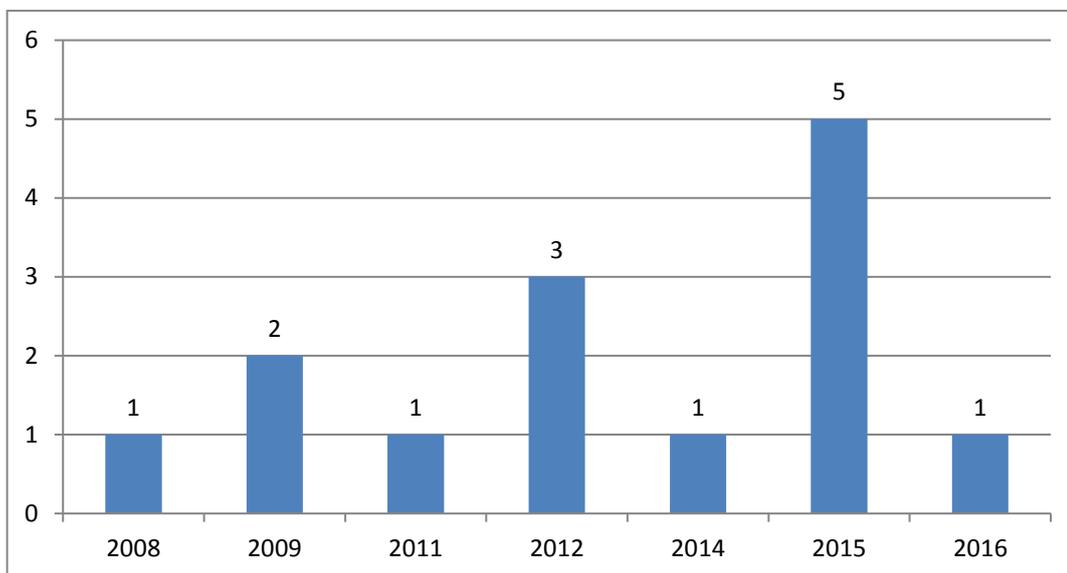
UNIVERSIDADES	SIGLAS
Faculdade Novos Horizontes	Unihorizontes
Fundação Getúlio Vargas	FGV
Pontifícia Universidade Católica	PUC
Universidade de Brasília	UnB
Universidade do Estado de Santa Catarina	UDESC
Universidade do Estado do Rio de Janeiro	UERJ
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
Universidade Federal de São Carlos	UFSCar
Universidade Federal do Paraná	UFPR
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
Universidade Nove de Julho	UNINOVE
Universidade Presbiteriana Mackenzie	MACKENZIE
Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR

Fonte: Elaborado pelos autores.

Das instituições citadas nesse trabalho, cada uma tem em suas afiliações apenas uma publicação que aborda o assunto desempenho nas instituições públicas. Esse fato sugere a ausência de uma clara liderança destas instituições no levantamento, o que sugere a não existência de grupos institucionais especialistas em estudos de desempenho no setor público.

Registre-se, que a presente pesquisa não identificou nenhuma publicação originada de uma instituição ou centro de pesquisa não universitário, como por exemplo a Escola Nacional do Administrador Público ENAP, a qual desenvolve e dissemina pesquisas na área da administração pública em todo território brasileiro.

**Figura 03-** Evolução das Publicações no período da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

No levantamento dos artigos para esta pesquisa, foi considerado o período de 10 anos (de 2006 a 2016). Pode-se observar o número pequeno de publicações, apenas 01 nos anos de 2008, 2011, 2014. Apenas em de 2012 e de 2015 ultrapassaram 02 publicações por ano, chegando a 05 publicações em 2015. A discussão acerca do desempenho no setor público é pouco abordada em pesquisas e isso pode ser observado pelo número total de publicações, 14 no período.

Quanto à distribuição dos artigos selecionado a partir da coleta de dados, foi evidenciada quase uma uniformidade das publicações acerca do tema do desempenho organizacional no setor público, como pode ser observado na Tabela 04.

**Tabela 04 –** Distribuição dos Artigos por Periódico

PERIÓDICOS	PUBLICAÇÕES
Cadernos Gestão Pública e Cidadania.	01
Contabilidade, Gestão e Governança.	01
Economia e Gestão.	01
Revista Administração Pública.	03
Revista Brasileira de Estratégia.	01
Revista de Administração Contemporânea.	01
Revista do Serviço Público.	01
Revista Eletrônica de Administração.	01
Revista Gestão & Tecnologia.	01

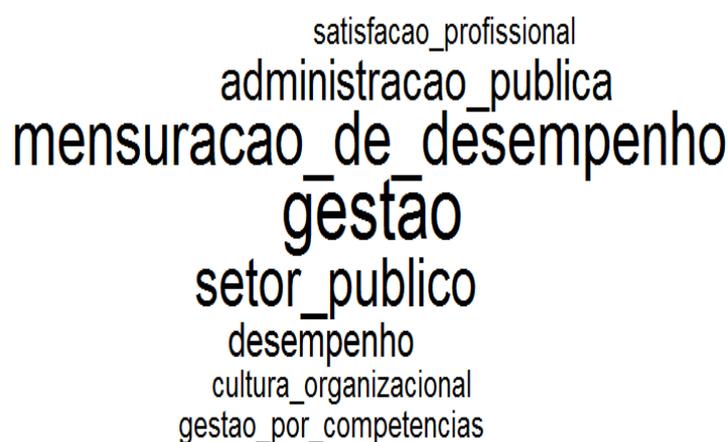
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração.	01
Revista UnB Contábil.	01
Revista Eletrônica de Sistemas de Informação.	01

Fonte: Elaborado pelos autores.

As revistas que publicaram artigos sobre o tema também não ultrapassaram a quantidade de 01 artigo por periódico. Apenas em uma revista foram detectadas as publicações de 03 trabalhos e este periódico tem como perfil a administração pública. O assunto desempenho no serviço público ainda não tem uma aderência significativa na maioria das pesquisas que abordam o assunto organizações públicas.

Assim, a Figura 04 apresenta uma “nuvem de palavras”, baseada na frequência das palavras, constituídas com o intuito de ampliar a apresentação dos conceitos identificados nos 15 artigos selecionados para a pesquisa.

**Figura 04** – “Nuvem de Palavras” da Pesquisa



Fonte: Elaborado com base na coleta de dados e processado pelo *software* IRAMUTEQ.

A Figura 04 explicita que quanto maior for a frequência da palavra chave nos artigos maior é sua representatividade, variando do cinza descentralizado para o preto escuro ao centro na figura. Evidencia-se que as palavras “gestão” e “mensuração do desempenho”, possuem mais destaque, acredita-se que em virtude das abordagens definidas para a coleta de dados.

Dentre as palavras chave identificadas na pesquisa evidenciou-se que, mesmo com um ainda incipiente aprofundamento de discussões acerca do desempenho em organizações públicas a área da gestão de pessoas se destaca por estudos sobre gestão de competências e da cultura organizacional.

Contudo, a Figura 05 apresenta a nuvem de palavras dos resumos selecionados na pesquisa nas bases de dados.

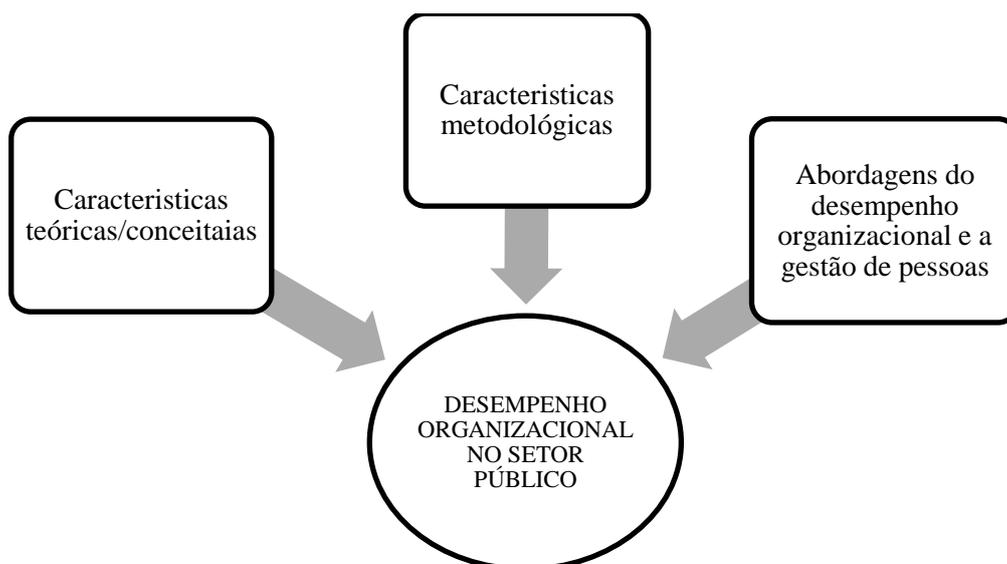
**Figura 5** – “Nuvem de Palavras” dos Resumos do Artigos



Fonte: Elaborado com base na coleta de dados e processado pelo *software* IRAMUTEQ.

A Figura 05 ao apresentar as palavras mais frequentes nos resumos dos artigos selecionados, foi interpretada a partir de três abordagens, sendo as características metodológicas do desempenho, as características conceituais do desempenho e as abordagens de mensuração do desempenho com foco na gestão de pessoas, como pode ser observado na Figura 6.

**Figura 6**– Panorama das discussões do desempenho organizacional no setor público



Fonte: Elaborado pelos autores.

Frente as características conceituais do desempenho organizacional no setor público, foi identificado que ainda não existe uma densa configuração teórica acerca do tema. Contudo, os autores compartilham do direcionamento da existência de dimensões observadas do

desempenho, abstratas e concretas (LORENZI et al., 2009; PACHECO, 2009; ROCHA, 2011; CARVALHO; PISCOPO, 2012; AKIM; MERGULHÃO, 2015; TEIXEIRA-FILHO et al., 2015).

Quanto as características metodológicas apresentadas nos artigos selecionados descrevem o planejamento, desenvolvimento, monitoramento e avaliação de instrumentos/metodologias de mensuração do desempenho organizacional a partir de estudos de casos realizados em instituições de ensino, repartições e bancos públicos (CARMO et al., 2008; SANTOS et al., 2012; SIQUEIRA et al., 2012)

Por fim, cabe ressaltar as discussões acerca do desempenho organizacional no setor público direcionadas para diferentes abordagens de gestão de pessoas, sendo: as mudanças organizacionais, estudos motivacionais, estilos de liderança, cultura organizacional, mudança organizacional, avaliação de desempenho servidores e valores organizacionais (DE-MELO; DOMENICO, 2012; CAVAZOTTE et al., 2015; DIAS et al., 2015; CAPUANO, 2015; MARQUES et al., 2016).

## CONCLUSÃO

A partir dos parâmetros e dos resultados da presente pesquisa pode-se evidenciar um panorama das discussões acadêmicas acerca do desempenho organizacional no setor público brasileiro nos últimos 10 anos.

A pesquisa sugere que ainda não é evidente o aprofundamento das discussões acerca do tema do desempenho organizacional em organizações públicas brasileiras, o que pode ser caracterizado pela ausência grupos de pesquisadores e instituições com frequência de publicações nos últimos 10 anos, para o caso da pesquisa.

A presente pesquisa contribui para o conceito de desempenho organizacional ao fato de consolidar as discussões acerca do tema, ao apresentar as características metodológicas do desempenho, as características conceituais do desempenho e as abordagens de mensuração do desempenho com foco na gestão de pessoas, evidenciadas na pesquisa.

Adicionalmente, a partir desta revisão, pesquisas futuras podem ampliar as discussões acerca das características do desempenho organizacional, tanto no setor público, quanto em outros setores, com o intuito de fortalecer a capacidade de gestão das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKIM, É. K.; MERGULHÃO, R. C. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015.

CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público: experiências de países avançados e lições para o Brasil. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 66, n. 3, p. 371-394, 2015.

CARMO, L. P. F.; PIRES, C. E. F.; TOSTES, F. P. Contribuição a Construção de Indicador de Desempenho no Setor Público: Estudo de Caso no Colégio Militar do Rio de Janeiro. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 11, n. 1-2, p.30-44, 2009.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: GUTIERREZ, Margarida; BERTRAND, Hélène. (Org.). **Estudos em Negócios IV**. 15ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CARVALHO, K. E. M.; PISCOPO, M. R. Fatores de Sucesso da Implantação de um PMO: Um Caso na Administração Pública. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 56-78, 2014.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; ASSIS, V. M.; TURANO, L. M. Cultura de Aprendizagem Contínua, Atitudes e Desempenho no Trabalho: Uma Comparação entre Empresas do Setor Público e Privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1555-1578, 2015.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-447, 1996.

DE MELO, W. F.; DOMENICO, S. M. R. A Influência dos Valores Organizacionais no Desempenho de Agências Bancárias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, 2012.

DIAS, M. A. M. J. et al. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

FONTELLES, M. J. et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista Paraense de Medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GINSBERG, A. Connecting diversification to performance: A sociocognitive approach. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 514-535, 1990.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. **Governar em rede: O novo formato do setor público**. Brasília: ENAP, 2006.

GONÇALVES, L. S.; CUNHA, V. B.; NEVES JÚNIOR, I. J. das. Análise de resultados: um estudo exploratório sobre a correlação entre o índice Market-to-Book e os índices tradicionais de rentabilidade e EVA. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 13, n.51, p. 17-25, 2011.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying Performance Measures of Small Ventures—The Case of the Tourism Industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257–286, 2005.

HOQUE, Z. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. **The British Accounting Review**, v. 37, p. 471-481, 2005.

JUSTO, A. M.; CAMARGO, B. V. Estudos qualitativos e o uso de softwares para análises lexicais. Anais do X Seminário Analítico de Temas Interdisciplinares (Siat) e II Seminário de Pesquisa Inovadora na Formação de Professores (Serpro). **Caderno de artigos**, p.37-54, 2014.

LORENZI, A. G. A.; PROCOPIUCK, M.; QUANDT, C. O. Governança corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p. 105-119, 2009.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

McADAM, R. BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F. The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. **Business Horizons**, v. 45, n. 3, p. 11-16, 2002.

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos de Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, 2009.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n.1, p. 27-43, 1996.

ROCHA, A. C. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, p. 82-97, 2011.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. Critérios de Avaliação no Setor Público: um comparativo entre União X seis estados. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 53-68, 2012.

Souza, P. A. R. **O desempenho das instituições de microfinanças no Brasil: identificação de fatores de influência**. (Tese de doutorado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2015.

TEIXEIRA-FILHO, C. et al. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E DESEMPENHO: uma abordagem para a avaliação de organizações públicas educacionais. **Revista Economia & Gestão**, v. 15, n. 40, p. 142-171, 2015.

VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.