

## **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas nos estudos de casos**

**VINICIUS ABILIO MARTINS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
viniciusabilio@gmail.com

**SANDRA ROLIM ENSSLIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
sensslin@gmail.com

## **Introdução**

Para apoiar as organizações nos diversos ambientes, modelos de Avaliação de Desempenho (AD) podem ser utilizados por serem capazes de subsidiar o gerenciamento do desempenho que levará em consideração as realidades competitivas onde a organização opera (MENSAH; GEORGE, 2015). Estas atividades são fontes de contínuo debate em que acadêmicos procuram compreender melhor o processo de avaliação, enquanto praticantes buscam formas de aumentar a eficácia das avaliações (LONGENECKER; NYKODYM, 1996).

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Tem-se o problema de pesquisa: Quais lacunas e oportunidades de pesquisa podem ser identificadas em estudos de caso e que são capazes de promover avanços na área avaliação de desempenho no setor público? O objetivo foi o de conhecer o que o fragmento da literatura de avaliação de desempenho, nas publicações científicas internacionais, desenvolveu sob a forma de estudos de caso no setor público, para assim, apontar lacunas a ser investigadas e venham a promover avanços nessa área de conhecimento.

## **Fundamentação Teórica**

A medição de desempenho compreende o uso de medidas financeiras, bem como não financeiras, ligadas à estratégia de negócios da organização, com consequências no comportamento das pessoas, nas capacidades organizacionais e desempenho (FRANCO-SANTOS et al., 2012). O uso de sistemas de medição e gestão de desempenho é frequentemente recomendado para facilitar a implementação da estratégia e melhorar o desempenho organizacional (MELNYK et al., 2014; DAVIS; ALBRIGHT, 2004).

## **Metodologia**

O instrumento utilizado para alcançar o objetivo foi o Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) por ser um processo estruturado de seleção e análise da literatura, onde se identificou 16 publicações que representam o fragmento de literatura de estudos de caso de avaliação de desempenho no setor público. Foram realizadas a análise bibliométrica e sistêmica, por meio de suas lentes. Após, realizou-se contribuições para a construção de conhecimento por meio das lacunas identificadas

## **Análise dos Resultados**

Apesar da diversidade de autores, periódicos e instituições, não há autor prolífico; poucos periódicos apresentam em seu escopo Setor Público; o continente europeu quem apresentou mais interesse no assunto; as teorias da “New Public Management”, Contingência e Estabelecimento de Metas foram as mais identificadas. Além disso, os modelos apresentados, em geral, são genéricos, sem um contexto único, com baixa singularidade e reconhecimento do decisor, e sem evidenciar o status quo das organizações.

## **Conclusão**

Foi possível identificar, como oportunidades de pesquisas, a construção de modelos que levem em consideração a singularidade de cada organização, objeto da AD e de cada gestor, indivíduo decisor dessa avaliação. Além disso, há uma escassez de pesquisas empíricas que descrevam em detalhes os sistemas e processos utilizados em diferentes níveis de governo para medir e gerenciar o desempenho. É possível concluir que a avaliação de desempenho no setor público é um campo ainda a ser explorado.

## **Referências Bibliográficas**

BITITCI, U. S. et al. Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

FRANCO-SANTOS, M. et al. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, v.27, n.8, p.784-801, 2007.

MELNYK, S. A. et al. Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.

## **Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas nos estudos de casos**

### **1 - Introdução**

As organizações, independentemente do setor em que atuam, estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos (MARTINS, 2015). Para apoiar as organizações nesse ambiente, modelos de Avaliação de Desempenho (AD) por podem ser utilizados por serem capazes de subsidiar o gerenciamento do desempenho que levará em consideração as realidades competitivas dentro do qual a organização opera (MENSAH; GEORGE, 2015). As atividades atendidas pelo processo de AD são uma fonte de contínuo debate em que acadêmicos procuram compreender melhor o processo de avaliação, enquanto praticantes buscam formas de aumentar a eficácia das avaliações (LONGENECKER; NYKODYM, 1996). Essas preocupações visam tanto melhorias na Avaliação de Desempenho no setor privado organizacional, quanto no setor público.

No contexto público, os governos estão demonstrando crescente interesse na medição de desempenho. As autoridades, assim como a imprensa e a mídia, estão estabelecendo e divulgando metas de desempenho por meio dos programas de modernização, bem como lista de classificação para evidenciar onde o dinheiro dos contribuintes está sendo empregado (MICHELI; NEELY, 2010). De acordo com Longenecker e Nykodym (1996), organizações do setor público nos EUA têm sido solicitadas a melhorar sua eficiência, ou seja, prestar mais serviços por dólar e, ao mesmo tempo, demonstrar aumento dos níveis de *accountability* para os contribuintes. A expansão do processo de avaliação formal no setor público (FERREIRA-DASILVA *et al.*, 2015) é uma tendência que suporta teoricamente essa noção de fazer mais com menos e aumenta a responsabilidade de servidores e de gestores públicos (LONGENECKER; NYKODYM, 1996).

Embora tanto o setor público quanto o privado enfrentem problemas semelhantes, pesquisadores argumentam que a transposição de modelos de desempenho do setor privado não se adapta facilmente em um ambiente do setor público (GREATBANKS; TAPP, 2007). Há a necessidade de maior compreensão em relação ao desenvolvimento da atividade de gestão do desempenho no contexto do setor público (MCADAM; HAZLETT; CASEY, 2005), ou seja, alternativas e técnicas utilizadas no setor privado não podem ser simplesmente implementadas no setor público (MCADAM; HAZLETT; CASEY, 2005; JOYCE, 2000; SAVOIE, 1998). A complexidade da avaliação e gestão do desempenho no setor público é associada a diversos fatores, tais como estrutura organizacional, burocracia, legislação, cultura e identificação organizacional considerando as várias partes interessadas. No contexto da cultura e identificação organizacional, é recomendável a utilização de modelos alicerçados na consideração das percepções do(s) gestor(es) da organização, possibilitando assim a construção de um modelo único e personalizado ao contexto decisório em que se insere (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; STEINBACH *et al.*, 2015; ROY, 1993).

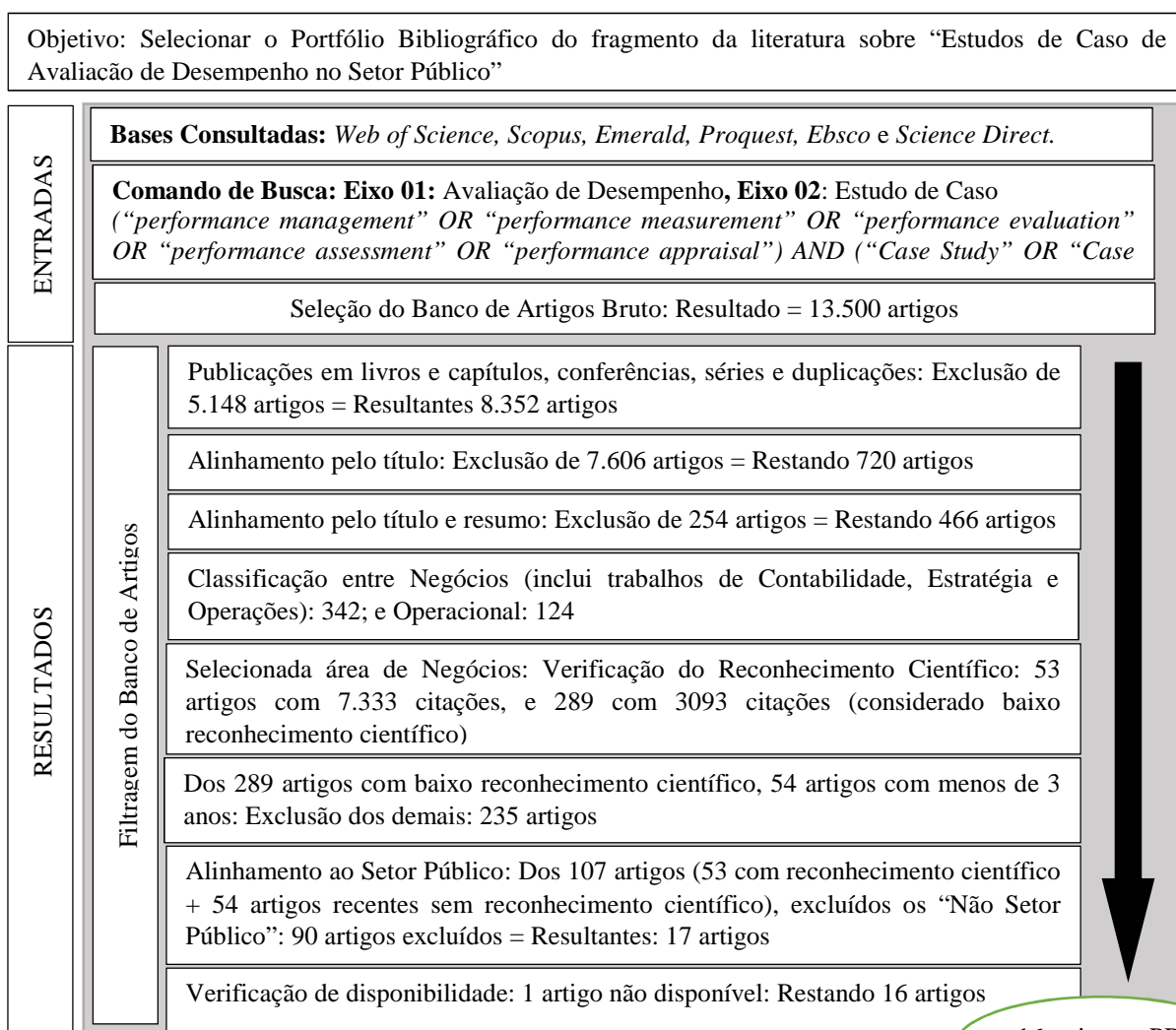
Dada a importância sobre a Avaliação de Desempenho no âmbito do setor público, tanto em relação às práticas realizadas, quanto em relação ao que vem sendo pesquisado, o intuito desta pesquisa é responder à seguinte questão: Quais são as lacunas e oportunidades de pesquisa que podem ser identificadas nos estudos de caso e que são capazes de promover avanços na área avaliação de desempenho no setor público? A fim de contribuir para melhorar o conhecimento sobre esse assunto, este estudo tem como objetivo conhecer o que o fragmento da literatura referente à avaliação de desempenho, nas publicações científicas internacionais, desenvolveu sob a forma de estudos de caso no setor público, possibilitando, assim, apontar lacunas que possam ser investigadas e venham a promover avanços nessa área de conhecimento.

### **2 – Metodologia da Pesquisa**

A presente pesquisa classifica-se como exploratória-descritiva, pois explora qualitativamente o fragmento da literatura de estudos de caso de avaliação de desempenho no setor público e descreve as características desse fragmento. Com o intuito de construção de conhecimento nos pesquisadores para identificação de lacunas que possam ser investigadas e venham a promover avanços em pesquisas de AD no setor público, o estudo é caracterizado como qualitativo. Por ter como dados de análise os artigos científicos publicados (dados secundários) em bases de dados fez uso da pesquisa bibliográfica. Por essa seleção demandar a interação, geração de conhecimento e reflexão dos pesquisadores (dados primários) para a evolução do processo, classifica-se, também, como pesquisa-ação (RICHARDSON, 1999).

Para orientar os procedimentos dos autores o *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)* foi utilizado, por possibilitar a justificativa das escolhas científicas que o pesquisador realizou e identificar oportunidades de pesquisa (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016), por meio das seguintes etapas: (a) selecionar um Portfólio Bibliográfico (PB) de artigos sobre o fragmento que representa o tema da pesquisa; (b) identificar as características dos estudos encontrados (análise bibliométrica) no PB; (c) realizar uma análise crítica dos artigos do PB por meio de uma afiliação teórica do pesquisador (análise sistêmica); e (d) identificar lacunas e oportunidades de futuras pesquisas (ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013). O resultado da operacionalização da Etapa 1 - Seleção do Portfólio Bibliográfico é apresentado na Figura 1, por constituírem-se nos dados da serem analisados na pesquisa.

**Figura 1 – Seleção do PB com base no Proknow-C**



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Por meio do processo estruturado 16 artigos passaram para as etapas de análise bibliométrica e sistêmica. Ressalta-se que as coletas nos bancos de dados foram feitas entre os dias 24 e 27 de março de 2016, e as coletas dos números de citações em 8 de maio de 2016.

A análise bibliométrica tem por objetivo quantificar as informações existentes e, para os destaques de cada uma das variáveis definidas, buscar informações para aprofundar o conhecimento (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; CARDOSO *et al.*, 2015; DUTRA *et al.*, 2015). Nesta pesquisa, serão investigadas as seguintes variáveis básicas: (a) reconhecimento científico dos artigos; (b) autores e as universidades de maior destaque e trajetória nessa área de conhecimento; (c) relevância dos periódicos; (d) palavras-chave mais utilizadas; (e) análise do fator de impacto dos periódicos do PB; (f) quais são as áreas de concentração dos periódicos receptivos do tema, com base no JCR; (g) qual é a metodologia/ferramenta de AD mais utilizada nos artigos; (h) em qual o tipo de organização o estudo de caso foi aplicado; (i) quais foram os países onde o modelo/estudo foi desenvolvido; e (j) qual é a forma de coleta de dados utilizada pelos autores dos artigos. Com relação as variáveis avançadas, serão investigadas: quais são as teorias subjacentes que informaram a AD dos estudos (CARDOSO *et al.*, 2015; FRANCO-SANTOS, 2012); e qual foi o sistema de AD que informou os estudos: sistema de mensuração e/ou sistema de gestão de desempenho (CARDOSO *et al.*, 2015; MELNYK, 2014).

Cumprir esclarecer as teorias subjacentes e a noção no contexto de AD consideradas pelos autores: a) Teoria da Agência: Avaliação de Desempenho serve como ferramenta para reduzir a assimetria informacional entre os agentes (CARDOSO *et al.*, 2015; FRANCO-SANTOS, 2012; JENSEN; MECKLING, 1976); b) Teoria da Contingência: AD e suas medidas não são universais para todas as organizações; assim, cada instituição precisa criar o seu próprio sistema de avaliação considerando suas particularidades (CARDOSO *et al.*, 2015; FRANCO-SANTOS, 2012; HAYES, 1977); c) Teoria da Visão Baseada em Recursos da empresa: AD fornece um diagnóstico das capacidades organizacionais e dos recursos a fim de melhorar e gerar vantagem competitiva (CARDOSO *et al.*, 2015; FRANCO-SANTOS, 2012); d) Teorias Cognitivas e de Processamento de Informações: AD é influenciada pela percepção de cada gestor; assim, a avaliação e interpretação dos dados podem variar de gestor para gestor (CARDOSO *et al.*, 2015; FRANCO-SANTOS, 2012; MILLER, 1956); e) Teoria do Estabelecimento de Metas: AD apresenta influência das metas estabelecidas, onde o uso de metas específicas e desafiadoras produz maiores efeitos de desempenho (CARDOSO *et al.*, 2015; FRANCO-SANTOS, 2012; LOCKE; LATHAM, 1990); f) Teoria da Equidade, Distribuição e Justiça: AD deve ser justa, uma vez que, se os indivíduos perceberem que existem desigualdades e injustiças na avaliação, eles ficarão insatisfeitos e desmotivados com o sistema de avaliação (CARDOSO *et al.*, 2015; FRANCO-SANTOS, 2012; ADAMS, 1965); g) Teoria dos *Stakeholders*: AD deve levar em consideração as partes interessadas na organização e seus interesses (CARDOSO *et al.*, 2015; FREEMAN, 1984); e h) *New Public Management*: NPM implica ênfase na medição de desempenho como uma ferramenta de mudança de práticas de governança e controle, constituído de práticas como a gestão por objetivos e gestão por resultados (MODELL, 2005; NEWBERRY; PALLOT, 2004).

Para a variável ‘sistemas de avaliação de desempenho’, a classificação em sistema de medição de desempenho compreende os processos para a definição de objetivos, coleta, análise e interpretação de dados de desempenho (MELNYK *et al.*, 2014). Já para a classificação como sistema de gestão de desempenho abarca os processos de avaliação de diferenças entre os resultados reais e desejados, identificação e sinalização das diferenças que são críticas (garantindo assim a intervenção de gestão), a compreensão do porquê as deficiências tenham ocorrido, e, quando necessário, introdução e acompanhamento de ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho (MELNYK *et al.*, 2014).

A terceira etapa do *Proknow-C* diz respeito à análise sistêmica que é uma atividade reflexiva em que o pesquisador, com base na adoção de uma afiliação teórica e de suas propriedades, analisa a presença, ou não, dessas propriedades nos artigos do PB, com o objetivo de evidenciar os destaques e as oportunidades de conhecimento encontrado na amostra (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; SILVA *et al.*, 2014; VALMORBIDA *et al.*, 2014; BORTOLUZZI *et al.*, 2013). Para operacionalização da análise sistêmica neste trabalho, adotou-se a afiliação teórica de Ensslin *et al.* (2013, p. 379) em que Avaliação de Desempenho é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram, ordinalmente e cardinalmente e integram os aspectos considerados como necessários e suficientes para sua gestão permitindo visualizar o impacto das consequências das ações e seu gerenciamento.

As lentes utilizadas para analisar os artigos foram: (i) abordagem; (ii) singularidade; (iii) processo para identificação; (iv) mensuração; (v) integração; e (vi) gestão (VALMORBIDA *et al.*, 2014; BORTOLUZZI *et al.*, 2013). A lente da Abordagem tem por objetivo analisar a harmonia entre (a) a origem do modelo/proposta aplicado; e (b) o contexto onde se aplica, com base em Valmorbida *et al.* (2014), Bortoluzzi *et al.* (2013) e Dias e Tsoukias (2004), pode ser ser classificado entre (i) Normativista; (ii) Descritivista; (iii) Prescritivista; e (iv) Construtivista. Em termos do contexto onde se aplica o modelo, este pode ser considerado Genérico ou Específico. Dessa forma, ocorrerá harmonia quando as abordagens Normativista e Descritivista forem aplicadas em contextos genéricos, e as abordagens Prescritivista e Construtivista forem aplicadas em contextos específicos. A lente Singularidade tem por objetivo analisar se os autores reconhecem que o problema é singular, ou seja, vinculado aos atores quanto ao contexto físico em que foi empregado, ou seja, para cada ambiente (contexto) deve-se construir um modelo de AD, em que, ao se mudar o contexto, se altera o modelo (VALMORBIDA *et al.*, 2014; BORTOLUZZI *et al.*, 2013). A lente de Processo de Identificação consiste em identificar se os autores reconhecem os limites de conhecimento e valores dos decisores nos critérios de avaliação de desempenho além de identificar os objetivos do modelo de avaliação de desempenho, segundo a visão do decisor (BORTOLUZZI *et al.*, 2013). A lente Mensuração tem o intuito de identificar nos artigos analisados se os autores informam o tipo de escala utilizada (nominal, ordinal, intervalo, razão); se estas respeitam as propriedades de operacionalização da escala (atendem aos princípios da homogeneidade e não ambiguidade); e se atendem à teoria da mensuração, ou seja, se em relação às operações matemáticas e estatísticas realizadas pelo artigo são compatíveis com as escalas construídas (BORTOLUZZI *et al.*, 2013). A lente Integração consiste em identificar se, nos artigos analisados, os autores realizam a integração dos critérios considerados como necessários e suficientes para se ter uma avaliação global de desempenho com base nos níveis de referências definidos, conforme a percepção dos decisores. Além disso, é analisado se o modelo permite uma visão holística do desempenho da organização, fornecendo a situação global, segundo os critérios estabelecidos pelo decisor. A lente Gestão tem por objetivo identificar se é realizado diagnóstico dos pontos fortes e fracos da situação atual das organizações objeto nos artigos e a forma pela qual se realiza o diagnóstico, e também se os autores geram ações para melhorar o desempenho.

### **3 - Referencial Teórico**

#### **3.1 - Avaliação de Desempenho**

À medida que avançamos no século XXI há uma convicção crescente de que o mundo como nós o conhecemos está mudando, tanto de forma natural como no aspecto dos negócios (BITITCI *et al.*, 2012), e essas mudanças têm sido também objeto da área de Avaliação de Desempenho. Durante os últimos 20 anos, a medição de desempenho tem sido estudada e

operacionalizada por diversas disciplinas (BITITCI *et al.*, 2012; NUDURUPATI *et al.*, 2011; FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007; NEELY, 2005), tais como operações, controle estratégico e contabilidade de gestão.

Tal atenção é derivada da crença de que um sistema de avaliação eficaz, concebido e implementado, pode fornecer ao funcionário, ao gerente e à organização uma série de benefícios positivos (LONGENECKER; NYKODYM, 1996). Segundo Steinbach *et al.*, (2015) mediante a análise do seu desempenho, as organizações podem medir sua capacidade de sobrevivência e continuidade em vista das exigências dos ambientes interno e externo em que estejam inseridas. Adicionalmente, Bititci *et al.* (2000) argumentam que se o desempenho influencia a ação das pessoas as medidas de desempenho precisam ser posicionadas em um contexto estratégico.

Quando analisado na perspectiva contemporânea, a medição de desempenho compreende o uso de medidas de desempenho financeiro, bem como não financeiro, ligadas à estratégia de negócios da organização, com consequências para o comportamento das pessoas, para as capacidades organizacionais e para seu desempenho (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2012). O uso de sistemas de medição e gestão de desempenho é frequentemente recomendado para facilitar a implementação da estratégia e melhorar o desempenho organizacional (MELNYK *et al.*, 2014; DAVIS; ALBRIGHT, 2004).

Sistemas de avaliação e de gestão de desempenho consistem em dois componentes: sistema de medição e sistema de gestão de desempenho. O sistema de medição de desempenho engloba o processo (ou processos) para a definição de objetivos (desenvolvimento do conjunto de métricas) e coleta, análise e interpretação de dados de desempenho (MELNYK *et al.*, 2014). O sistema de gestão de desempenho engloba o processo de avaliar as diferenças entre os resultados reais e desejados, identificar e sinalizar aquelas diferenças que são críticas, com a intervenção de gestão, a compreensão do porquê de as deficiências terem ocorrido e, quando necessário, a introdução e o acompanhamento de ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas significativas de desempenho (MELNYK *et al.*, 2014).

Essas discussões demonstram que a Avaliação de Desempenho é um: fenômeno social e um processo de quantificação, com efeito de estimular a ação e onde os comportamentos (organizacionais e individuais) são moldados pelos valores e percepções dos indivíduos e das comunidades dentro do qual o indivíduo opera (BITITCI *et al.*, 2011; 2000); e, processo dinâmico em constante inovação e que provoca mudanças no ambiente organizacional (STEINBACH *et al.*, 2015). Bititci *et al.* (2011) sugerem que a discussão sobre AD precisa adotar uma abordagem mais interpretativa para a compreensão de medição de desempenho como um sistema social integrado, holístico, dentro do contexto sempre emergente.

### **3.2 - Avaliação de Desempenho no Setor Público**

A produção de conhecimento técnico na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento do setor público sempre esteve muito mais voltada para os processos de formulação de políticas e programas do que para aqueles relacionados à sua implementação e avaliação (STEINBACH *et al.*, 2015). Além disso, os sistemas de AD são geralmente considerados mais focados nas consequências, ignorando as causas e os processos (FERREIRA-DA-SILVA *et al.*, 2015). O processo de Avaliação de Desempenho em organizações públicas ainda se configura na aplicação de instrumentos isolados com resultados pouco utilizados para o desenvolvimento organizacional e melhoria da gestão, evidenciando que normalmente a avaliação é um fim em si mesma (STEINBACH *et al.*, 2015).

No setor público, os propósitos, objetivos e metas são apresentados e direcionados por um órgão central, seja uma agência reguladora, secretaria ou ministério, sem ao menos se analisar o contexto da organização avaliada, o que é preocupante devido à falta de qualquer sentido explícito de prioridade entre a multidão de indicadores em nível da organização e os que estão no nível departamental do governo central (MICHELI; NEELY, 2010). Por outro

lado, a experiência internacional, especialmente nos países da Europa Ocidental, sugere a existência de vários modelos de Avaliação de Desempenho relacionados com a história cultural e política das suas respectivas burocracias (FERREIRA-DA-SILVA *et al.*, 2015).

Em um contexto de crescente incerteza, a capacidade das instituições para se adaptarem aos novos desafios estratégicos e controlar seus recursos humanos tornou-se muito importante. Ferreira-da-silva *et al.*, (2015) argumentam que os sistemas de Avaliação de Desempenho permitem que organizações exerçam seu poder de apreciação em seus empregados, permitem aos gestores desenvolver seus conhecimentos sobre o problema (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015; LONGENECKER; NYKODYM, 1996) e sua capacidade de avaliação.

O sistema de Avaliação de Desempenho tem um papel estratégico nas organizações públicas, uma vez que apresentam relação com a: liderança, geração de conhecimento no gestor e na organização, história cultural e política das organizações, além das metas e indicadores (FERREIRA-DA-SILVA *et al.*, 2015). Pode-se argumentar que as metas e os indicadores são concebidos para controlar as atividades locais, melhorar a prestação de contas, comparar o desempenho das organizações, influenciar o comportamento e ação, a fim de melhorar os serviços públicos (MICHELI; NEELY, 2010). Cada um desses papéis tem implicações importantes para a concepção dos sistemas de medição de desempenho e sua implementação, em que muitas vezes apresenta dificuldades em tentar cumprir muitos desses papéis ao mesmo tempo (MICHELI; NEELY, 2010).

Neste contexto, um sistema de avaliação eficaz requer que os gestores tenham não só as habilidades necessárias à realização das avaliações, mas também a vontade de fazê-la (STEINBACH *et al.*, 2015). Considerando que cada pessoa envolvida veio de um contexto institucional diferente, cada um com sua própria abordagem para medições de desempenho (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2015), Steinbach *et al.* (2015) argumentam que o conhecimento gerado pela análise que se faz da organização e da interação entre os envolvidos é fruto da atividade de avaliação de desempenho que subsidia o gerenciamento, fornecendo informações imprescindíveis para a tomada de decisão.

## **4 - Resultados: Análise Bibliométrica e Sistêmica da Literatura**

### **4.1 - Análise bibliométrica: Características básicas e avançadas**

Os artigos que resultaram da seleção e que compõem o Portfólio Bibliográfico (PB), com base na delimitação atribuída pelos autores, representam um fragmento da literatura, um total de 16 artigos, sobre estudos de caso de Avaliação de Desempenho no Setor Público.

O conjunto de autores do PB corresponde a 43 autores que, no entanto, não possuem mais do que um artigo no PB. Em geral, os artigos foram escritos por dois autores (50%), seguidos por três e quatro autores (18% cada). Em relação às instituições às quais os autores declararam vínculo quando da publicação do artigo, pode-se identificar 28 instituições distintas que, no entanto, também não possuem mais do que um artigo.

Em relação ao reconhecimento científico dos artigos, destacaram-se: *Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity*, de Mcadam *et al.* (2005), com 145 citações (2005 – média de 13 citações por ano); *Performance measurement systems in the Finnish public sector*, de Rantanen *et al.*, (2007) com 119 citações (2007 – média de 13 citações por ano); e *Bundling management control innovations: A field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard*, de Modell, (2009) com 106 citações (2009 – média de 15 citações por ano).

A análise da receptividade dos periódicos tem por intuito identificar aqueles periódicos receptivos ao tema proposto. Foram identificados, com base no PB, 14 diferentes periódicos, sendo destaques *International Journal of Public Sector Management* (Fator SJR 0,272) e *Public Organization Review* (Fator SJR 0,282), ambos com dois artigos do PB. Os demais 12 periódicos contaram com apenas um artigo no PB.



Cumpra salientar que, sendo o foco deste trabalho “Estudos de caso de Avaliação de Desempenho no setor público”, se esperava que a maioria dos periódicos abordasse, em seu escopo, o setor público. No entanto, dos 14 periódicos encontrados, apenas *International Journal of Public Sector Management*, *Public Personnel Management* e *Public Administration Review* apresentam, em seu escopo a área de atuação *Public Administration*. *International Journal of Public Sector Management* aborda sobre as questões comuns que os gestores públicos, administradores e formuladores de políticas enfrentam, visando melhorar a eficiência e eficácia em situações de escassez de recursos e aumento das expectativas públicas; já *Public Personnel Management* tem como foco publicar especificamente para executivos de recursos humanos e gestores do setor público; e, *Public Administration Review* declara que tem como público acadêmicos e profissionais interessados no setor público e na gestão do setor público.

Foram analisadas também as palavras-chave utilizadas pelos artigos. Das 62 palavras-chave elencadas, as que mais apareceram foram *Balanced Scorecard*, *Case Studies*, *Performance Management*, *Performance Measurement* e *Public Sector Organizations*. No geral, a concentração de palavras ocorreu em *Performance Management* e suas variantes.

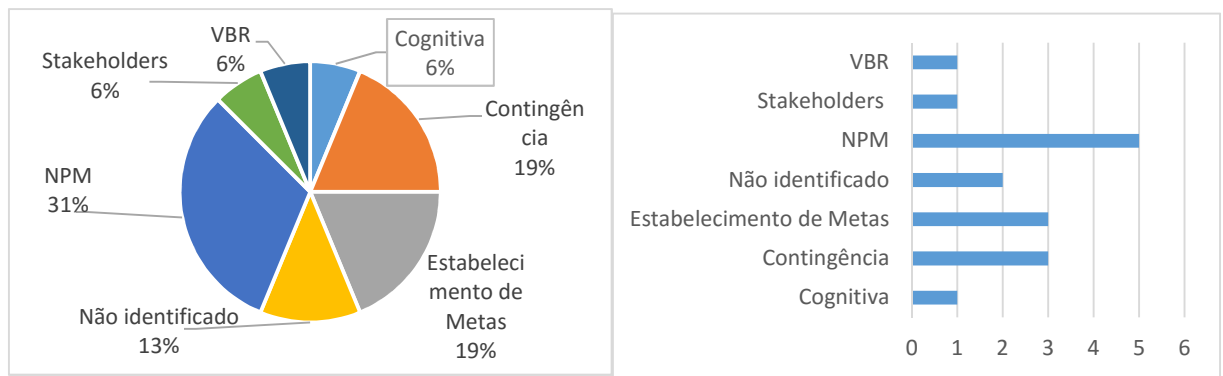
Em relação às ferramentas ou métodos utilizados pelos artigos, o *Balanced Scorecard* apresentou-se como o mais estudado e implementado nas organizações, presente em sete dos 16 artigos, de forma individual ou concomitante com alguma outra ferramenta (*TQM*, em dois artigos). Além desses, foram verificados os Sistemas de Avaliação de Desempenho (*Performance Measurement System – PMS*) (três artigos) e a Avaliação de Desempenho (*Performance Measurement – PM*) (três artigos), de forma genérica. Nesse sentido, as palavras-chave apresentadas anteriormente refletem o direcionamento dos artigos. É possível inferir que as palavras-chave revelam uma fonte de acesso vantajosa aos artigos científicos, as quais devem ser escolhidas com cautela, visando assim à otimização em buscas futuras.

No tocante às organizações e aos setores em que os artigos foram estudados, foi possível encontrar uma diversidade de tipos e funções de órgãos de aplicação. Essas organizações foram agrupadas por finalidade pública, sendo identificadas ao menos 13 áreas de atuação. As principais áreas de destaque foram saúde (instituto de ciências, vigilância sanitária, hospital, ministério da saúde), policiamento, educação, militar (base naval e manutenção da força de defesa) e transporte público. Em relação à localização dos trabalhos, todos os continentes foram contemplados no PB com ao menos um trabalho. O continente europeu apresentou elevado interesse (50%), com destaque para a Inglaterra (três artigos) e Portugal (dois artigos).

Em uma análise mais específica da forma de coleta de dados, utilizaram-se entrevistas (88%), análise documental (50%), questionário (38%), grupo focal/oficina (19%) e observação (19%). Além disso, foi identificado que apenas quatro artigos utilizaram apenas um método de coleta de dados, enquanto seis artigos utilizaram dois e três métodos.

A primeira análise da bibliometria avançada verificou quais as teorias adjacentes que se podem ter informado os trabalhos do PB. O Gráfico 1 apresenta os resultados obtidos.

**Gráfico 1 – Análise das Teorias Subjacentes**



Fonte: Dados da pesquisa.

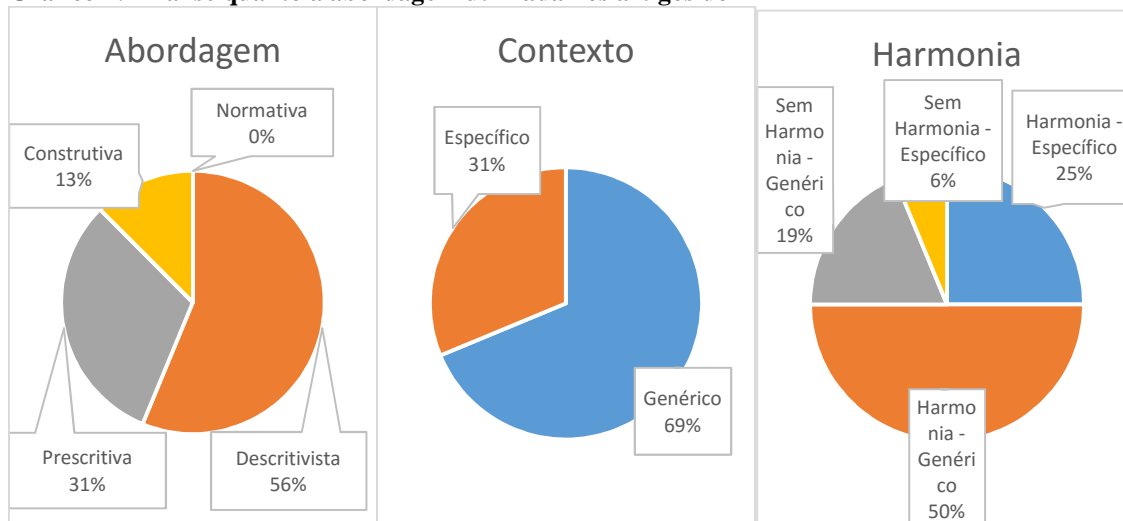
Ressalta-se que a NPM implica uma ênfase na medição de desempenho como ferramenta de mudança de práticas de governança e controle, constituído de práticas como a gestão por objetivos e gestão por resultados (MODELL, 2005; NEWBERRY; PALLOT, 2004). Tendo sua difusão após a década de 1990, a reforma do setor público, nos últimos anos, tem sido um dos principais focos de formuladores de políticas e técnicas de Contabilidade e políticas e tem desempenhado um papel fundamental em iniciativas de mudança (NATH; SHARMA, 2014; LAPSLEY; WRIGHT, 2004).

Em relação ao entendimento de Melnyk (2014), da classificação dos sistemas de Avaliação de Desempenho entre sistemas de medição de desempenho e/ou sistemas de gestão de desempenho, dos 16 artigos avaliados, apenas um obteve classificação “Sim” para ambos os conceitos. Steinbach *et al.* (2015) teve como objetivo desenvolver um modelo de Avaliação de Desempenho do processo de comunicação de Vigilância em Saúde do estado de Santa Catarina, com base na metodologia Multicritério para Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C). Em seu artigo, foi possível encontrar todas as características necessárias apresentadas por Melnyk (2014). Dos demais, 11 deles se apresentaram de forma incompleta (apenas o objetivo e alguns, o que medir) enquanto quatro não apresentaram características de mensuração. Em relação às características de gestão do desempenho, além do citado acima, apenas dois artigos apresentaram pelo menos uma característica, sendo ambos considerados parciais. Em contraponto, 12 dos artigos não apresentaram característica alguma de gestão do desempenho, com base na perspectiva de Melnyk (2014).

#### 4.2 - Análise Sistêmica

A primeira análise realizada foi a Lente Abordagem. O objetivo dessa Lente é identificar se existe harmonia entre a abordagem utilizada no modelo apresentado e sua aplicação no contexto do artigo. O Gráfico 2 apresenta as abordagens utilizadas pelos autores nos artigos.

**Gráfico 2: Análise quanto à abordagem utilizada nos artigos do PB**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por meio do Gráfico 2, é possível observar que a maior parte dos artigos apresenta abordagem Descritivista (56%), tendo sido utilizado por Goh, Elliott e Richards (2015), Ferreira-da-Silva *et al.* (2015), Liu e Van Dooren (2015), Agostino e Arnaboldi (2015), Pimentel e Major (2014), Rantanen *et al.* (2007), Mcadam, Hazlett e Casey (2005), Yeh, Deng e Chang (2000) e Longenecker e Nykodym (1996). A abordagem Prescritivista foi utilizada por 31% artigos, sendo os autores: Mensah e George (2015), Nath e Sharma (2014), Macbryde *et al.* (2014), Micheli e Neely (2010) e Modell (2009). Já a abordagem Construtivista foi

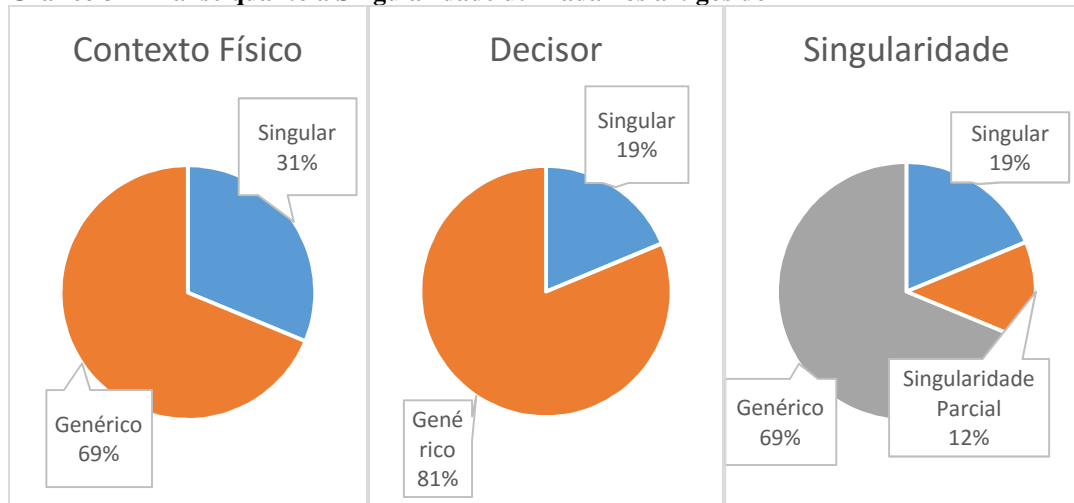
encontrada em três dos 16 artigos analisados. Para Roy (1993), a abordagem Construtivista é a mais adequada para apoio à decisão. Nesse sentido, apenas os trabalhos de Steinbach *et al.* (2015) e Greatbanks e Tapp (2007) apresentam-se alinhados a essa abordagem.

Em relação ao contexto em que os modelos foram analisados, as abordagens normativista e descritivista somente podem ser aplicadas em ambientes considerados genéricos, são selecionados modelos teóricos pré-existentes e busca-se entender as decisões bem-sucedidas do passado e se considera o comportamento passado do decisor, respectivamente. Nesse sentido, essas abordagens só podem ser utilizadas em ambientes genéricos (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2016). Quanto às abordagens prescritivista e construtivista, estas consideram que o decisor tem valores e preferências; no entanto, na segunda, há o foco da geração de conhecimento no decisor, o que não se encontra na primeira. Ambas as abordagens devem ser consideradas em contexto específico (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2016).

Conforme observado na terceira ilustração do Gráfico 2, objetivo do relacionamento entre a primeira e a segunda ilustração, 75% dos artigos apresentam harmonia entre a abordagem utilizada e o contexto empregado. Destes, é possível identificar 50% sob a abordagem genérica, e 25% sob a abordagem específica. Em contraponto, 25% dos artigos não apresentam a harmonia desejada. Este é um aspecto indicativo de lacuna a ser preenchida na literatura de AD no setor público.

A Lente Singularidade tem por objetivo verificar se reconhece o problema como único em termos dos decisores e contexto físico (VALMORBIDA *et al.*, 2014; BORTOLUZZI *et al.* 2013). Dividida em duas sublentes, verifica-se a singularidade quanto ao contexto físico e quanto ao decisor. Em seguida, essas análises são agrupadas para apresentar a Singularidade, de forma ampla, nos artigos (Gráfico 3).

**Gráfico 3 - Análise quanto à Singularidade utilizada nos artigos do PB**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme observado no Gráfico 3, ao se analisarem o Contexto Físico e o Contexto do Decisor, apenas 19% dos artigos reconhecem a singularidade de ambos. Steinbach *et al.* (2015), Modell (2009) e Greatbanks e Tapp (2007) reconhecem a Singularidade, tanto em relação ao contexto físico, quanto ao decisor. Em relação ao contexto físico, estes autores reconhecem que o ambiente físico é único e que o modelo somente pode ser utilizado (em sua versão pura, sem adaptações) para a organização para a qual foi construído (VALMORBIDA *et al.*, 2014). Em relação ao decisor, reconhecem que este é a quem a Avaliação de Desempenho se destina, e este é quem deverá ser apoiado no momento de se tomarem decisões.

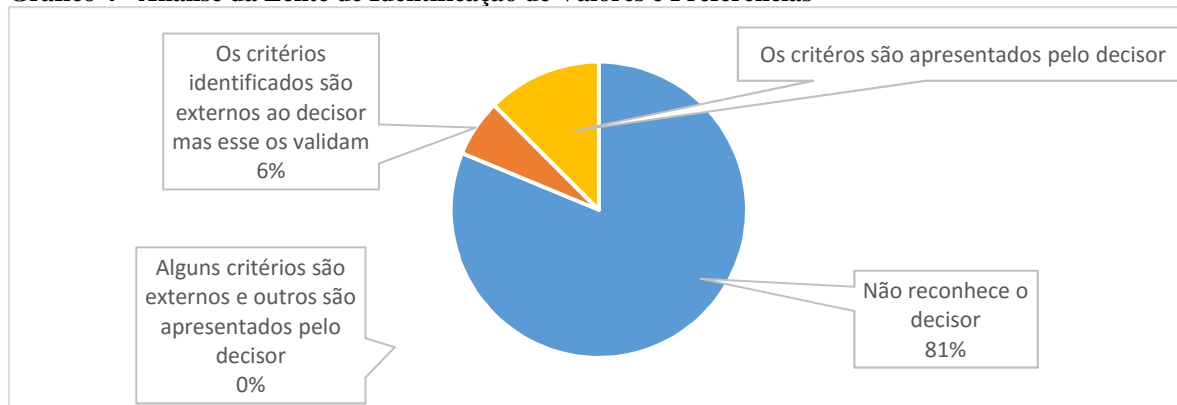
12 % dos artigos reconhecem o contexto físico específico, ou seja, é apresenta de forma singular; no entanto, não é reconhecido o contexto singular do decisor, sendo este apresentado

em sua forma genérica (MENSAH; GEORGE, 2015, MCADAM; HAZLETT; CASEY, 2005). A maioria dos artigos (69%) não apresentou Singularidade. Estes são classificados como genéricos, tanto em relação ao contexto físico, quanto em relação ao decisor, ou seja, a característica de Singularidade não foi encontrada nos artigos de Ferreira-da-Silva *et al.* (2015), Liu e Van Dooren (2015), Agostino e Arnaboldi (2015), Goh, Elliott e Richards (2015), Nath e Sharma (2014), Pimentel e Major (2014), Macbryde *et al.* (2014), Micheli e Neely (2010), Rantanen *et al.* (2007), Yeh, Deng e Chang (2000) e Longenecker e Nykodym (1996).

Ao considerar que tanto as organizações, quanto os decisores possuem características próprias e distintas uns dos outros, e que os modelos de Avaliação de Desempenho são utilizados por estes com a finalidade de avaliar aqueles, infere-se assim a necessidade da identificação tanto do contexto físico, quanto dos decisores. Encontra-se aqui mais uma lacuna de pesquisa para melhoria em trabalhos futuros.

A Lente Identificação de Valores e Preferências, dividida em duas sublentes, tem por objetivo identificar se: a percepção do decisor, ou seja, seus valores e preferências, é levada em consideração para a identificação das características dos modelos de avaliação de desempenho; e, se nesse processo, existe a preocupação com a expansão do conhecimento no decisor.

**Gráfico 4 - Análise da Lente de Identificação de Valores e Preferências**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A informação derivada dessa análise permite identificar que os trabalhos de Steinbach *et al.* (2015) e Greatbanks e Tapp (2007), representando 13% do conjunto de artigos, levam em consideração os critérios apresentados pelo decisor no momento da Avaliação de Desempenho. Além disso, Modell (2009) afirma que os critérios identificados são externos, por meio de literatura e do conhecimento dos autores, mas são validados pelo decisor. No entanto, a maioria (81%) dos artigos não reconhece o decisor na apresentação da Avaliação de Desempenho. A quase totalidade dos artigos apresenta que os critérios de avaliação são coletados pela literatura, pelos autores ou mesmo imposto por órgãos superiores. Em complemento, Steinbach *et al.* (2015), além de levar em consideração os critérios apresentados pelo decisor no momento da construção do modelo, também considera a expansão do conhecimento deste em todas as etapas, desde a identificação até à operacionalização dos critérios. Os demais artigos não levam em consideração a expansão do conhecimento do decisor.

A Lente Mensuração tem o intuito de identificar se os autores realizam a atividade de mensuração dos objetivos, identificando as escalas e atendendo de forma correta à Teoria da Mensuração. Verifica-se que apenas 19% apresentam a mensuração dos objetivos identificados como importantes para a organização. Os autores dos artigos que realizam a mensuração são: Steinbach *et al.* (2015), Greatbanks e Tapp (2007) e Yeh, Deng e Chang (2000). Além de realizarem a mensuração, foi identificado que os trabalhos citados utilizam escalas intervalares para mensuração de seus objetivos e também atendem à Teoria da Mensuração, na qual as operações realizadas no processo de mensuração são compatíveis com as escalas utilizadas.

**Gráfico 5 - Análise da Lente Mensuração**



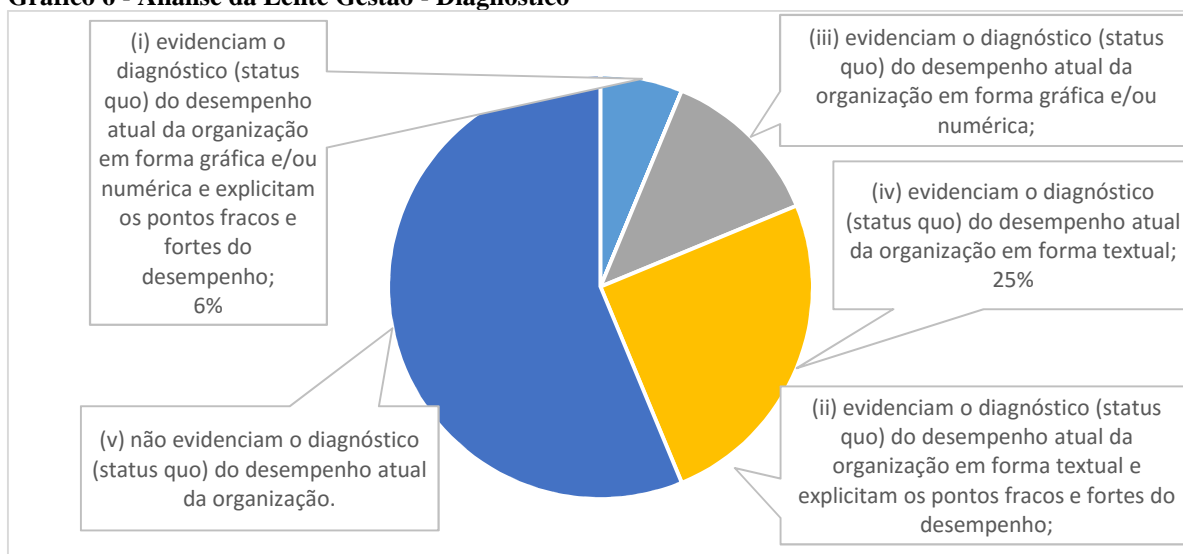
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os demais artigos (81%) não evidenciam, ou nem mesmo explicitam, as escalas utilizadas para mensuração dos critérios/objetivos. A utilização de escalas que respeitam os princípios da Teoria da Mensuração e atendam às propriedades de operacionalização garante a validade do processo de AD, devendo ser observadas quando se der a mensuração de desempenho dos objetivos (VALMORBIDA *et al.*, 2014).

A Lente Integração busca verificar se, no processo de integração das escalas, estas permitem uma visão holística do desempenho, e não apenas um resultado final. Nesse quesito, os artigos que anteriormente apresentaram resultado positivo quanto à mensuração de seus objetivos também permitiram um processo de integração entre os indicadores elencados em seus modelos. No entanto, apenas Steinbach *et al.* (2015) apresentam uma visão holística do desempenho e o resultado parcial e global; e realizam a integração com base na percepção dos decisores, com níveis de referência e taxas de integração. Os outros 2 artigos apresentam somente o resultado global e realizam a integração sem a participação dos decisores.

A Lente Gestão tem por objetivo verificar se o conhecimento gerado pelo sistema de AD analisado pelo artigo permite conhecer a situação atual, o monitoramento, e gerar ações de aperfeiçoamento (VALMORBIDA *et al.*, 2014). Essa análise é realizada em duas partes: o Diagnóstico, onde se busca conhecer pontos fortes e fracos, *status quo* e a forma de apresentação disso, gráfico e/ou numérica (Gráfico 6); e, a Análise do Aperfeiçoamento, relacionado à gerarão de ações de aperfeiçoamento (Gráfico 7) (VALMORBIDA *et al.*, 2014).

**Gráfico 6 - Análise da Lente Gestão - Diagnóstico**

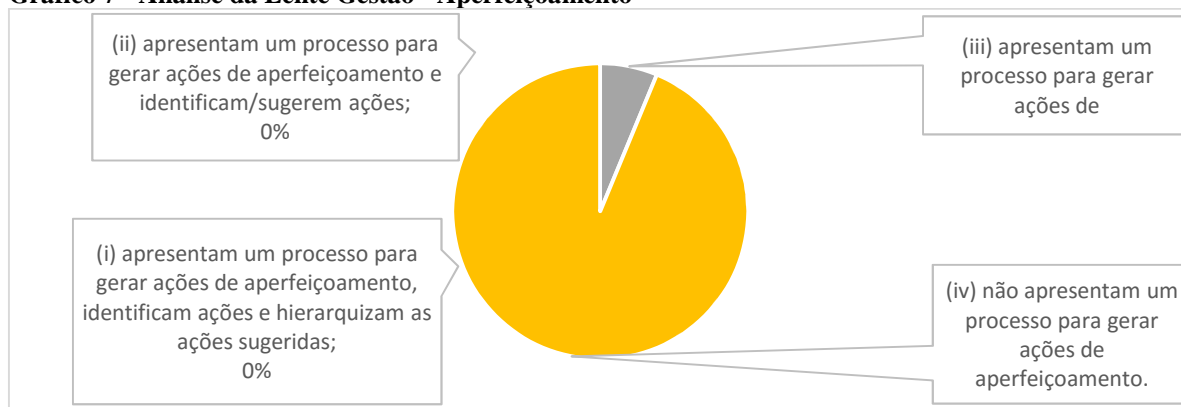


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A identificação do *status quo*, ou seja, a situação atual na AD das organizações objeto dos artigos deixou de ser apresentada em 56% delas. Em geral, esses artigos mostram o interesse na percepção de gestores ou funcionário em relação à AD, e não à AD em si.

Dentre aqueles que identificam o *status quo* (38%), 13% apresentam de forma gráfica ou numérica (GREATBANKS; TAPP, 2007, YEH; DENG; CHANG, 2000), enquanto 25% apresentam de forma textual (NATH; SHARMA, 2014, PIMENTEL; MAJOR, 2014, MICHELI; NEELY, 2010, MODELL, 2009). Além de apresentar o desempenho atual da organização, é interessante que sejam apresentados pontos fortes e fracos do desempenho, visando, em um segundo momento, a melhorias na gestão. Apenas Steinbach *et al.* (2015) apresentaram, além do *status quo*, tanto em forma gráfica quanto textual, pontos fortes e fracos do desempenho. No entanto, 56% não evidenciaram o diagnóstico do desempenho atual da organização, minando assim possibilidades de análises mais acuradas por parte da academia.

**Gráfico 7 - Análise da Lente Gestão - Aperfeiçoamento**



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em relação ao aperfeiçoamento, a quase totalidade dos artigos (94%) não demonstraram preocupação em apresentar ações de aperfeiçoamento, tampouco processos para identificação dessas ações e hierarquização das ações sugeridas. No entanto, assim como nas lentes anteriores, destaca-se o estudo de Steinbach *et al.* (2015), que cumpre com tais requisitos. Infere-se com isso a baixa preocupação dos autores na melhoria das organizações, seja com a identificação das ações, seja em relação à Avaliação de Desempenho, em relação aos pontos fortes e fracos. A apresentação destes permite ao gestor entender o que deve ser melhorado.

#### 4.3 - Contribuições para a construção de conhecimento: lacunas identificadas

Por meio dos resultados encontrados foi possível identificar lacunas na literatura científica que demandam investigações sobre avaliação de desempenho no setor público, no intuito de avanços nessa área de conhecimento com oportunidades para pesquisas futuras. O Quadro 1 resume uma estrutura de proposições científicas e práticas para o fragmento da literatura relacionado ao setor público, no contexto da Avaliação de Desempenho.

**Quadro 1 - Proposições científicas e práticas para o setor público no contexto da AD.**

Lentes	Desafios para os pesquisadores	Desafios para os gestores do setor público
1 – Abordagem	Como estruturar um modelo de AD para o setor público sob a perspectiva construtivista em seu contexto específico?	Como permitir que o contexto específico seja analisado, mesmo em um ambiente em que normas legais determinam o que deve ser feito?
2 – Singularidade	De que forma construir um modelo de AD, singular, tanto em relação ao ambiente, quanto em relação ao decisor, para o ambiente público, cercado de pontos normativos generalistas?	Como permitir a construção de um modelo de Avaliação de Desempenho no contexto do setor público, de forma singular, com influência de vieses normativos?
3 – Processo de Identificação	De que forma permitir a expansão do conhecimento do gestor público por meio da AD?	Como abordar os valores e preferências pessoais na Avaliação de Desempenho para uma melhoria no apoio às suas decisões?

4 – Processo de Mensuração	Como elaborar um modelo de AD, contemplando os objetivos elencados como importantes pela organização, utilizando escalas que atendam à Teoria da Mensuração?	De que forma a utilização de escalas para a mensuração dos indicadores estabelecidos podem contribuir para o apoio à decisão do gestor público?
5 – Processo de Integração	De que forma abordar a percepção do decisor para a identificação dos níveis de referência, no momento da integração dos resultados dos indicadores utilizados na AD?	Como apresentar os resultados de forma holística do desempenho, junto com os resultados parcial e global, aos diversos usuários de informações do setor público?
6 – Processo de Gestão	De que maneira é possível apresentar um processo para gerar ações de aperfeiçoamento e identificação de ações aos gestores públicos, com a identificação de pontos fortes e fracos do desempenho, visando à melhoria desse desempenho?	De que forma explicitar o desempenho encontrado aos diversos usuários da informação pública em relação ao diagnóstico atual, junto com os pontos fortes e fracos?

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Com base nos resultados apresentados e no Quadro 1, as lacunas encontradas permitem a elaboração desta pergunta de pesquisa: Como promover a construção de conhecimento no decisor para que ele: (i) identifique quais são os aspectos e objetivos importantes e suficientes para avaliar o desempenho do contexto no setor público; (ii) construa escalas (ordinais e as transformem em cardinais) para esses aspectos que atendem à Teoria da Mensuração; (iii) integre as escalas cardinais; (iv) identifique o diagnóstico gráfico e numérico do *status quo* no contexto da Avaliação de Desempenho no setor público; e (v) identifique e hierarquize ações que possam alavancar o aperfeiçoamento desse *status quo*? Entende-se que, por meio das questões elencadas conjuntamente ao problema apresentado, é possível construir pesquisas que considerem cada contexto em sua peculiaridade, com seus específicos decisores, visando a melhorias, tanto na AD do setor público, quanto no apoio à decisão e gestão posterior.

## 5 - Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi conhecer o que o fragmento da literatura referente à avaliação de desempenho nas publicações científicas internacionais desenvolveu sob a forma de estudos de caso no setor público, possibilitando a construção de conhecimento nos pesquisadores, para então apontar lacunas que possam ser investigadas e venham a promover avanços nessa área de conhecimento. Para atingir o objetivo da pesquisa, foi utilizado o instrumento de intervenção *Proknow-C*, que permitiu a identificação de um Portfólio Bibliográfico de 16 artigos, os quais foram analisados pela análise bibliométrica e pelas lentes da análise sistêmica, com base na afiliação teórica de Ensslin *et al.* (2013).

O processo de seleção do Portfólio Bibliográfico por meio do *Proknow-C* se apresentou como uma ferramenta adequada, com metodologia clara, objetiva e rigor científico. O processo de busca apresenta, entre seus objetivos, gerar informação relevante minimizando a aleatoriedade e parcialidade na seleção de conteúdos científicos. Apesar disso, o pesquisador é agente central desse processo, pois a ferramenta, em seu caráter construtivista, apresenta, em algumas etapas, a possibilidade de influência de forma justificada nos resultados obtidos.

A análise da bibliometria básica desses artigos permitiu identificar os seguintes pontos: o artigo *Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity* é o mais citado com 145 citações; não foram identificados autores proeminentes no PB encontrado, não havendo mais do que um artigo por autor; os periódicos mais receptivos foram *International Journal of Public Sector Management* e *Public Organization Review*, ambos com dois artigos no PB; a ferramenta *Balanced Scorecard* apresentou-se como a mais estudada e implementada nas organizações; as áreas de estudos são diversas; e a forma de coleta de dados mais empregada nos estudos de caso analisados é por meio de entrevistas. Em relação à bibliometria avançada, a inferência da teoria adjacente aponta para a *New Public*

*Management*, Teoria da Contingência e Estabelecimento de Metas; a primeira, com estrita relação ao setor público. Identifica-se assim novo direcionamento quanto à gestão no setor público em que a medição de desempenho é utilizada como uma ferramenta de mudança de práticas de governança no setor público. Quanto à classificação dos sistemas de Avaliação de Desempenho entre sistemas de medição e de gestão de desempenho, apresenta-se aqui mais uma lacuna de contribuição às pesquisas futuras; apenas Steinbach *et al.* (2015) apresentaram as características de ambas as classificações.

Com relação à análise sistêmica, pode-se verificar que há baixa incidência de modelos e sistemas de avaliação que sejam construídos especificamente para cada organização, sob a perspectiva do gestor/decisor. Foi possível identificar, como oportunidades de pesquisas, a construção de modelos que levem em consideração a singularidade de cada organização, objeto da AD e de cada gestor, indivíduo decisor dessa avaliação.

Cada organização deve projetar um instrumento de avaliação e de processo que suporte os objetivos organizacionais (LONGENECKER; NYKODYM, 1996). Em relação aos modelos a serem propostos, outra lacuna identificada é a informação do que é mensurado, como se atendem à Teoria da Mensuração e realizam, posteriormente, integração de seus resultados, a fim de apresentar um resultado final aos gestores. Por último, concomitante à construção *ad hoc* do sistema de AD esse, visando à evidencição do diagnóstico (*status quo*) do desempenho atual da organização de ser capaz de possibilitar/apresentar um processo para gerar ações de aperfeiçoamento, identificando e hierarquizando ações sugeridas com vista a subsidiar à tomada de decisão dos gestores públicos.

Vale salientar que apesar do volume de estudos sobre avaliação de desempenho do setor público, há uma escassez de pesquisas empíricas que descrevam em detalhes os sistemas e processos utilizados em diferentes níveis de governo para medir e gerenciar o desempenho (MICHELI; NEELY, 2010). Tal percepção também foi possível de se obter neste trabalho. Dentre as limitações deste estudo, destacam-se a escolha das bases de dados utilizadas e a utilização apenas de publicações científicas disponíveis gratuitamente na internet.

## Referências

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York. 1965.
- AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M. How Performance Measurement Systems support managerial actions in networks: Evidence from an Italian case study. *Public Organization Review*, v. 15, n. 1, p. 117-137, 2015.
- BITITCI, U. S. *et al.* Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.
- BITITCI, U. S. *et al.* Managerial processes: an operations management perspective towards dynamic capabilities. *Production Planning and Control*, v. 22, n. 2, p. 157-173, 2011.
- BITITCI, U.S.; TURNER, U.; BEGEMANN, C. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 20, n. 6, p. 692-704, 2000.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; VALMORBIDA, S. M. I. Avaliação de desempenho de redes de pequenas e médias empresas (PMES): lacunas e oportunidades de pesquisa. *Revista Gestão Industrial*, v. 9, n.0 4, p. 886-906, 2013.
- CARDOSO, T.L.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V.M.; DUTRA, A. Reflexões para avanço na área de Avaliação e Gestão do Desempenho das Universidades: uma análise da literatura científica. *Seminários em Administração (XVIII SEMEAD)* São Paulo/SP, 2015.
- DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management accounting research*, v. 15, n. 2, p. 135-153, 2004.



- DIAS, L. C.; TSOUKIÀS, A. On the constructive and other approaches in decision aiding In: (Ed.). C.H. Antunes, J. Figueira, J. Clímaco (eds) ? Aide multicritère à la décision: Multiple criteria decision aiding? CCDRC/INESCC/FEUC. Coimbra, p. 13-28, 2004.
- DUTRA, A.; RIPOLL-FELIU, V.M.; FILLOL, A. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation, *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 64, iss 2, p. 243 – 269, 2015.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. PROKNOW-C: um processo para geração de conhecimento e identificação de oportunidades de pesquisa científica. Apostila disciplina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. 110f.
- ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. *RAC*; v. 17, n. 3, p. 325-349, 2013.
- ENSSLIN, S.R., *et al.* Improved decision aiding in human resource management A case using constructivist multi-criteria decision aiding. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 62 n. 7, p.735–757, 2013.
- FERREIRA-DA-SILVA, A. *et al.* Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, v. 6, n. 2, p. 375, 2015.
- FRANCO-SANTOS, M. *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, v.27, n.8, p.784-801, 2007.
- FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman. 1984.
- GOH, S. C.; ELLIOTT, C.; RICHARDS, G. Performance management in Canadian public organizations: findings of a multi-case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 64, n. 2, p. 157-174, 2015.
- GREATBANKS, R.; TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 27, n. 8, p. 846-873, 2007.
- HAYES, D. C. The contingency theory of managerial accounting. *The Accounting Review*, v.61, n.1, p.22–38. 1977.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behaviour, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360. 1976.
- JOYCE, P. *Strategy in the Public Sector. A Guide to Effective Change Management*, Wiley & Sons Ltd, Chichester, 2000.
- LAPSLEY, I.; WRIGHT, E. The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda. *Management Accounting Research*, v. 15, n. 3, p. 355-374, 2004.
- LIU, X.; VAN DOOREN, W. How to Measure Leader's Impact on Organizational Performance: Implications from the Comparative Case Study. *Public Organization Review*, v.15, n.2, p.193-206, 2015.
- LOCKE, E.; LATHAM, G. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1990.
- LONGENECKER, C. O.; NYKODYM, N. Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, v. 25, n. 2, p. 151-164, 1996.
- MACBRYDE, *et al.* Transformation in the defence sector: The critical role of performance measurement. *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 157-172, 2014.
- MARTINS, V. A. Proposta de um Mapa Estratégico para uma Universidade Pública. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

- MCADAM, R.; HAZLETT, S.; CASEY, C. Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, v. 18, n. 3, p. 256-273, 2005.
- MELNYK, S. A. *et al.* Is performance measurement and management fit for the future?. *Management Accounting Research*, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.
- MENSAH, W.; GEORGE, B. P. Performance Management in the Public Sector: An Action-Research Based Case Study in Ghana. *Journal of Applied Economics & Business Research*, v.5, n.2, p.97-111, 2015.
- MICHELI, P.; NEELY, A. Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. *Public Administration Review*, v.70, n.4, p.591-600, 2010.
- MILLER, G. The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for information processing. *Psychological Review*, v. 101, n. 2, p. 343-352, 1955.
- MODELL, S. Performance management in the public sector: past experiences, current practices and future challenges. *Australian Accounting Review*, v.15, n.37, p.56-66, 2005.
- MODELL, S. Bundling management control innovations: A field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 22, n. 1, p. 59-90, 2009.
- NATH, N.; SHARMA, U. Performance management systems in the public housing sector: Dissemination to diffusion. *Australian Accounting Review*, v.24, n.1, p.2-20, 2014.
- NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.
- NEWBERRY, S.; PALLOT, J. Freedom or coercion?: NPM incentives in New Zealand central government departments. *Management Accounting Research*, v.15, n.3, p.247-266, 2004.
- NUDURUPATI, S. S. *et al.* State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011.
- PIMENTEL, L.; MAJOR, M. J. Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 25, n. 7-8, p. 763-775, 2014.
- RANTANEN, H. *et al.* Performance measurement systems in the Finnish public sector. *International Journal of Public Sector Management*, v. 20, n. 5, p. 415-433, 2007.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROY, B. Decision science or decision-aid science?. *European Journal of Operational Research*, v. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.
- STEINBACH, A.; DUTRA, A.; SILVA, M. Z. da; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho do Processo de Comunicação da Vigilância Sanitária por meio da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). *Espacios*, v. 36, n. 20, 2015.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v.17, n.3, p.04-28, 2014.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 13, n. 28, p. 123-148, 2016.
- YEH, C.; DENG, H.; CHANG, Y. Fuzzy multicriteria analysis for performance evaluation of bus companies. *European Journal of Operational Research*, v. 126, n. 3, p. 459-473, 2000.