

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA LITERATURA INTERNACIONAL

GABRIELA ALMEIDA MARCON

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

gabriela@almeidamarcon.com

ADEMAR DUTRA

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

ademar.unisul@gmail.com

LEONARDO ENSSLIN

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

leonardoensslin@gmail.com

VINÍCIUS DEZEM

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

vinidezem@yahoo.com.br

Introdução

Trata-se de análise da literatura na área da avaliação de desempenho do setor público, que tem sido aspecto fundamental de reformas governamentais. A temática é relevante, pois a modernização da Administração Pública e a crescente demanda social por transparência e eficiência no gasto público exige reforço dos mecanismos de avaliação do desempenho. A pesquisa é original e evidencia características do contexto estudado na literatura internacional.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Ao apropriar-se de temáticas já discutidas pela comunidade científica, novos saberes são construídos. Neste contexto, surge a pergunta de pesquisa: Quais as características da literatura internacional sobre o tema avaliação de desempenho do setor público? O objetivo deste artigo é investigar o que a literatura científica internacional apresenta sobre o tema Avaliação de Desempenho do Setor Público, nas dimensões autores, artigos e periódicos. A fim de atingir o objetivo, utiliza-se o Proknow-C.

Fundamentação Teórica

A avaliação de desempenho do setor público atravessou diversas fases, destacando-se a partir dos estudos sobre a New Public Management – NPM, que sugere a incorporação de práticas do setor privado ao público. Estudos apontam para o caráter multidimensional esperado da avaliação do setor público, contemplando múltiplos objetivos e interesses. Não há consenso quanto ao modelo ideal. Os autores concordam que se deve observar o contexto.

Metodologia

Caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica exploratória, a partir de uma abordagem qualitativa. Utiliza a ferramenta Proknow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), como instrumento de intervenção de base filosófica construtivista, e, portanto, alinhado à finalidade pretendida. A ferramenta consiste num processo estruturado para o mapeamento e análise da literatura científica.

Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa, sob a ótica na análise bibliométrica, são apresentados na forma de características básicas e avançadas. Obteve-se um Portfólio Bibliográfico (PB) com 39 artigos. Analisou-se como características básicas: os autores, número de citações, bem como a receptividade dos periódicos com relação à temática em apreço. Quanto às características avançadas, os artigos foram classificados com base em Srimai et. al. (2011) e Melnyk et. al. (2013) após a leitura integral.

Conclusão

A revisão da literatura identificou preocupação com a avaliação de desempenho do setor público e sua importância para a eficiência e eficácia da gestão. O periódico mais relevante no PB para a área investigada é o Public Administration Review. Dentre os autores investigados, a maioria possui trajetória de pesquisa na área de Avaliação de Desempenho. Ainda, a pesquisa apontou a tendência a se verificar a avaliação de desempenho como facilitador da execução da estratégia organizacional.

Referências Bibliográficas

- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: an experience report. Long range planning, 34(4), pp. 441-461.
- Arnaboldi, M.; Lapsley, I. & Steccolini, I. (2015). Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. Financial Accountability & Management, 31(1), February 2015.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. MIT Sloan Management Review, 38(3), pp. 25.
- Aussenac-Gilles, N. & Gandon, F.

AValiação DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE DA LITERATURA INTERNACIONAL

1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais recorrente a busca por aprofundamento na área da avaliação de desempenho, a qual pode ser evidenciada ante a pluralidade de métodos existentes na atualidade (Ensslin et. *al.* 2010). A área de administração de empresas apresenta vasta literatura para avaliação do desempenho organizacional no âmbito do setor privado (Neely, 1998; Bourne et *al.*, 2000). O setor público, porém, possui especificidades, uma vez que cumpre papel diverso do privado, sendo o viés econômico, muitas vezes, secundário.

Considerando as distintas funções do Estado, os objetivos da mensuração do desempenho no setor público devem ser igualmente multidimensionais (Zhonghua & Ye, 2012; Brignall & Modell, 2000; Jääkeläinen & Laihonen, 2014). Por décadas a implementação de sistemas de avaliação de desempenho tem sido aspecto fundamental das reformas governamentais em países desenvolvidos (Greiling, 2006; Walker & Boyne, 2006; Sotirakou & Zeppou, 2006; Yang & Hsieh, 2007). O tratamento conferido à avaliação de desempenho na área pública merece ser distinto, com destaque para o uso de indicadores não financeiros (Otley, 2002), sendo seu papel descritivo essencial para o exame os serviços públicos, uma vez que permite verificar quais são os problemas da realidade medida e identificar oportunidades de melhoria (Bonney & Armijo, 2005).

São diversas as metodologias e ferramentas de avaliação de desempenho disponíveis (Ensslin et *al.*, 2010; Bourne et *al.*, 2003; Rantanen et *al.*, 2007), contudo, a aplicação de qualquer ferramenta depende do escopo da avaliação de desempenho em cada organização. Diferentes propósitos, requerem distintos métodos (Behn, 2003; Jääkeläinen & Laihonen, 2014). A temática é de extrema relevância para a comunidade científica, uma vez que a modernização da Administração Pública e a crescente demanda social por transparência e eficiência no gasto público exige reforço dos mecanismos de gestão e avaliação do desempenho.

As verdadeiras razões pelas quais se avalia o desempenho organizacional às vezes parecem se perder (West & Blackmann, 2015). Ainda há lacunas no que tange à abordagem da natureza e do alcance de um modelo integrado de avaliação de desempenho estratégico (Atinkson et *al.*, 1997). Neste contexto, depara-se com a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as características da literatura internacional sobre o tema avaliação de desempenho do setor público?

O objetivo deste artigo é investigar o que a literatura científica internacional apresenta sobre o tema Avaliação de Desempenho do Setor Público, nas dimensões autores, artigos e periódicos, viabilizando a construção de conhecimento nos pesquisadores e oportunizando diretrizes para pesquisas futuras. A fim de atingir este objetivo, os pesquisadores fazem uso do Proknow-C (*Knowledge Development Process – Constructivist*), como instrumento de intervenção de base filosófica construtivista, e, portanto, alinhado à finalidade pretendida.

Para que haja o efetivo uso de ferramentas de avaliação de desempenho para suportar práticas de governança e boa administração pública, são necessárias mudanças na forma de compreensão da gestão da informação e do conhecimento (Montesinos et *al.*, 2013). Os processos de aquisição, gestão, recuperação e proteção do conhecimento são aspectos fundamentais da sociedade moderna, que vive a era do conhecimento e da informação (Benjamins, 2013; Gaines, 2013; Aussenac-Gilles & Gandon, 2013). Ao apropriar-se de temáticas já discutidas pela comunidade científica, novos saberes são construídos pelo pesquisador. As bases de dados científicas são importantes mecanismos de armazenamento e busca de conhecimentos (Bolaño et *al.*, 2006). Esta pesquisa justifica-se pela importância, originalidade e viabilidade (Castro, 1977), além da contribuição à comunidade científica em futuros estudos acerca da Avaliação de Desempenho do Setor Público, uma vez que explicita e evidencia características do contexto estudado na literatura internacional. É original não em função

do tema tratado, que já foi abordado pela academia, mas em razão das análises que gera, estas ainda não encontradas em outras pesquisas.

Nas seções seguintes, será apresentado referencial teórico, o enquadramento metodológico e o instrumento de intervenção utilizado, bem como a discussão dos resultados obtidos e as conclusões da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado tópico relativo à construção do referencial teórico fundamentado na literatura internacional. Para caracterização da Avaliação de Desempenho do Setor Público serão utilizados os artigos pertencentes ao Portfólio Bibliográfico, resultantes desta pesquisa.

2.1 Avaliação de Desempenho do Setor Público

A avaliação de desempenho do setor público atravessou diversas fases. O tema adquiriu maior ressonância a partir dos estudos sobre a Nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*), que sugere a incorporação de práticas do setor privado no âmbito público, sendo um ponto tangencial a adoção de sistemas de avaliação de desempenho organizacional (Hood, 1991; Brignall & Modell, 2000; Sotirakou & Zeppou, 2006; Nemeč et al., 2008; Carlucci et al., 2014; Ohemeng, 2009; Hoque & Adams, 2011; Newcomer & Caudle, 2011; Arnaboldi et al., 2015). Há autores os quais afirmam que a NPM não é mais novidade, mas ainda mantém prioridades em comum com novos modelos, a exemplo da governança eletrônica (Dunleavy et al., 2006).

Visando à gestão eficaz, a avaliação do desempenho adquiriu importância nuclear em processos de reforma política e administrativa no setor público, com ênfase em seu caráter estratégico (Brignall & Modell, 2000; Moynihan, 2006; Greiling, 2006; Carlucci et al., 2014). Os governos buscaram melhorar o desempenho e construir uma administração pública orientada para os resultados e consciente dos custos, de modo a satisfazer às necessidades dos cidadãos de forma eficiente, eficaz (Sotirakou & Zeppou, 2006) e transparente (Nielsen, 2013).

No tocante à Gestão por Resultados (*Managing for Results – MFR*), corolário da NPM, em busca da eficiência e eficácia governamental, estudos apontam que a frustração de seus objetivos não está em falhas de sua base teórica, mas em deficiências na implementação (Moynihan, 2006; Carlucci et al., 2014). O processo de implementação da avaliação é um desafio independentemente do tipo de órgão público (v.g. civil ou militar) analisado (Rantanen et al., 2007). Há conflito entre objetivos quantitativos de curto prazo e metas qualitativas (Verbeeten, 2008). Apesar dos avanços das últimas décadas, as tradições institucionais e o legado da burocracia contribuem para a manutenção de estruturas hierárquicas e legalistas, a despeito da difusão internacional da doutrina da NPM (Favoreu et al., 2015), o que sugere maior discussão acerca dos indicadores (Jääkeläinen & Laihonon, 2014) e a necessidade de sistemas de gestão eficaz dos serviços públicos (Arnaboldi et al., 2015).

A avaliação de desempenho do setor público deve ser multidimensional (Ahn, 2001; Greatbanks & Tapp, 2007; Northcott & Ma'amora, 2012; Wisniewski & Ólafsson, 2004; West & Blackmann, 2015; Dey et al., 2015). É necessário considerar as pressões institucionais associadas aos *stakeholders*, porquanto explicam as diferentes medidas de desempenho em organizações que prestam serviços públicos (Brignall & Modell, 2000; Carlucci et al., 2014). Especialmente na esfera pública os *stakeholders* contribuem para os objetivos primários e secundários da organização (Atkinson et al., 1997).

A complexidade das dimensões de análise levanta uma série de questionamentos acerca de quais indicadores seriam adequados e necessários (Walker & Boyne, 2006). Sole (2009) aponta que determinados fatores internos e externos são chave para o êxito de um processo de avaliação de desempenho. Dentre os fatores internos elenca a liderança e o comprometimento das chefias; recursos

suficientes; cultura organizacional orientada à avaliação de desempenho; comprometimento dos colaboradores e maturidade em termos de experiência.

É importante compreender que uma abordagem de medição raras vezes será totalmente satisfatória, cada sistema terá pontos fortes e fracos, não sendo possível pretender que todo modelo seja proveitoso para qualquer estrutura (Jääskeläinen & Laihonon, 2014; Charbonneau et al., 2015).

Não há unanimidade sobre o que constitui a melhor prática de avaliação de desempenho da gestão pública (Arnaboldi *et al.*, 2015). A crítica propaga que as organizações do setor público sofrem da proliferação excessiva de indicadores de desempenho, mas pouco é feito para resolver os problemas da avaliação de desempenho do setor público (Modell, 2004). Autores sugerem que as escolhas que a organização faz em seu planejamento estratégico devem informar e dirigir a avaliação de desempenho (Atinkson *et al.*, 1997), raciocínio aplicável tanto à esfera pública quanto à privada. Para Jääskeläinen & Laihonon (2014), a avaliação de políticas públicas deveria ser apoiada nos melhores aspectos de cada abordagem de medição, sendo essencial a compreensão de quais aspectos devem ser apontados pelo decisor e quais devem ser determinados pelo contexto decisional. Aparentemente, o setor público ainda não possui clara noção de visão estratégica ou holística, concentrando-se num único fator de sucesso por vez (Rantanen et al., 2007).

Restou comprovado que as organizações públicas costumam apresentar significativa resistência a mudanças, sendo a cultura uma barreira ao processo de avaliação de desempenho (Rantanen et al., 2007). Em virtude desta ausência, de modo geral, de uma cultura organizacional voltada à melhoria do desempenho, a gestão autoritária em matéria de recursos humanos no setor público tem impacto no avanço dos indicadores (Nielsen, 2013). Dadas as características do setor, o comprometimento da alta gestão na liderança da implementação de sistemas de avaliação de desempenho é determinante do sucesso deste processo (Greatbans & Tapp, 2007; Cavalluzzo & Ittner, 2004; Sole, 2009; Carlucci *et al.*, 2014).

Como alternativa para a implementação da avaliação de desempenho do setor público, diversos autores recomendam o modelo proposto pela ferramenta Balanced Scorecard (BSC), o qual permite o atendimento de demandas externas e agregando variáveis para efeito de gestão interna (Kaplan, 2001; Ahn, 2001; Modell, 2004; Wisniewski & Olafsson, 2004; Hoque & Adams, 2011). A ferramenta BSC foi desenvolvida, inicialmente, para o setor privado buscando superar as deficiências do modelo de contabilidade financeira, que não permitia sinalizar mudanças no valor econômico das organizações que fazem investimentos substanciais em ativos intangíveis, deixando de considerar a conhecimento, motivação e clientes como fatores de sucesso (Kaplan, 2001). A utilização do BSC no setor público possibilitaria medir como os órgãos públicos criam valor para o cidadão. Pesquisas apontam que 53% dos governos locais italianos utilizam contabilidade de custos e 26% afirmam utilizar o BSC como ferramenta de apoio (Montesinos *et al.*, 2013).

Outra ferramenta sugerida pela literatura como forma de alcançar a excelência no serviço público é a gestão da qualidade total (TQM), considerando que a gestão do desempenho requer muito mais do que trabalhar dentro do orçamento previsto, devendo considerar métricas específicas do desenvolvimento do próprio serviço público (Kanji & Moura e Sá, 2007; Tomazevic *et al.*, 2015). A metodologia DEA e métodos de regressão estatística em geral são frequentemente utilizados (Montesinos & Brusca, 2009; Lin & Tan, 2013; Otto & Schlager-Weidinger, 2014; Park, 2014; Charbonneau et al., 2015; Tomažević *et al.*, 2015). Independentemente do modelo adotado, deve ser posicionado como uma ferramenta desenhada para as necessidades específicas de cada organização em um momento e contexto específicos (West & Blackman, 2015).

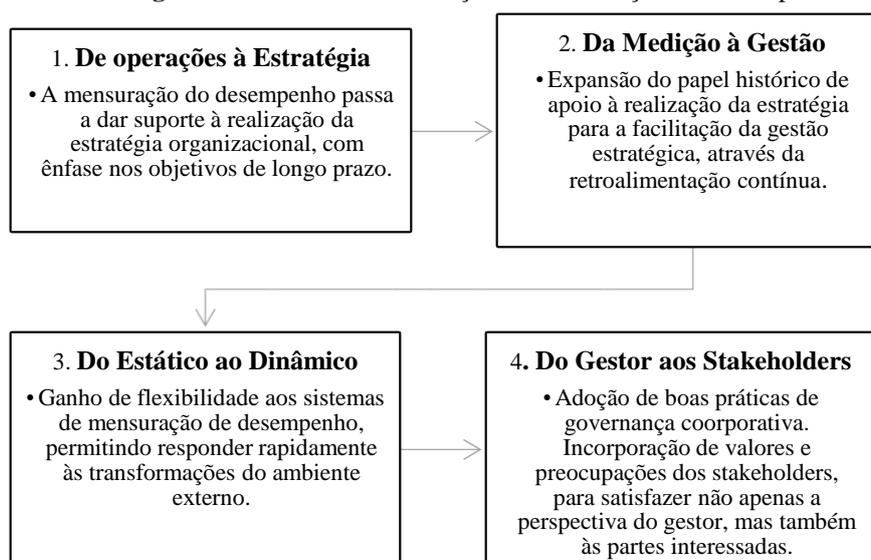
2.2 Diretrizes de Pesquisa em Avaliação de Desempenho

A mensuração do desempenho não deve ser confundida com a gestão de desempenho, uma vez que medir é uma condição necessária, mas não suficiente, por si só, para gerir (Sole, 2009). A

evolução dos sistemas de avaliação de desempenho e as características destes sistemas são abordados por Srimai et al., (2011) e Melnyk et al. (2013).

Srimai et al., (2011), informam que: (i) os sistemas de mensuração do desempenho evoluíram até que se chegasse à visão atual, que tende a considerar os interesses dos *stakeholders*, por meio de contribuições e expectativas críticas para a gestão, razão pela qual merecem integrar os sistemas de avaliação do desempenho; (ii) a gestão organizacional precisa equilibrar o desempenho de curto prazo com o crescimento de longo prazo; (iii) as mudanças mercadológicas evidenciam transições evolutivas fundamentais da mensuração do desempenho organizacional, as quais estão sintetizadas na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - Caminhos de Evolução da Mensuração de Desempenho



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Srimai et al., 2011.

Melnyk et al. (2013) propõem a classificação das ferramentas de apoio à decisão em dois grandes grupos, a saber: os sistemas de mensuração de desempenho e os sistemas de gestão de desempenho. Por sistemas de mensuração de desempenho os autores entendem serem os que abrangem os processos para estabelecimento de métricas e coleta, análise e interpretação de dados de desempenho. Os sistemas de gestão de desempenho, por sua vez, englobam, na perspectiva dos autores ora em comento, o processo de avaliação das diferenças entre os resultados efetivamente obtidos e aqueles desejados inicialmente pelos gestores. Um sistema de gestão do desempenho auxilia na identificação destas lacunas e a compreender a razão pela qual se verificaram, permitindo introduzir e monitorar ações corretivas a fim de minimizá-las ou eliminá-las. O ideal é que a gestão e a mensuração do desempenho organizacional caminhem juntas (Melnyk et al., 2013).

3. MÉTODO

Esta seção contempla o enquadramento metodológico e o instrumento *Proknow-C*, utilizado para o mapeamento e análise das publicações científicas pertinentes ao tema da pesquisa, que oportunizou a geração de conhecimento para os pesquisadores.

3.1 Enquadramento Metodológico

Ante o problema de pesquisa posto e objetivo formulado – investigar o que a literatura científica internacional apresenta sobre o tema Avaliação de Desempenho do Setor Público, em uma perspectiva construtivista, visando à geração de conhecimento nos pesquisadores, este estudo

caracteriza-se por ser uma pesquisa bibliográfica exploratória, a partir de uma abordagem qualitativa (Creswell, 2010).

No que tange à coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários consistem nas escolhas realizadas pelos pesquisadores para delimitação dos critérios de investigação a serem empregados no processos. Os dados secundários, por sua vez, foram utilizados para identificação e análise das características do Portfólio Bibliográfico (PB) encontrado.

3.2 Instrumento de Intervenção: *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)*.

A ferramenta de intervenção utilizada é o *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)*, consiste num processo estruturado para o mapeamento e análise da literatura científica (Tasca *et. al.*, 2010; Ensslin *et al.*, 2012; Azevedo *et al.*, 2013; Martins, Lacerda & Ensslin, 2013; Ensslin *et al.*, *in press*). O instrumento *Proknow-C*, opção dos pesquisadores para o alcance dos objetivos delineados neste artigo, foi idealizado no Laboratório de Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que desde a concepção, passou por diversos aperfeiçoamentos.

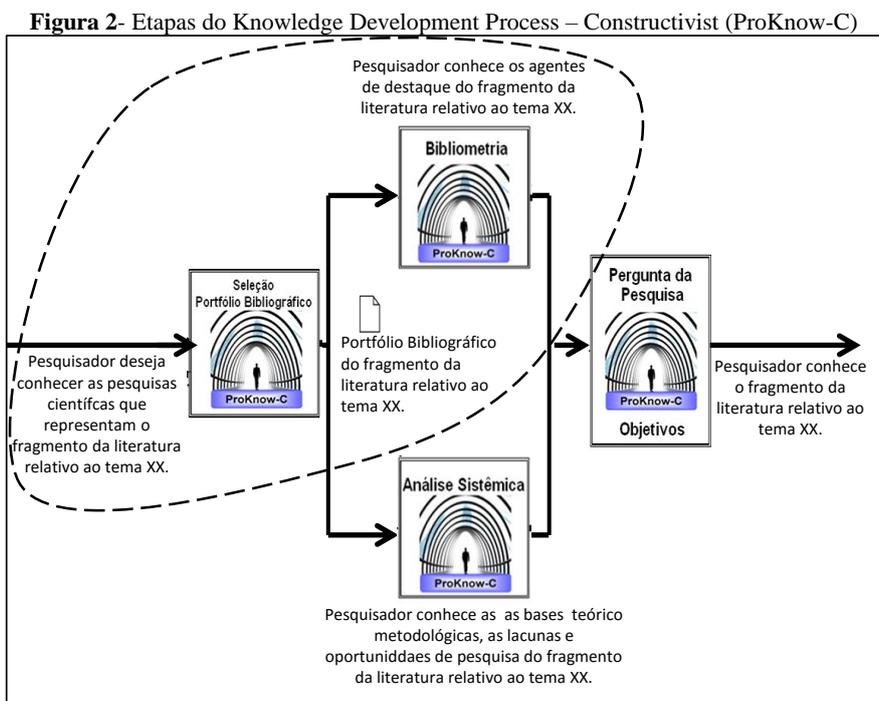
O instrumento consiste de um processo estruturado em quatro etapas que sistematiza a estratégia de busca em bases de dados científicas obtendo-se como resultado um conjunto de artigos, denominado Portfólio Bibliográfico (PB), que representa um fragmento da literatura científica relevante sobre o tema pesquisado (Dutra, *et al.*, 2015). O processo inicia com a seleção do banco de artigos brutos, para tanto, é necessário definir os eixos de pesquisa, as palavras-chave referentes a cada um dos eixos definidos, bem como suas possíveis combinações. Uma vez definido o comando de busca, os pesquisadores devem escolher os bancos de dados, com base em sua representatividade e alinhamento ao tema a ser pesquisados, de acordo com os critérios determinados previamente.

Após definir os bancos de dados, realiza-se um teste de aderência das palavras-chave, pela leitura de títulos resultantes dos bancos de dados, selecionam-se dois ou três artigos relacionados ao tema da pesquisa e observa-se quais são suas palavras-chave. Havendo necessidade, incorporam-se outras palavras-chave ao comando de busca (Dutra, *et al.*, 2015). Na etapa seguinte, o comando de busca é pesquisado em cada uma das bases de dados escolhida e forma-se um repositório denominado Banco Bruto de Artigos. Parte-se, então, para a filtragem deste repositório bruto. A primeira filtragem realizada é quanto à redundância dos artigos que podem estar publicados em bases diferentes e aparecerem em duplicidade no PB. Após, é realizada a filtragem quanto ao alinhamento dos títulos dos artigos. Aqueles estudos cujo título não estiver alinhado com o tema da pesquisa proposta são eliminados do repositório nesta etapa. Num terceiro momento, busca-se o reconhecimento científico dos artigos, cujo padrão estipulado é o número de citações de cada um no *Google Scholar* (Dutra, *et al.*, 2015). Os repositórios dividem-se em K e P, o primeiro composto pelos artigos com reconhecimento científico comprovado nos termos da pesquisa e, o segundo, composto de artigos com potencial reconhecimento.

Após a leitura dos resumos dos artigos do repositório K (com reconhecimento científico) verifica-se quais deles estão alinhados, formando assim o repositório A, resultante dos artigos não repetidos, alinhados pelo título e pelo resumo, extraídos do repositório originário K. Em seguida, volta-se para o repositório P e verifica-se quais dos artigos possuem menos de dois anos de publicação. Destes recentes são lidos os resumos e eliminados os não alinhados ao tema. Os artigos restantes compõem o repositório B. A quarta atividade consiste na leitura integral dos artigos e no reconhecimento de seu alinhamento para com o tema de pesquisa. Os artigos resultantes desta etapa, cujo alinhamento restou reconhecido, formam o repositório C (PB inicial).

Finalmente, é realizado o teste de representatividade do PB, o qual incorpora artigos relevantes presentes nas referências dos componentes do PB inicial e alinhados com o tema

pesquisado. O banco obtido como resultado dos procedimentos de filtragem passa a ser denominado conjunto de artigos primários do portfólio bibliográfico (Dutra, et al., 2015). Após a identificação do PB relevante sobre o tema, a terceira etapa da aplicação do instrumento de intervenção trata-se da identificação das características dos estudos. Em seguida, procede-se a uma análise crítica desse PB partindo-se da afiliação teórica dos pesquisadores, possibilitando-se a posterior identificação de lacunas na literatura que permitam formular questões de pesquisa e diretrizes para futuros estudos sobre a temática, a operacionalização do *Proknow-C* pode ser compreendida na figura 2:



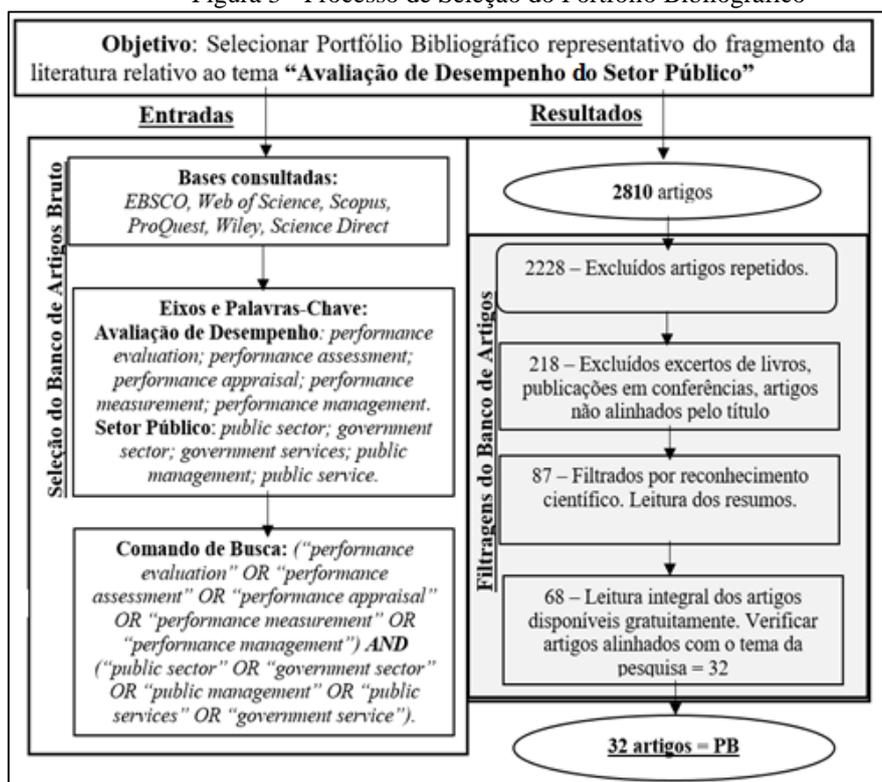
Fonte: Knowledge Development Process–Constructivist (ProKnow-C) (Adaptado de Ensslin et al., 2014).

Nesta pesquisa serão operacionalizadas as etapas (1) e (2), respectivamente Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) e Bibliometria por meio do Instrumento *Proknow-C*.

3.2.1 Operacionalização da coleta de dados

No intuito de alcançar os objetivos desta pesquisa, foi selecionado um Portfólio Bibliográfico (PB), etapa (i) do ProKnow-C. A Figura 2 ilustra a operacionalização desta etapa de coleta dos dados, resultando nos artigos que representam o fragmento da literatura sobre a Avaliação de Desempenho do Setor Público. Os pesquisadores documentaram os resultados encontrados em cada etapa da aplicação do instrumento de intervenção escolhido em um arquivo *Excel®* e também em *Powerpoint®*.

Figura 3 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaborado pelos autores (2016) com resultados apresentados no *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)*.

A coleta de dados ocorreu entre 21 e 28 de março de 2016, os resultados foram limitados aos últimos dez anos (2006 a 2016). Na primeira etapa da metodologia, realizadas as buscas nas bases de dados *EBSCO*, *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct* *Wiley*, *Interscience Blackwell* e *Proquest* (*ASIA*), foram obtidos 2810 resultados. A base de dados mais representativa foi a *Scopus* (1062 artigos = 37,8%), e a menos representativa a *Science Direct* (28 artigos = 0,001%), do total de 2810 artigos selecionados. Os artigos encontrados foram filtrados quanto à redundância, eliminando-se os 582 artigos duplicados, restando 2228 para filtragem. Destes artigos foram lidos todos os títulos, sendo excluídos aqueles que não apresentavam alinhamento com a temática pesquisada. O banco de artigos não repetidos e alinhados pela leitura dos títulos somou 218 textos.

Partiu-se para análise do reconhecimento científico dos artigos não repetidos e com título alinhado ao presente estudo. Buscou-se determinar, a partir do *Google Scholar*®, o número de citações de cada artigo, fixou-se então a representatividade desejada acima de 92%, sendo o ponto de corte dez citações. Ao final desta análise, 131 artigos foram eliminados do conjunto de artigos com título alinhado por não apresentarem no mínimo dez citações. Restaram 87 artigos para as próximas etapas (repositório K). Os 131 alinhados pelo título, mas eliminados por não apresentarem reconhecimento científico nos termos desta pesquisa, formaram o repositório P.

Em seguida, foram lidos os resumos dos 87 artigos restantes no banco (chamado, agora, repositório K). Os resumos alinhados foram mantidos, sendo eliminados 38 artigos. Assim, 49 artigos não duplicados, alinhados pelo título e pelo resumo, com reconhecimento científico, formaram o repositório A, em que foram identificados 84 autores distintos.

Analisou-se no repositório P quais artigos apresentavam menos de dois anos de publicação. Dos 131 artigos componentes, 72 foram eliminados definitivamente por serem antigos, não apresentarem o reconhecimento científico nos termos da pesquisa e não terem sido escritos por autores componentes do banco de 84 autores identificados no repositório A. Foram lidos os resumos

dos 59 artigos restantes, dos quais 35 não estavam alinhados e foram definitivamente eliminados. Ao final, portanto, restaram 24 artigos com reconhecimento científico potencial alinhados ao tema pesquisado, os quais compuseram o repositório B.

Fez-se a fusão dos repositórios A e B, obtendo-se o repositório C, com 73 artigos, dos quais cinco não foram encontrados disponíveis em sua integralidade. Procedeu-se à leitura integral de 68 artigos, dos quais 32 foram considerados alinhados com o tema pesquisado e compuseram o Portfólio Bibliográfico (PB) primário. Foi realizada a etapa final da seleção do PB (Teste de Representatividade), resultando em sete artigos adicionais provenientes das referências bibliográficas citadas nos componentes do PB primário, resultando num PB final com 39 artigos. Para análise das referências não foi aplicado o limite temporal (últimos dez anos) adotado para a coleta de dados inicial. Isto justifica-se em razão de os artigos do PB inicial citarem textos mais antigos, porém de grande importância para a área, merecendo ser contemplados no PB final. Excluídas as referências que passaram a integrar o PB final, expurgando-se aquelas que não possuíam qualquer relação com os eixos do estudo vertente, restaram 54 referências do PB para análise.

3.2.2 Procedimentos para Análise dos Dados Coletados

No contexto da metodologia escolhida, a análise bibliométrica visa a verificar as características das publicações da área de conhecimento, no intuito de construir conhecimento no pesquisador para que o mesmo conheça meios de buscar novas informações sobre o tema (Dutra *et al.*, 2015). Nesta pesquisa, as características básicas analisadas dizem respeito: (i) aos autores com trajetória nesta área de conhecimento; (ii) aos periódicos científicos que têm dedicado espaço à divulgação de pesquisas sobre o tema; e (iii) os artigos mais relevantes e reconhecidos cientificamente. Adicionalmente, com o objetivo de analisar o perfil e natureza do portfólio de artigos decorrentes da aplicação do Proknow-C, utilizou como características avançadas os estágios de evolução do tema, propostos por Srimai *et al.* (2011) e o tipo de sistema de avaliação de desempenho, proposto por Melnyk *et al.* (2013), já apresentados na fundamentação teórica desta pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa, sob a ótica na análise bibliométrica, são apresentados na forma de características básicas, com ênfase nos autores, artigos e periódicos de destaque e das características avançadas, pautadas nos estudos de Srimai *et al.* (2011) e Melnyk *et al.* (2013).

4.1 Análise Bibliométrica: Características Básicas

Tendo como base o PB, composto por 39 artigos, a primeira característica analisada relaciona-se aos autores do fragmento de literatura. Identificou-se que cinco autores possuem mais de um artigo no PB, são eles: S. Modell; F. Sole; V. Montesinos; I. Brusca e N. Tomazevic. Isto demonstra que possuem trajetória de pesquisa na área da Avaliação de Desempenho do Setor Público

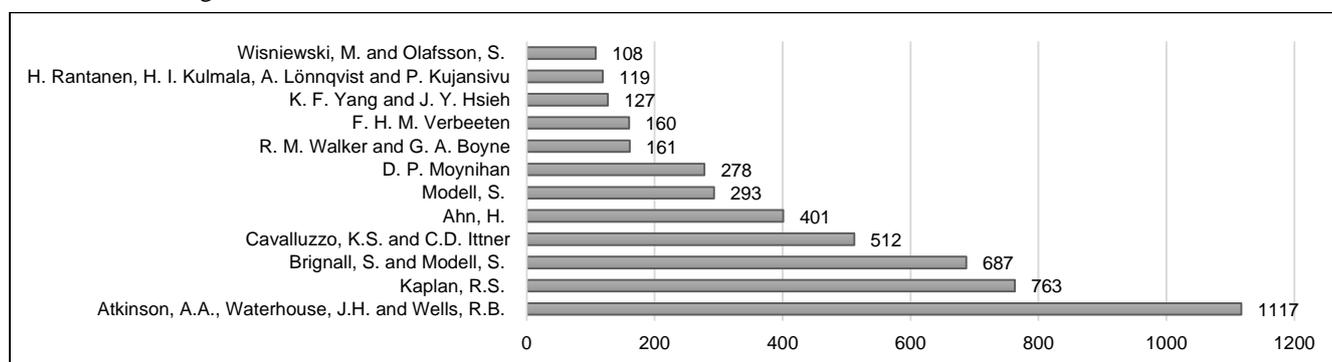
Cumprir referir, especialmente, o autor S. Modell, que além de figurar com dois artigos no PB e um em suas referências, conforme se verificará a seguir, possui um dos artigos mais citados. Dr. Sven Modell possui PhD em Administração de Empresas pela Universidade de Lund, na Suécia, concluído no ano de 1998. É professor na instituição Manchester Business School e, antes disto, entre outras atividades, em 2006, lecionou contabilidade na Stockholm University School of Business, na Suécia.

Em seguida, foi analisada a mesma informação nas referências citadas pelos artigos do PB que foram consideradas alinhadas. Ao todo foram considerados 133 autores, dos quais 21 apresentaram mais de um artigo no PB ou em suas referências. O cruzamento destas informações está ilustrado nos gráficos abaixo. Na análise das referências, verificou-se que autores presentes no PB foram citados por outros autores.

K.F. Yang, que apresenta um artigo no PB, destaca-se nas referências do PB com três artigos. É notória a trajetória do autor na área de avaliação de desempenho do setor público. Kaifeng Yang é professor na Askew School. É graduado em Ciências da Administração pela Universidade Huazhong de Ciência e Tecnologia, na China. É mestre e PhD em Administração de Empresas pela Universidade Remin da China. Além disto, possui PhD em Administração Pública pela Universidade de Rutgers. Seus pesquisa e interesses estão em gestão pública e estratégica, teoria organizacional e comportamento, medição de desempenho e e-governo. O autor integra a *National Academy of Public Administration* e é editor-chefe do periódico *Public Performance and Management Review*. Ainda, o autor é pesquisador associado sênior do *National Center for Public Productivity at Rutgers-Newark* e pesquisador afiliado do *DeVoe Moore Center at Florida State University*.

Analisou-se também as citações dos artigos do PB no Google Scholar (pesquisa realizada em março de 2016, entre os dias 21 e 28), conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Artigos mais citados do PB



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

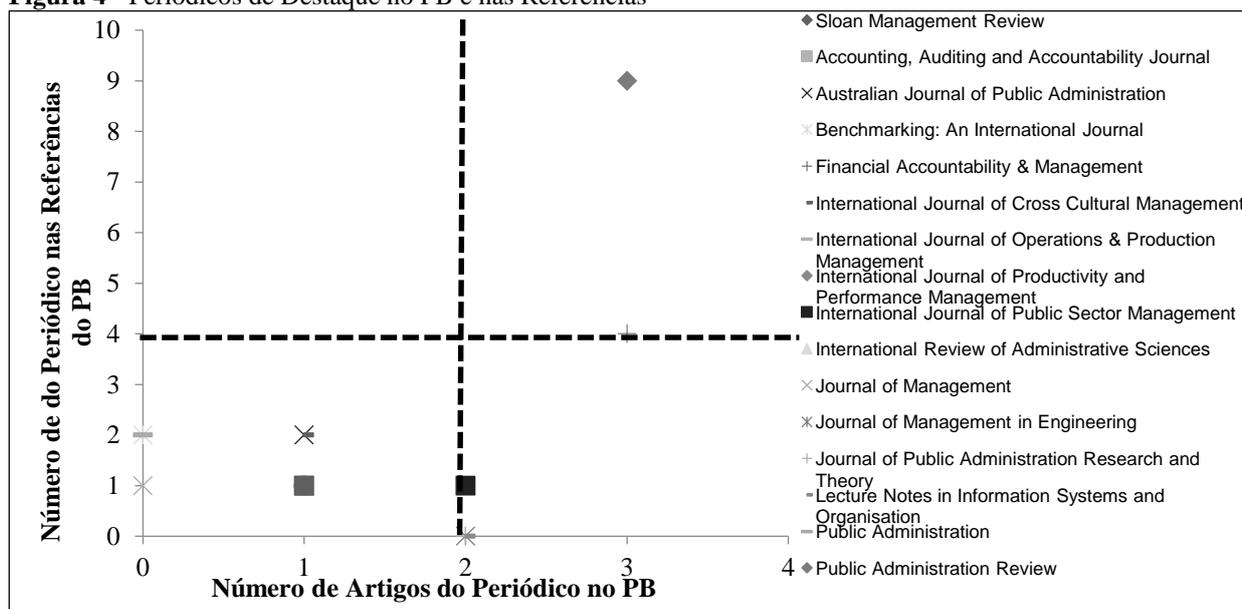
Os artigos constantes do PB com maior número de citações são “*A stakeholder approach to strategic performance measurement*” (1997) de Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B., publicado no periódico *Sloan Management Review*, com 1117 citações (58,8 citações ao ano em média). O segundo mais citado foi “*Strategic performance measurement and management in non-profit organisations*” (2001), publicado no periódico *Nonprofit management and Leadership*, de autoria de Kaplan, R.S., com 763 citações no momento da pesquisa (50,9 citações ao ano em média).

Sobre o artigo mais citado, importa destacar o perfil de seus autores, Anthony A. Atkinson atuou como Professor de contabilidade na Escola de Contabilidade da Universidade de Waterloo, em Ontário, Canadá. John H. Waterhouse, por sua vez, foi diretor da Escola de Contabilidade da Universidade de Waterloo. O terceiro autor do estudo, Robert B. Wells atuou como diretor financeiro no Banco de Montreal, Canadá.

Cumprir destacar, ainda, o autor Robert S. Kaplan, cujo artigo, que figura como segundo mais citado desta pesquisa, trata da aplicação do BSB voltado a organizações sem fins lucrativos é professor emérito da Harvard Business School (HBS), em Desenvolvimento de Liderança. O autor mencionado ingressou na HBS no ano de 1984 depois de passar 16 anos na Escola de Negócios de Carnegie-Mellon University, onde ele serviu como reitor, de 1977 a 1983.

O segundo aspecto analisado foi a receptividade dos periódicos com relação à temática em apreço. Isto contribuiu para identificar quais periódicos estão mais propensos à divulgação de estudos e pesquisas sobre a Avaliação de Desempenho do Setor Público, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 4 - Periódicos de Destaque no PB e nas Referências



Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2016).

Observa-se que o periódico *Public Administration Review* (PAR), publicado pela *American Society of Public Administration* (ASPA) destacou-se na amostra, apresentando três artigos no PB e nove artigos dentre as referências do PB. A revista norte americana PAR, publicada pela primeira vez em 1940, é um periódico dedicado aos temas da Administração Pública que serve acadêmicos e profissionais interessados na área.

Outro periódico que mereceu atenção dos pesquisadores pela redundância na pesquisa, destacando-se no exame do PB e de suas referências, foi o *Financial Accountability and Management* (FAM), publicado pela escola de negócios da *University of Edinburgh*. É uma revista acadêmica, a qual busca publicar um novo pensamento sobre governança, contabilidade, gestão financeira e de recursos de todos os tipos de organizações e serviços sem fins lucrativos, governamentais e outras. O periódico FAM apresentou três artigos no PB e quatro artigos nas referências do PB.

Quanto aos periódicos que se destacaram no PB, cumpre mencionar o *International Journal of Public Sector Management*, com duas publicações no portfólio desta pesquisa, publicado pelo grupo *Emerald Insight Group Publisher*, indexado como *Applied Social Sciences Index and Abstracts* (ASSIA) e publicado continuamente há vinte e nove anos, enfoca questões que gestores públicos, administradores e formuladores de políticas públicas enfrentam rotineiramente num universo em que se busca a melhoria da eficiência e eficácia em situações de escassez de recursos e aumento das expectativas do público. Em 2014, o periódico em comento recebeu submissões de quarenta e dois diferentes países.

Também com dois artigos distintos compondo o PB desta pesquisa insta consignar o *Lecture Notes in Information Systems and Organisations – LNISO*, indexado na base *Scopus*, publicado pelo editor *Springer*, que busca fornecer à comunidade científica internacional um ponto de referência e comparação no estudo e pesquisa de sistemas de informação e organização. O relacionamento entre tecnologia e sistemas de informação e organizações é o foco deste periódico.

Com dois artigos no PB ainda destaca-se o *Journal of Management Engineering*, publicado pela *American Society of Civil Engineers* (ASCE), com fator de impacto (SJR: 1.111) e, o *Journal of Public Administration Research and Theory*, publicado pela *Oxford Journals*, com fator de impacto (SJR: 2.833).

4.2 Análise Bibliométrica: Características Avançadas

A classificação quanto às características avançadas ou diretrizes da avaliação de desempenho, assumidas pelos artigos do PB, foi realizada após a leitura integral de cada um dos artigos, com base nas percepções de Srimai *et al.* (2011) e Melnyk *et al.* (2013). Para isto, foi examinado o discurso dos autores acerca do conceito e dos objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho do setor público. O estudo limitar-se a dispor na tabela abaixo sobre os artigos mais relevantes do portfólio bibliográfico.

Tabela 1 - Classificação quanto à Abordagem de Avaliação de Desempenho com base em Srimai *et al.* (2011).

Artigos do PB		Abordagem da Avaliação de Desempenho			
		(1) De Operações à Estratégia (2) Da Medição à Gestão (3) Do Estático ao Dinâmico (4) Do Gestor aos Stakeholders			
Título	Citações	(1)	(2)	(3)	(4)
1. <i>A stakeholder approach to strategic performance measurement (1997)</i>	1117		X		X
2. <i>Strategic performance measurement and management in non-profit organisations (2001)</i>	763		X		
3. <i>An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the 'New Public Sector' (2000)</i>	687				X
4. <i>Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government (2004)</i>	512		X		
5. <i>Applying the balanced scorecard concept: an experience report (2001)</i>	401	X	X		
6. <i>Performance measurement myths in the public sector: a research note (2004)</i>	293		X		
7. <i>Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform (2006)</i>	278		X		
8. <i>Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy (2006)</i>	161		X		
9. <i>Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance (2008)</i>	160		X		
10. <i>Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model (2007)</i>	127				X
11. <i>Performance measurement systems in the Finnish public sector (2007)</i>	119				X
12. <i>Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience (2004)</i>	108		X	X	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Para confirmar a classificação dos artigos, foram extraídos trechos, como evidência, de cada um dos trabalhos, os quais foram analisados de forma criteriosa pelos autores desta pesquisa. Destaca-se que o mesmo artigo pode atender mais de uma abordagem de avaliação, já que as abordagens não são excludentes, mas sim podem ser complementares.

Percebe-se que artigos da mesma época apresentam abordagens distintas da avaliação de desempenho. Em geral verifica-se predominância do viés evolutivo da medição à gestão, uma vez que os autores concordam que a visão e os objetivos estratégicos da organização devem definir o foco e a natureza de seu sistema de mensuração do desempenho, facilitando a execução e o alcance das metas propostas (Atinkson *et al.*, 1997; Kaplan, 2001; Modell, 2004; Wisniewski & Olafsson, 2004).

A razão pela qual a gestão por resultados tenha fracassado em momentos anteriores talvez decorra da falta de interação entre a avaliação do desempenho, os resultados pretendidos e a governança corporativa (Moynihan, 2006). Cavalluzzo & Ittner (2004) evidenciam benefícios perceptíveis da avaliação de desempenho orientada aos resultados no setor governamental. A implementação e o desenho de um modelo de avaliação de desempenho do setor público diferem do setor privado, dentre outras razões, em virtude da presença de stakeholders com necessidades conflitantes e da carência de competências gerenciais (Rantanen et al., 2007).

É notável a preocupação dos autores mais citados com a inclusão do atendimento às preocupações e demandas dos stakeholders no contexto avaliativo. Para Atinkson et al. (1997) o papel do planejamento estratégico é definir as relações entre a organização e as partes interessadas, incluindo como estes *stakeholders* podem auxiliar a instituição a alcançar seus objetivos primários e o que devem receber em troca. Yang & Hsieh (2007) ressaltam que o ambiente político externo às organizações públicas impacta significativamente em seu comportamento e em seu desempenho geral. Governantes eleitos e os cidadãos são os mais relevantes stakeholders para organizações públicas e, conseqüentemente, para mensuração de seu desempenho (Yang & Hsieh, 2007).

Insta mencionar o artigo de Jääkeläinen & Laihonon (2014), com cinco citações, mas recente e cujo conteúdo atende à temática da pesquisa, enquadrando-se na classificação (2) de Srimai *et al.* (2011), especialmente quando fornece um modelo de avaliação que integra necessidades gerenciais e critérios de medição para cada abordagem avaliativa, facilitando o implemento da estratégia. Sotirakou & Zeppou (2006), com 29 citações, enquadram-se nas classificações (3) e (4) quando salientam que é necessária maior investigação para incluir os pontos de vista de outras partes interessadas dentro de um sistema de organização pública (v.g. gestores públicos e líderes políticos) sobre o quão importante é, de fato, cada descritor para o sucesso organizacional.

Abaixo, os mesmos artigos elencados na tabela 1 são classificados de acordo com os Sistemas de Medição ou de Gestão do Desempenho delineados por Melnyk et al. (2013).

Tabela 2 - Classificação dos artigos conforme os Sistemas de Melnyk et al. (2013)

Artigos do PB	Sistema de Medição de Desempenho	Sistema de Gestão de Desempenho
<i>1. A stakeholder approach to strategic performance measurement</i>		X
<i>2. Strategic performance measurement and management in non-profit organisations</i>	X	
<i>3. An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the 'New Public Sector'</i>		X
<i>4. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government</i>	X	
<i>5. Applying the balanced scorecard concept: an experience report</i>	X	
<i>6. Performance measurement myths in the public sector: a research note</i>	X	
<i>7. Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform</i>		X
<i>8. Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy</i>		X
<i>9. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance</i>		X
<i>10. Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model</i>	X	
<i>11. Performance measurement systems in the Finnish public sector</i>	X	
<i>12. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience</i>	X	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Analisando a classificação dos artigos conforme os conceitos de Melnyk et al. (2013), verifica-se a predominância, dentre os trabalhos selecionados, da abordagem de sistemas de mensuração de desempenho, quais sejam, os que abrangem os processos para estabelecimento de métricas e coleta, análise e interpretação de dados de desempenho, ainda que considerando sua influência na gestão pública. De toda forma, a abordagem é equilibrada, não havendo significativa divergência na amostra acima selecionada.

3. CONCLUSÕES

Este trabalho teve por objetivo analisar as características das publicações científicas internacionais que abordam o fragmento da literatura referente à avaliação de desempenho do setor público, com intenção de construir conhecimento nos pesquisadores. Para atingir este objetivo, os pesquisadores selecionaram um instrumento de intervenção de base filosófica construtivista, e, portanto, alinhado à finalidade pretendida, qual seja, o *ProKnow-C*, que viabilizou a seleção de um portfólio bibliográfico (PB) composto por 39 artigos, confirmando-se o alinhamento das palavras-chave utilizadas na busca pelos estudos.

A revisão da literatura permitiu identificar grande preocupação com a temática da avaliação de desempenho do setor público, sobretudo, após a doutrina da NPM, bem como sua importância para a eficiência e eficácia da gestão pública. Os autores evidenciaram, ainda, o caráter multidimensional inerente a um sistema de avaliação de desempenho voltado à esfera pública, a qual deve contemplar as demandas das partes interessadas.

Com base neste PB foi realizada a análise bibliométrica das características básicas, apontando a redundância dos artigos e trajetória dos autores. Após, procedeu-se à análise das características avançadas, baseadas nos artigos de Srimai et al. (2011) e Melnyk et al. (2013).

A análise bibliométrica revelou que o periódico mais relevante no PB e em suas referências para a área de Avaliação de Desempenho do Setor Público é o *Public Administration Review* (PAR), de origem norte-americana, fundado em 1940. O PAR, dedicado aos temas da Administração Pública, possui uma peculiaridade, pois além de acolher artigos acadêmicos, serve a profissionais interessados na área. Dentre os autores investigados, verificou-se que a maioria possui trajetória de pesquisa na área de Avaliação de Desempenho, com destaque para K. F. Yang; S. Modell; A. Atinkson e R. Kaplan. O exame das características avançadas, por sua vez, demonstrou uma tendência acentuada a se verificar a avaliação de desempenho como elemento facilitador da execução da estratégia organizacional, focado não apenas nas métricas elencadas, mas no alcance dos objetivos organizacionais. Há, ainda, forte preocupação com a inclusão do atendimento às preocupações dos *stakeholders* no contexto avaliativo.

Como limitações deste estudo: a) a pesquisa restringiu-se a artigos na língua inglesa, publicados em periódicos científicos indexados nas seis bases de dados pesquisadas e disponíveis gratuitamente na internet; b) a análise dos artigos do PB de acordo com as variáveis avançadas delineadas na fundamentação foi informada pelo julgamento dos autores desta pesquisa, de sorte que esta interpretação pode não corresponder às conclusões pessoais dos autores originais dos estudos.

Finalmente, sugere-se, para futuros trabalhos, a ampliação desta pesquisa em outras bases de dados, outros idiomas, elencando outras variáveis avançadas de análise. Além disto, deve-se aprofundar os estudos na área de avaliação de desempenho do setor público a fim de eliminar as lacunas apontadas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

Ahn, H. (2001). *Applying the balanced scorecard concept: an experience report*. Long range planning, 34(4), pp. 441-461.

- Arnaboldi, M.; Lapsley, I. & Steccolini, I. (2015). *Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge*. Financial Accountability & Management, 31(1), February 2015.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). *A stakeholder approach to strategic performance measurement*. MIT Sloan Management Review, 38(3), pp. 25.
- Aussenac-Gilles, N. & Gandon, F. (2013). *From the knowledge acquisition bottleneck to the knowledge acquisition overflow: A brief French history of knowledge acquisition*. International Journal of Human-Computer Studies. Volume 71, Issue 2, February 2013, pp. 157-165.
- Azevedo, R.C., Lacerda, R.T.O., Ensslin, L., Jungles, A.E. and Ensslin, S.R. (2013), *Performance measurement to aid decision making in the budgeting process for apartment-building construction: case study using MCDA-C*, Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 139 No. 2, pp. 225-235.
- Behn, D. R. (2003). *Why measure performance? Different purposes require different measures*. Public Administration Review, v.63, n. 5, pp. 586-606.
- Benjamins, V. R. (2013). *Information is not knowledge, knowledge is not wisdom, wisdom is not truth*. International Journal of Human-Computer Studies. Volume 71, Issue 2, February 2013, pp. 166–170.
- Bolaño, C., Kobashi, N. & Santos, R. (2006). A lógica econômica da edição científica certificada. Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Edição especial, pp. 119–131.
- Bonnefoy, C.; Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño em el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Pacificación Económica y Social – ILPES.
- Bourne, M.; Mills, J.; Wilcox, M.; Neely, A. & Platts, K. (2000). *Designing, implementing and updating performance measurement systems*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 7, pp. 754-71.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J. and Platts, K. (2003), *Implementing performance measurement systems: a literature review*, International Journal of Business Performance Management, Vol. 5 No. 1, pp. 1-24.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). *An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'*. Management accounting research, 11(3), pp. 281-306.
- Carlucci, D.; Schiuma G. & Sole, F. (2014). *The adoption and implementation of performance measurement process in Italian public organisations: the influence of political, cultural and rational factors*, Production Planning & Control: The Management of Operations, Apr. 2014.
- Castro, C. M. (1977). A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). *Implementing performance measurement innovations: evidence from government*. Accounting, Organizations and Society, 29(3), pp. 243-267.
- Charbonneau, E.; Bromberg, D. E. & Henderson, A. C., (2015). *Performance Improvement, culture, and regimes*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 28 Iss 2, pp. 105 – 120.
- Creswell, J. W. (2010). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Dey, S. S.; Thommana, J. & Dock, S. (2015). *Public Agency Performance Management for Improved Service Delivery in the Digital Age: Case Study*. Journal of Management in Engineering, 31(5): 05014022.
- Dutra, A.; Ripoll-Feliu, V. M.; Fillol, A. G. R.; Ensslin, L. (2015) *The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation*. The International Journal of Productivity and Performance Management, v. 64, p. 243-269.
- Ensslin, S.R., Ensslin, L., De Oliveira, R.T. L.; De Souza, V.H.A. (2014). *Disclosure of the State of the Art of Performance Evaluation Applied to Project Management*. American Journal of Industrial and Business Management, 4, pp. 677-687.

- Ensslin, L., Ensslin, S. R., Dutra, A., Nunes, N. A., Reis, C. BPM governance: A literature analysis of performance evaluation. *Business Process Management Journal*, 23(1) (*in press*).
- Ensslin, L., Ensslin, S.R. and Pacheco, G.C. (2012). Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional, *Perspectivas em Ciência da Informação*, Vol. 17 No. 2, pp. 71-91.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do Desempenho de Empresas Terceirizadas com o Uso da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista. *Revista Pesquisa Operacional*.
- Favoreu, C.; Carassus, D.; Gardey, D. & Maurel, C. (2015). *Performance management in the local public sector in France: an administrative rather than a political model*. *International Review of Administrative Sciences*, v. 0, pp. 1-22.
- Gaines, B. R. (2013). *Knowledge acquisition: Past, present and future*. *International Journal of Human-Computer Studies*. Volume 71, Issue 2, February 2013, pp. 135–156.
- Greatbanks, R., & Tapp, D. (2007). *The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand*. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), pp. 846-873.
- Greiling; D. (2006). *Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?* *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 Iss 6 pp. 448 – 465.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*. V. 69, pp.3–19.
- Hoque, Z., & Adams, C. (2011). *The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments*. *Financial Accountability & Management*, v. 27(3), pp. 308-334.
- Jääskeläinen, A. & Laihonen, H. (2014) *A strategy framework for performance measurement in the public sector*, *Public Money & Management*, v. 34:5, pp. 355-362.
- Kaplan, R. S. (2001). *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations*. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), pp. 353-370.
- Kanji, G., & Moura E Sá, P. (2007). *Performance measurement and business excellence: The reinforcing link for the public sector*. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(1-2), pp. 49-56.
- Lin, C. L., & Tan, H. L. (2013). *Performance Measurement in the Public Sector: Example of the Building Administration Authorities in Taiwan*. *Journal of Management in Engineering*, 30(1), 97-107.
- Martins, R., Lacerda, R., & Ensslin, L. (2013). Um estudo bibliométrico sobre avaliação de desempenho em instituições de ensino superior. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 6(3), 238-265.
- Montesinos, V., Brusca, I., Rossi, F. M., & Aversano, N. (2013). *The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain*. *Public Money & Management*, 33(3), pp. 171-176.
- Montesinos, V., & Brusca, I. (2009). *Towards performance, quality and environmental management in local government: the case of Spain*. *Local Government Studies*, 35(2), 197-212.
- Melnyk, S. A.; Bititci, U.; Platts, K.; Tobias, J. & Andersen, B. (2013). *Is performance measurement and management fit for the future?* *Management Accounting Research*. 25 (2). 14 p.
- Modell, S. (2004). *Performance measurement myths in the public sector: a research note*. *Financial Accountability & Management*, 20(1), pp. 39-55.
- Moynihan, D. P. (2006). *Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform*. *Public Administration Review*, v. 66, iss. 1, pp. 77-89.
- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance*, Profile Books the Economist Books, London.

- Nemec, J.; Merickova, B. & Ochрана, F. (2008). *Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia*, Public Management Review, 10:5, pp. 673-684.
- Newcomer, K. & Caudle, S. (2011) *Public Performance Management Systems: Embedding practices for improved success*, Public Performance & Management Review, 35:1, 108-132.
- Northcott, D., & Ma'amora Taulapapa, T. (2012). *Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges*. International Journal of Public Sector Management, 25(3), pp. 166-191.
- Ohemeng, F. L. K. (2009). *Constraints in the Implementation of Performance Management Systems in Developing Countries: The Ghanaian Case*. International Journal of Cross Cultural Management. Vol 9(1): pp. 109–132.
- Otley, D. (2002). *Measuring performance: The accounting perspective*. In Neely, A. *Business performance measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press. Cambridge (UK).
- Otto, P., & Schlager-Weidinger, N. (2014). *Public Sector Performance Management: Evaluating the Organisational Outcome of a Business Intelligence Based Budget Information System in the Context of a Federal Ministry*. In Novel Methods and Technologies for Enterprise Information Systems (pp. 263-271). Springer International Publishing.
- Park, S. (2014). *Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal Developing a Model of Rater Motivation*. Public Personnel Management, 0091026014530675.
- Rantanen, H., Kulmala, H. I., Lönnqvist, A., & Kujansivu, P. (2007). *Performance measurement systems in the Finnish public sector*. International Journal of Public Sector Management, vol. 20(5), pp. 415-433.
- Sole, F. (2009). *A management model and factors driving performance in public organizations*. Measuring Business Excellence, vol. 13(4), pp. 3-11.
- Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2006). *Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector*. Management Decision, 44(9), pp. 1277-1304.
- Srimai, S., Radford, J. and Wright, C. (2011), *Evolutionary paths of performance measurement an overview of its recent development*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 No. 7, pp. 662-687.
- Tasca, J.E., Ensslin, L., Ensslin, S.R. and Alves, M.B.M. (2010), *An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs*, Journal of European Industrial Training, Vol. 34 No. 7, pp. 631-655.
- Tomažević, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2015). *TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service*. Total quality management & business excellence, april, pp. 1-17.
- Verbeeten, F. H. (2008). *Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 21(3), pp. 427-454.
- Walker, R. M., & Boyne, G. A. (2006). *Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the UK Labour government's public service improvement strategy*. Journal of Policy Analysis and Management, 25(2), pp. 371-393.
- West, D., & Blackman, D. (2015). *Performance Management in the Public Sector*. Australian Journal of Public Administration, 74(1), pp. 73-81.
- Yang, K., & Hsieh, J. Y. (2007). *Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model*. Public Administration Review, 67(5), pp. 861-879.
- Zhonghua, Cai. Ye, Wang. (2012) *Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement*. Collage of Economic Management Beijing University of Chemical Technology Beijing, 100029, P.R. China. International Conference on Solid State Devices and Materials Science. Physics Procedia 25, pp. 793 – 799.