

## Revisão da literatura nacional e internacional sobre avaliação de desempenho em organizações públicas

### Review of national and international literature on performance evaluation in public organizations

#### RESUMO

O objetivo da pesquisa é realizar uma revisão da literatura nacional e internacional sobre avaliação de desempenho em organizações públicas. Por meio da ferramenta PROKNOW-C, buscou-se alcançar os seguintes objetivos específicos: (i) busca de artigos científicos sobre avaliação de desempenho em organizações públicas; (ii) fazer uma análise bibliométrica dos artigos; (iii) realizar análise de conteúdo dos artigos. A pesquisa utilizou-se de uma abordagem quali-quantitativa de natureza exploratória, descritiva e bibliográfica. Como resultado do primeiro objetivo, obtivemos 15 artigos selecionados com alinhamento integral ao tema da pesquisa, estes foram analisados nas duas etapas seguintes dos objetivos. Quanto aos resultados, de modo geral, entre autores com maior participação, periódicos com mais publicações e os principais objetivos de cada pesquisa, todos tem relevância com relação aos estudos sobre medição de desempenho em organizações públicas. Mesmo sendo poucos os estudos, são importantes, pois cada vez mais será possível medir seu desempenho em um setor que anseia por mais qualidade e eficiência.

**PALAVRAS-CHAVE:** Avaliação de desempenho. Setor público. Revisão de literatura.

#### ABSTRACT

The objective of the research is to carry out a review of the national and international literature on performance evaluation in public organizations. Through the PROKNOW-C tool, we sought to achieve the following specific objectives: (i) search for scientific articles on performance evaluation in public organizations; (ii) perform a bibliometric analysis of the articles; (iii) perform content analysis of articles. The research used an exploratory, descriptive and bibliographic qualitative and quantitative approach. As a result of the first objective, we obtained 15 articles selected with full alignment with the research theme, these were analyzed in the following two stages of the objectives. As for the results, in general, among authors with greater participation, journals with more publications and the main objectives of each research, all are relevant in relation to studies on performance measurement in public organizations. Even though there are few studies, they are important, as it will be increasingly possible to measure their performance in an industry that yearns for more quality and efficiency.

**KEYWORDS:** Performance evaluation. Public sector. Literature review.

**Marina Graziela Debald**  
[debaldmarina09@gmail.com](mailto:debaldmarina09@gmail.com)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, Pato Branco, Paraná, Brasil

**Sandro César Bortoluzzi**  
[sandro@utfpr.edu.br](mailto:sandro@utfpr.edu.br)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR, Pato Branco, Paraná, Brasil

**Recebido:** 19 ago. 2020.

**Aprovado:** 01 out. 2020.

**Direito autoral:** Este trabalho está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.



## INTRODUÇÃO

Atualmente a avaliação de desempenho têm sido tema de várias pesquisas, (MICHELI; KENNERLEY, 2005). Todavia, nas instituições do setor público notam-se poucos estudos, apesar de ser algo importante para a sociedade. Ainda com a Lei da Transparência, que obrigou as instituições a disponibilizarem as informações orçamentárias, é possível acompanhar a expansão e o desenvolvimento do país ou de determinado estado ou município por meio dos resultados que o setor público apresenta (CHITHRAN; CHANDRASEKAR, 2020).

A avaliação de desempenho é utilizada como ferramenta, na qual indicadores são utilizados para mensurar a eficácia e a eficiência de certo processo ou de pessoas em relação as atividades desenvolvidas. É necessário garantir serviços de qualidade, o que é um desafio no setor público, por este motivo as análises de performance e desempenho são essenciais. Principalmente para a estimular a evolução dos serviços e também dos profissionais, pelo fato de as organizações públicas não serem voltadas para obtenção de lucro e toda renda deve ter sua prestação de contas feita ao Estado (MICHELI; KENNERLEY, 2005). Este procedimento começou a ser utilizado a partir dos anos 80 principalmente em países do ocidente (SUZUKI; GABBI, 2009)

Em razão dos poucos recursos e cortes orçamentários, as organizações do setor público precisam se adequar e desenvolver suas atividades com as verbas que lhe são repassadas, (MICHELI; KENNERLEY, 2005), utilizando assim a avaliação de desempenho como ferramenta fundamental para alcançar máxima excelência, eficácia e eficiência nos serviços.

Para aprofundar os conhecimentos e entender de forma mais clara como funciona um sistema de medição de desempenho foi realizada uma pesquisa, na qual foram analisados e comparados vários estudos sobre o tema. O principal objetivo da pesquisa foi fazer uma revisão de literatura tanto nacional como internacional sobre avaliação de desempenho em organizações públicas.

Para alcançar o objetivo geral foram seguidos alguns objetivos específicos no processo de revisão de literatura: (i) busca de artigos científicos sobre avaliação de desempenho em organizações públicas; (ii) fazer uma análise bibliométrica dos artigos selecionados e; e (iii) realizar análise de conteúdo dos artigos selecionados.

## MATERIAL E MÉTODO

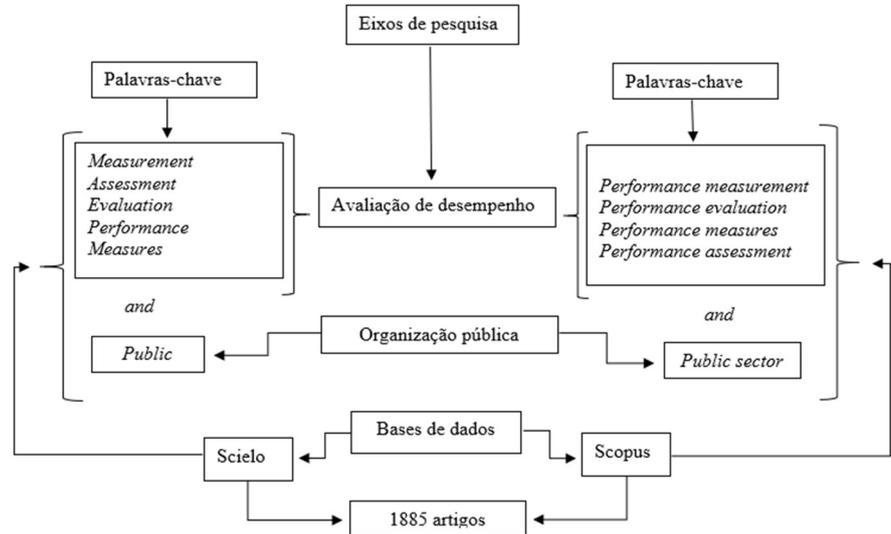
A fim de realizar uma revisão da literatura sobre avaliação de desempenho em organizações públicas, a pesquisa utilizou uma abordagem quali-quantitativa de natureza exploratória e descritiva (GERHARDT, 2009). No que diz respeito aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica, (FONSECA, 2002).

Para atender aos objetivos da pesquisa foi utilizado como método de revisão de literatura o PROKNOW-C, *Knowledge Development Process-Constructivist*, que é composto por três partes principais: seleção do portfólio bibliográfico; análise bibliométrica; e análise de conteúdo (ENSSLIN, et al., 2010).

Para a primeira etapa foi realizada a definição dos eixos de pesquisa, listadas palavras-chave para cada eixo, combinando-as, essas combinações foram

utilizadas para pesquisas em bases de dados visando a formação do portfólio bibliográfico bruto, como apresentado na Figura 1.

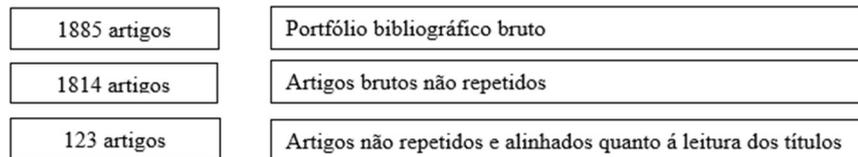
Figura 1- Processo de seleção do portfólio bibliográfico, parte 1.



Fonte: Autoria própria (2020).

Seguindo o processo, foi aplicado um filtro em relação à redundância, título e reconhecimento científico. Realizou-se a exclusão de artigos duplicados, filtro no banco bruto de artigos não repetidos e com títulos alinhados, leitura dos títulos dos artigos para identificar aqueles que se enquadravam com o tema pesquisado como segue a Figura 2.

Figura 2- Processo de seleção do portfólio bibliográfico, parte 2.

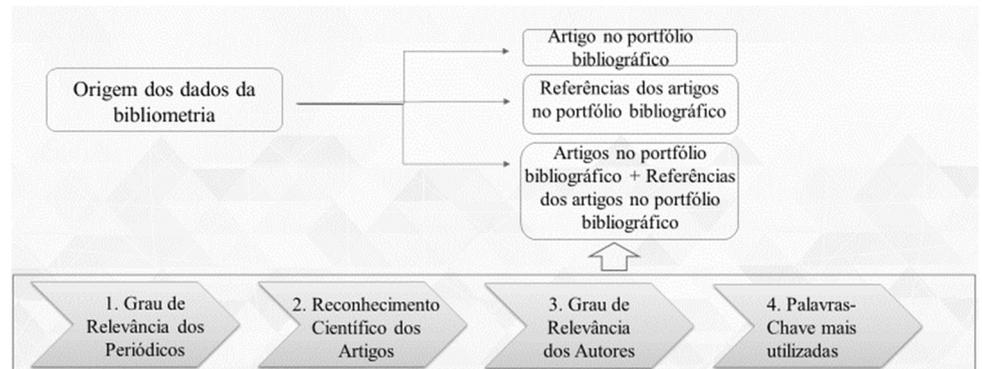


Fonte: Autoria própria (2020).

Após, foi realizada uma análise do número de citações dos artigos, leitura dos resumos e a filtragem dos compatíveis com o objetivo da pesquisa. Reanálise de artigos não selecionados por serem artigos publicados há menos de dois anos. Filtragem quanto ao alinhamento com o tema e filtro quanto ao alinhamento integral do artigo. Obtendo um portfólio bibliográfico final de 15 artigos.

A etapa da bibliometria procurou identificar, após a seleção do portfólio o grau de relevância dos periódicos, o reconhecimento científico dos artigos, o grau de importância e relevância dos autores, e as palavras-chave mais utilizadas, entre: os artigos do portfólio bibliográfico, das referências dos artigos do portfólio e dos artigos do portfólio juntamente com as referências dos artigos do portfólio, como mostrado no esquema da Figura 3.

Figura 3 - Processo de análise dos dados bibliométricos dos artigos.



Fonte: Autoria própria (2020).

A terceira etapa constituiu uma análise do conteúdo dos artigos presentes no portfólio bibliográfico. Os principais dados de cada artigo foram identificados e estudados individualmente, verificando sua relação com o tema da pesquisa.

## RESULTADOS

No decorrer desta seção serão apresentados os resultados de cada um dos objetivos proposto. Sendo, (i) seleção do portfólio bibliográfico, (ii) bibliometria, (iii) análise de conteúdo.

### SELEÇÃO DO PORTFÓLIO BIBLIOGRÁFICO

Para alcançar os resultados do primeiro objetivo, foi necessário um processo de seleção. Resultando em 1885 artigos do portfólio bruto, que foram submetidos a diversos filtros como é apresentado na Figura 4.

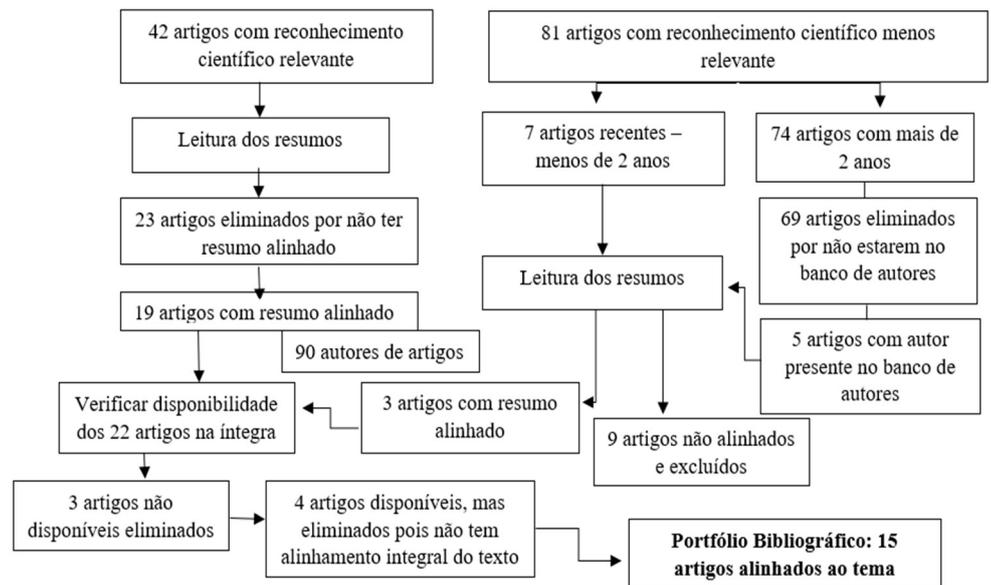
Figura 4 -Aplicação do processo de seleção do portfólio bibliográfico.

1885 artigos	Portfólio bibliográfico bruto
71 artigos	Artigos brutos repetidos excluídos
1814 artigos	Artigos brutos não repetidos
1691 artigos	Artigos desalinhados pela leitura dos títulos e excluídos
123 artigos	Artigos não repetidos e alinhados quanto á leitura dos títulos

Fonte: Autoria própria, (2020).

Seguindo o processo de revisão, cada artigo foi submetido a consulta na plataforma de pesquisa do Google Acadêmico a fim de verificar sua representatividade científica por meio do número de citações, em seguida foram submetidos à filtros quanto o alinhamento dos resumos com o tema, identificação dos autores e tempo de publicação, como mostrado na Figura 5.

Figura 5 - Aplicação do processo de seleção do portfólio bibliográfico.



Fonte: Autoria própria, (2020).

## BIBLIOMETRIA

A partir do portfólio bibliográfico foi realizado um processo de evidenciação dos dados com o intuito de analisar e ressaltar as informações mais importantes de cada artigo. Na primeira parte do processo foram analisados os dados dos 15 artigos do portfólio bibliográfico. Com relação ao grau de relevância dos periódicos foram relacionados todos os periódicos e o número de vezes em que os artigos foram publicados em cada um destes, sendo o periódico *“Measuring Business Excellence”* com maior número de publicações, 4. Em relação ao reconhecimento científico dos artigos, com 337 citações no Google Acadêmico, o artigo mais relevante tem como título *“The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance”*. Quanto ao grau de relevância dos autores, com 3 artigos escritos tivemos o autor Francesco Sole; de acordo com as palavras-chave mais utilizadas, a que apareceu o maior número de vezes, 7, foi o termo *“Performance Management”*.

A segunda etapa do processo se deu através da relação dos dados do portfólio com os dados das referências do portfólio. Para isso foram identificados os artigos das referências, sendo 405 estudos. Seguindo o mesmo esquema da primeira parte, quanto ao grau de relevância, o periódico do portfólio que teve o número mais elevado de publicações nas referências, um total de 30, foi o *“Financial Accountability & Management”*. Quanto ao reconhecimento científico, somente um artigo do portfólio foi citado entre todas as referências do portfólio bibliográfico, sendo ele *“Current state of public sector performance management in seven selected countries”*. No quesito, grau de relevância dos autores, obteve-se um resultado de dois autores das referências do portfólio com 8 artigos cada um, sendo eles, Patria De Lancer Julnes e Arie Halachmi.

Na última parte do processo de bibliometria realizou-se a junção dos dados do portfólio bibliográfico e das referências do portfólio. Primeiramente foram unidos

os dados dos artigos com relação aos periódicos presentes no portfólio bibliográfico, sendo os periódicos *“Measuring Business Excellence”* e *“International Journal of Productivity and Performance Management”* os mais frequentes. Nas referências, os periódicos mais constantes foram *“Management Accounting Research”* e *“Financial Accountability & Management”*. Para a verificação do reconhecimento científico dos artigos foram cruzados os números de citações dos artigos do portfólio bibliográfico no Google Acadêmico com o número de citações do autor mais citado do artigo nas referências do portfólio bibliográfico. Para identificar os artigos relevantes ao tema da pesquisa e também artigos de destaque realizados por autores de destaque, sendo identificado o artigo de Arnaboldi, M., Lapsley, I. e Steccolini, I. de 2015 com o título *“Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge”* do periódico *“Financial Accountability Management”*.

Com relação ao grau de relevância dos autores, foram analisados o número de artigos do autor no portfólio bibliográfico e o número de artigos do autor do portfólio bibliográfico nas referências do portfólio bibliográfico. Com o intuito de apresentar os autores de destaque do portfólio bibliográfico sendo Schiuma, G. e Sole, F., e os autores de destaque das referências do portfólio bibliográfico, Hoque, Z. e Lapsley, I.

### ANÁLISE DE CONTEÚDO

Esta parte da pesquisa consistiu em identificar os principais objetivos e resultados de cada artigo do portfólio bibliográfico. Foram identificadas e analisadas as principais informações de cada artigo, seus principais objetivos e resultados alcançados, bem como suas particularidades com relação ao tema da pesquisa. De modo geral, todos os artigos presentes no portfólio bibliográfico e que foram analisados tem como objetivo principal estudar, analisar e entender como funciona um sistema de medição de desempenho em organizações públicas, procurando contribuir com esse processo a fim de torná-lo mais acessível e eficiente.

### CONCLUSÃO

A presente pesquisa realizou uma análise de artigos por meio de uma revisão de literatura nacional e internacional sobre avaliação de desempenho em organizações públicas. Tendo seu objetivo geral alcançado, pois houve a busca dos artigos, análise e filtragem dos dados, podendo assim verificar como organizações públicas se comportam, e quais medidas tomam, no que diz respeito ao seu desempenho.

Com relação aos artigos selecionados no portfólio bibliográfico e analisados nas etapas do processo de revisão de literatura, de modo geral, todos tem grande relevância com relação aos estudos sobre medição de desempenho em organizações públicas. Cada um com suas particularidades abordam questões relevantes e na maioria das vezes os resultados alcançados são semelhantes.

Mesmo poucos, os estudos sobre avaliação de desempenho em organizações públicas são muito importantes. Cada vez mais esse setor poderá medir seus

rendimentos, não só em questões de renda, mas também de qualidade e eficiência do seu trabalho algo que é de grande valia quando fala-se em algo público e que beneficie a população em geral.

Sugere-se, que em trabalhos futuros, sejam feitas pesquisas sobre avaliação de desempenho especificamente nos Campus da UTFPR, buscando referências nacionais, a fim de melhor compreender a situação do nosso setor público.

### AGRADECIMENTOS

Agradecemos a UTFPR pelo apoio e pela concessão de bolsa de Iniciação Científica ao primeiro autor.

### REFERÊNCIAS

CHITHRAN, S.C., CHANDRASEKAR, K.S. (2019), "Development of performance evaluation model for public sector industrial organizations in Kerala", **International Journal of Recent Technology and Engineering**, Vol. 8, pp. 844-854. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85073708550&doi=10.35940%2Fijrte.B1154.0982S1019&partnerID=40&md5=31c22f78dc8044861dc22375b6b08104>. Acesso em: 27 jul. de 2020.

BRASIL, **Lei Complementar n 131, de 27 de maio de 2009**. Alterou a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no que se refere à transparência da gestão fiscal. Brasília, Confederação Nacional de Municípios, [2009]. Disponível em: <http://leidatransparencia.cnm.org.br/> Acesso em: 02 ago. de 2020.

ENSSLIN L, ENSSLIN SR, LACERDA RTO, TASCA JE. **ProKnow-C, Knowledge Development Process – Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Rio de Janeiro: INPI; 2010.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. (Org.), **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre. Editora da UFRGS, 2009.

MICHELI, P., KENNERLEY, M., (2005) "Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors", **Production Planning & Control**, Vol. 16 No. 2, pp. 125-134. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-32144459840&doi=10.1080%2F09537280512331333039&partnerID=40&md5=f762e56ba68da082e0d0ac0bdf3d260f>. Acesso em: 27 jul. de 2020.

SUZUKI, J. A. N., GABBI, L. V. B., “Desafios da avaliação de desempenho no setor público: o caso da Prefeitura Municipal de São Paulo”, In: **Congresso Consad de Gestão Pública** – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil,2. 2009, Brasília. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-DA-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-O-CASO-DA-PREFEITURA-MUNICIPAL-DE-S%C3%83O-PAULO3.pdf>. Acesso em: 28 jul. de 2020.