

**OS ESTUDOS EMPÍRICOS INTERNACIONAIS NO SETOR PÚBLICO TÊM FEITO USO DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM SUA PLENITUDE?**

***HAVE THE INTERNATIONAL EMPIRICAL STUDIES IN THE PUBLIC SECTOR MADE THE USE OF PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEMS TO THEIR FULLNESS?***

***¿LOS ESTUDIOS EMPÍRICOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO HAN HECHO EL USO DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA SU TOTALIDAD?***

**Daiana Rafaela Pedersini**

Mestranda em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Endereço: UFSC, R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, Trindade, CEP: 88040-900.  
Florianópolis, SC, Brasil  
Telefone: (46) 9 9137-8113  
E-mail: daianapedersini@hotmail.com

**Sandra Rolim Ensslin**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professora na UFSC  
Endereço: UFSC, R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, Trindade, CEP: 88040-900.  
Florianópolis, SC, Brasil  
Telefone: (48) 9 9913-5919  
E-mail: sensslin@gmail.com

Artigo recebido em 15/09/2019. Revisado por pares em 12/11/2019. Reformulado em 15/11/2019. Recomendado para publicação em 01/12/2019. Publicado em 15/05/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2020 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.  
Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## RESUMO

Essa investigação objetiva mapear as características dos estudos empíricos internacionais de Avaliação de Desempenho no setor público a fim de identificar seu estágio de evolução e oportunidades de pesquisa. Esta pesquisa é qualitativa e, por meio do *Proknow-C*, selecionou 45 artigos empíricos referentes à Avaliação de Desempenho no Setor Público. Mediante análise, identificou-se que nos últimos anos, há uma tendência à identificação do impacto dos SADs nas organizações; os estudos têm predominância nas fases de *design*/concepção e implementação do Ciclo de Vida dos SADs; há carência de estudos longitudinais que abordem todas essas fases.

**Palavras-chave:** Setor Público; Desempenho no setor público; Sistemas de Avaliação de Desempenho; Ciclo de Vida; Revisão de Literatura.

## ABSTRACT

This investigation aims to map the characteristics the performance evaluation of the international empirical studies in the public sector in order to identify their evolution stage and research opportunities. This research is qualitative and, through *Proknow-C*, selected 45 empirical articles referring to Performance Evaluation in the Public Sector. Through analysis, it was identified that in recent years, there is a tendency to identify the organizations PMSs impact ; studies are predominant in the phases of design/conception and implementation of the PMSs Life Cycle; there is a lack of longitudinal studies that address all these phases.

**Keywords:** Public sector; Performance; Performance Evaluation Systems; Life cycle; Literature review.

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo mapear las características de los estudios empíricos internacionales de evaluación del desempeño en el sector público con el fin de identificar su etapa de evolución y oportunidades de investigación. Esta investigación es cualitativa y, a través de *Proknow-C*, seleccionó 45 artículos empíricos que se refieren a la Evaluación del desempeño en el sector público. A través del análisis, se identificó que en los últimos años, existe una tendencia a identificar el impacto de los SED en las organizaciones; los estudios son predominantes en las fases de diseño/concepción e implementación del ciclo de vida de los SED; faltan estudios longitudinales que aborden todas estas fases.

**Palabras clave:** Sector público; Rendimiento Sistemas de evaluación del desempeño; Ciclo de vida; Revisión de literatura.

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse em avaliar o desempenho na área pública vem crescendo nos últimos anos, especialmente com a implementação da Nova Gestão Pública (NPM) a partir de 1980, acoplado à necessidade de melhorar a relação da eficiência do uso dos recursos e o desempenho alcançado (JAASKELAINEN; LONNQVIST; KULMALA, 2015). Para auxiliar essa atividade, ferramentas, inicialmente utilizadas na área privada, estão sendo introduzidas na área pública (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; NEELY, 2005; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; PAVLOV; BOURNE, 2011). Entretanto, cada organização, privada ou pública, possui características, cultura e *stakeholders* próprios. Esse conjunto de aspectos singulares que dá 'vida própria' à organização faz com que cada contexto a ser avaliado possua uma natureza complexa. Nesse contexto, o desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) passa a ter elementos próprios para a organização em questão. A implementação de uma ferramenta de um tipo de organização para outra ou mesmo uma simples adaptação está fadada ao insucesso (VAN CAMP; BREAT, 2016). Essa prática pode criar efeitos variados na organização, principalmente com relação ao sentimento de não pertencimento, resistência a mudanças, ou mesmo resistência à introdução de um SAD. Tais sentimentos podem criar uma barreira à implementação do SAD (BOURNE *et al.*, 2003; OKWIR *et al.*, 2018).

No setor público, encontramos manifestações quando (i) a necessidade de o órgão/setor ter um instrumento próprio, explicitada nos estudos de Kollberg, Elg e Lindmark (2005) e Rantala e Ukko (2019); e (ii) a resistência dos funcionários à prática de Avaliação de Desempenho, diagnosticada no estudo de Jaaskelainen, Lonngqvist e Kulmala (2015), algumas vezes devido à ferramenta selecionada (GREATBANKS; TAPP, 2007); outras vezes pelo instrumento de controle mais elaborado (BALLANTINE; BRIGNALL; MODELL, 1998); em outras situações devido à transparência do desempenho que será propiciada (KUHLMANN, 2010), que pode gerar o medo da interpretação dessas informações (RANTANEN; LEVA; PEKKOLA, 2007) e as mudanças dela decorrentes (RANTANEN *et al.*, 2007).

As insatisfações acima podem ter explicação na ausência de comunicação, *feedback* e participação dos gestores na construção do Sistema de Avaliação de Desempenho. Também

são teoricamente explicáveis, uma vez que um SAD é composto por um conjunto de métricas que deve(m) derivar da(s) estratégia(s) da organização (BOURNE, 2008; BOURNE *et al.*, 2003; NEELY; GREGORY; PLATTS, 2005). Para o sucesso de um Sistema de Avaliação de Desempenho, seu ciclo de vida, composto pelas fases de *design*/concepção, implementação, uso e atualização do sistema, deve ser feito como qualquer outro processo permanente da organização (BOURNE *et al.*, 2000; GOSHU; KITAW, 2017). Entretanto, a literatura evidencia que os estudos não abrangem todas as fases do sistema, focando apenas em algumas, mais especificamente nas fases de *design*/concepção e implementação (BOURNE *et al.*, 2003; BOURNE; MELNYK; BITITCI, 2018; FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2005; PAVLOV; BOURNE, 2011), embora se constate a emergência de estudos que têm dedicado atenção aos elementos e às atividades de cada uma das fases (BITITCI *et al.*, 2012; BOURNE *et al.*, 2000; BOURNE *et al.*, 2003).

No âmbito da área pública, qual o diagnóstico dos SADs utilizados para gerar informações aos gestores para apoiá-los na gestão de processos, pessoas e atividades da esfera pública? Ou seja, os estudos, no setor público, estão fazendo uso das potencialidades da Avaliação de Desempenho por meio do uso efetivo de um SAD, ou simplesmente utilizando uma ferramenta de sucesso em outros contextos na esperança de alcançar o mesmo desempenho? Nesse contexto, a seguinte pergunta de pesquisa norteia esta investigação: Os estudos na área pública têm usado o Sistema de Avaliação de Desempenho para gerar e prover os gestores públicos de informações que apoiem sua gestão na busca da melhoria de performance ou a área pública tem apenas feito uso de ferramentas de Avaliação de Desempenho? Assim, por meio da seleção de artigos do fragmento da literatura que aborda a Avaliação de Desempenho do Setor Público (ADSP), este estudo tem por objetivo mapear as características dos estudos empíricos internacionais de ADSP quanto ao Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) a fim de identificar seu estágio de evolução e oportunidades de pesquisa e desafios para a esfera pública. Para isso, realizou-se um procedimento sistemático para selecionar artigos científicos que compõem o Portfólio Bibliográfico (PB) norteado pelo instrumento de intervenção *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (BORTOLUZZI *et al.*, 2011; DUTRA *et al.*, 2015; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017). Vale salientar que a revisão sistemática da literatura consiste

em um procedimento transparente e reproduzível, conforme explicitado por Lega, Marsilio e Villa (2013) Orwir *et al.* (2018) e Franco-Santos e Otley (2018).

O estudo se justifica quanto à sua importância e viabilidade. É importante, pois proporciona uma análise sistemática da literatura referente aos estudos empíricos internacionais de Avaliação de Desempenho do Setor Público a fim de diagnosticar se os relatos acadêmicos evidenciam o uso dos SADs em sua plenitude, com base nos aportes teóricos de AD. Essa inquietação pelo conhecimento do uso dos SADs é complementada no trabalho de Bourne *et al.* (2000), onde os autores afirmam que, nos estudos, os gestores realizam a fase da concepção de métricas, porém não chegam a implementá-las. Assim, este estudo permite a identificação do estágio em que o Sistema está sendo desenvolvido nas organizações públicas e pode incentivar as pesquisas longitudinais, as quais, segundo os autores, ainda são poucas. Esse diagnóstico gera informações relevantes para a manutenção ou repensa a prática dos gestores públicos de seus SADs. O estudo é viável, uma vez que os dados serão coletados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, no Portal de Periódicos da CAPES. Assim, a busca foi delimitada a artigos publicados em periódicos internacionais sem delimitação temporal, em língua inglesa e disponíveis gratuitamente no portal da CAPES.

A estrutura deste artigo é formada por cinco seções. Além desta introdução, a seção 2 apresenta os procedimentos metodológicos; na seção 3, está a fundamentação teórica, subdividida em Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho do Setor Público; a seção 4 é dedicada à análise e discussão dos resultados; na quinta seção, aparecem as considerações finais; e, por fim, as referências utilizadas como base para este estudo.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seção metodológica destina-se à evidenciação (i) do enquadramento metodológico da pesquisa; (ii) dos processos de seleção do Portfólio Bibliográfico dos artigos científicos referentes ao fragmento da literatura sobre Estudos Empíricos de Avaliação de Desempenho do Setor Público (ADSP) e instrumento de intervenção utilizado; e (iii) do procedimentos para tratamento dos dados.

## 2.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Com relação à classificação dos objetivos, a presente pesquisa se caracteriza como exploratório-descritiva. É exploratória, visto que busca investigar a literatura sobre a Avaliação de Desempenho do Setor Público, mais especificamente os Sistemas de Avaliação de Desempenho, por meio de análises que permitirão identificar o estágio de evolução e oportunidades de futuras pesquisas; é descritiva, tendo em vista o mapeamento das variáveis selecionadas (RICHARDSON, 1999).

Para os procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que envolve a análise de artigos publicados nas bases selecionadas. Também pode ser considerada como pesquisa-ação, pois as escolhas dos pesquisadores é que fazem evoluir o processo, culminando na seleção do PB, bem como na interpretação dos dados que promovem a geração de conhecimento e sua evidenciação.

Devido ao problema de pesquisa, esta investigação é norteada pela abordagem qualitativa para análise dos Ciclos de Vida dos SADs, identificados no fragmento da literatura e na interpretação dos autores para identificar as demandas e oportunidades de futuras pesquisas (CRESWELL, 2014). Nesse caso, a postura participativa e colaborativa das pesquisadoras está presente, tanto no processo de seleção, quanto na análise crítica do PB.

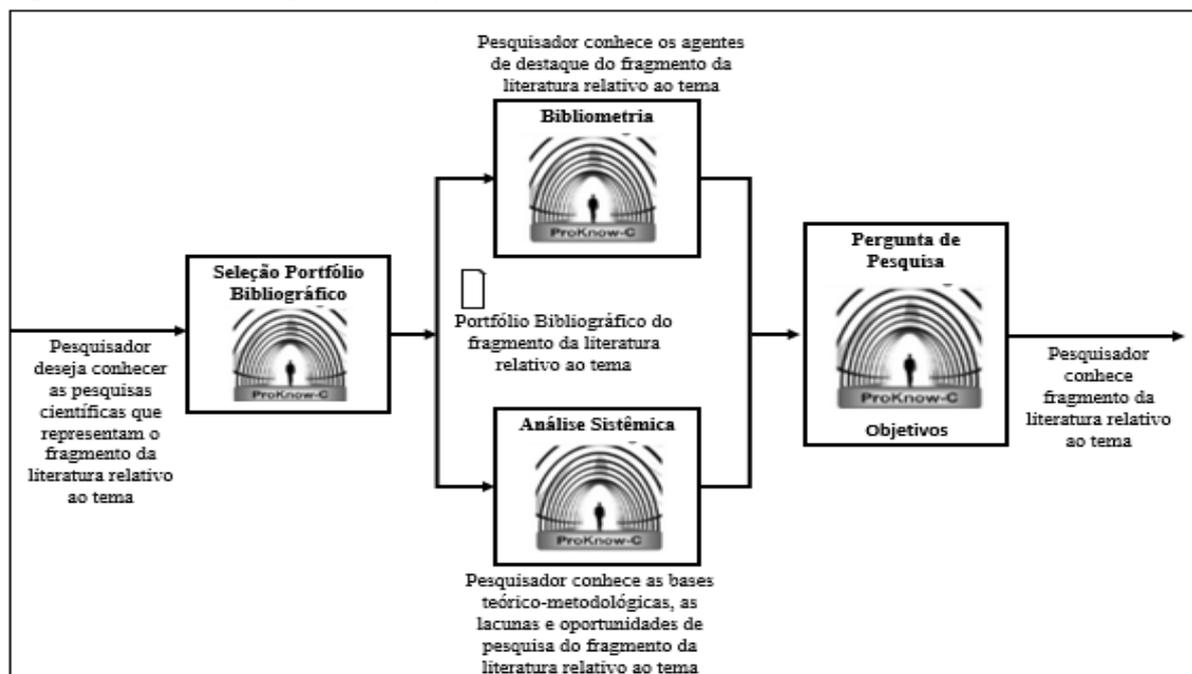
Quanto à coleta de dados do PB, o mapeamento das variáveis selecionadas ocorre em dados secundários em decorrência de serem buscadas nos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico (RICHARDSON, 1999).

## 2.2 PROCESSO PARA SELEÇÃO DOS ARTIGOS: EMPÍRICOS DE ADSP E TEÓRICOS DE AD

Para alcançar o objetivo delineado, foi necessária a seleção de dois Portfólios Bibliográficos: um com os artigos que representassem o fragmento da literatura referente aos artigos empíricos de Avaliação de Desempenho do Setor Público, que serão objeto de análise para verificar o estágio do uso dos SADs; e outro com os artigos que representassem o fragmento da literatura referente aos artigos teóricos da Avaliação de Desempenho, de onde foram estabelecidos os aportes teóricos da área para nortear a análise dos artigos empíricos

do PB de ADSP. Para orientar as autoras no processo de seleção dos PBs, o *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* foi selecionado pelo fato de este adotar uma abordagem Construtivista que segue um processo estruturado e sistemático para selecionar e revisar de forma crítica a literatura de acordo com as percepções e delimitações do pesquisador (CALDATTO; BORTOLUZZI; DE LIMA, 2020; ENSSLIN; ENSSLIN; PINTO, 2013; MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019; MATOS *et al.*, 2019; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2017; VALMORBIDA *et al.*, 2016; VALMORBIDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2018). A Figura 1 ilustra as etapas do processo.

Figura 1 - Representação das etapas do ProKnow-C



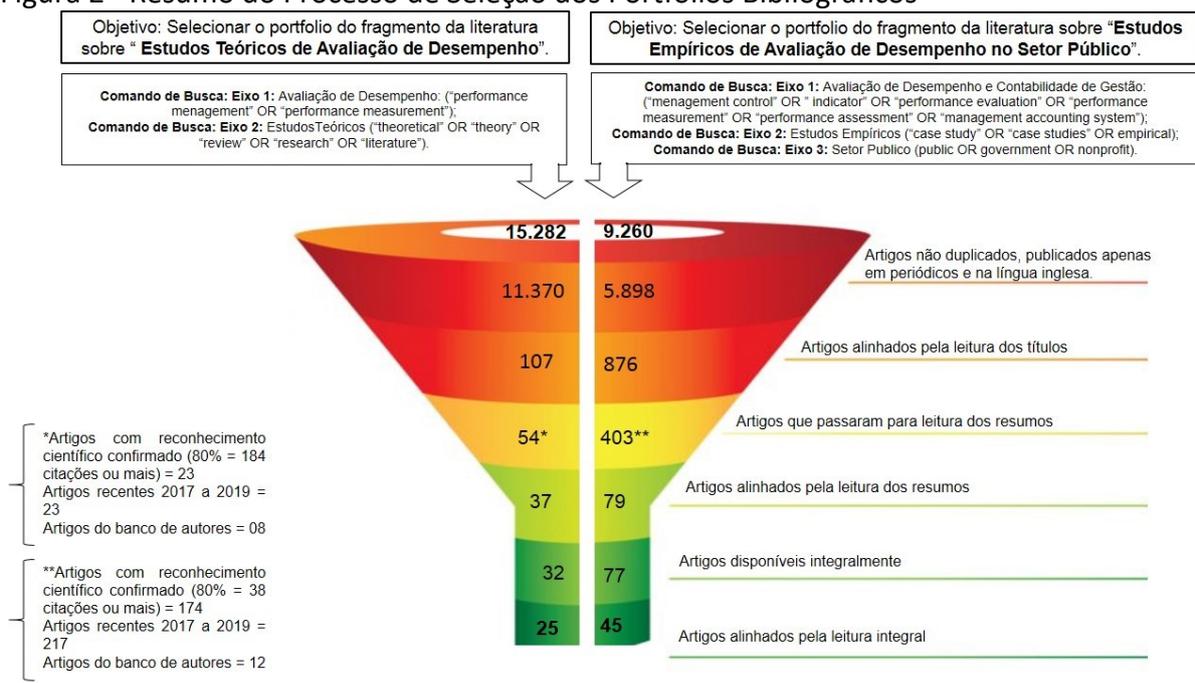
Fonte: Valmorbida et al (2016, p. 12).

Esta pesquisa operacionalizou duas etapas do processo: (i) Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) sobre o tema de pesquisa; e (ii) Análise Bibliométrica.

A busca dos artigos que abordam os aportes teóricos de Avaliação de Desempenho (AD), nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, ocorreu em 20 de dezembro de 2018; já a busca dos artigos empíricos de Avaliação de Desempenho do Setor Público, nas mesmas bases, ocorreu em 12 de abril de 2019. Cumpre salientar que a definição (i) das bases de dados ocorreu por serem de amplo acesso e porque disponibilizam pesquisa com comandos

*booleanos* nos campos resumo, palavras-chave e título; e (ii) das palavras-chave ocorreu após a busca de cinco artigos referentes ao tema e identificação das palavras-chave utilizadas nesses artigos, garantindo a aderência das palavras-chave definidas para a busca. A Figura 2 demonstra um resumo do processo de seleção dos PBs.

Figura 2 - Resumo do Processo de Seleção dos Portfólios Bibliográficos



Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Com base nos procedimentos do *ProKnow-C*, foi possível selecionar 25 artigos teóricos e conceituais que darão suporte a esta pesquisa. Esses artigos encontram-se na seção de Referências com numeração sequencial de 1AD a 25 AD entre [ ] ao final. Da mesma forma, na sequência, foi possível selecionar 45 artigos empíricos sobre ADSP, que formam o segundo PB, que serão objeto de análise nesta pesquisa. Tais artigos também se encontram listados, por ordem alfabética, na seção das Referências com um número sequencial de 1 a 45 entre [ ] ao final. Essa numeração será utilizada na seção 4 de Apresentação e Discussão dos Resultados.

Para validação da seleção dos PBs, uma das autoras, com experiência na área de Avaliação de Desempenho e do instrumento *ProKnow-C*, atuou como *member cheking*, conferindo a precisão dos resultados, conforme sugere Creswell (2014). Assim, os resultados

de cada etapa foram conferidos por essa autora. Em caso de dúvida ou divergência, houve discussão entre as autoras.

### 2.3 PROCESSO DE ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS DADOS

A análise bibliométrica tem por objetivo identificar os destaques de cada uma das variáveis definidas (ARAÚJO; MATOS; ENSSLIN, 2020; DUTRA *et al.*, 2015; MATOS; ENSSLIN; ENSSLIN, 2019; THIEL; ENSSLIN; ENSSLIN, 2017). Nesta pesquisa, investigaram-se os setores da esfera pública, como variável básica. O tratamento das variáveis ocorreu inicialmente pela contagem de ocorrência da variável, seguido da busca por informações adicionais para legitimar o diagnóstico anteriormente identificado e assim evidenciar informações que agreguem conhecimento aos interessados no tema.

As características avançadas investigadas neste estudo são: (i) análise do Ciclo de Vida do SAD, com base no aporte teórico de Bourne *et al.* (2000), evidenciado no Quadro 1; e (ii) análise das ferramentas utilizadas nos estudos frente ao Ciclo de Vida do SAD.

Quadro 1 - Variável Avançada analisada

	Fases	Etapas	Definição da etapa	Suporte Teórico
Ciclo de Vida	Concepção	Identificação	Identificação da medida	BOURNE <i>et al.</i> , 2000
		<i>Design</i>	Desenvolvimento das métricas e metas	
	Implementação	Coleta de Dados	Coleta do desempenho de cada métrica	
		Verificação	Validação com o gestor	
		Análise	Identificação do diagnóstico	
		Comunicação	Comunicação das métricas e do desempenho	
	Uso	Avaliação	Avaliação em todas as métricas do SAD	
		Revisão	Ajuste das métricas em função de desalinhamento	
		Utilização	Nova avaliação	
	Retroalimentação	Reflexão	Atualização do SAD de acordo com as necessidades e demandas da organização	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Após a leitura e análise dos artigos do PB de ADSP, foi possível esquematizar a evolução dos estudos empíricos para facilitar o acompanhamento do movimentos do setor público.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica está subdividida em Avaliação de Desempenho e Avaliação de Desempenho do Setor Público.

### 3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com a revolução dos sistemas tradicionais de Contabilidade na década de 1990, a Avaliação de Desempenho passou também a ser utilizada para a tomada de decisões (FRANCO-SANTOS; OTLEY, 2018; OKWIR *et al.*, 2018), resultando em uma atenção voltada ao incremento de medidas não financeiras a esses sistemas, as quais obtiveram um desenvolvimento significativo (OTLEY, 2001). Esses sistemas têm sido utilizados para que as estratégias de negócios fossem implementadas com mais facilidade, proporcionando um alinhamento entre as organizações e possibilitando às empresas atingirem seus objetivos (BOURNE *et al.*, 2000; BOURNE *et al.*, 2018; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; GHALAYINI; NOBLE, 1996; NEELY, 2000; NEELY; GREGORY; PLATTS 2005; OTLEY, 2003).

Diante de tais afirmações Carneiro-da-Cunha, Hourneaux e Corrêa (2016) mencionam que os novos SADs necessitam contemplar uma abrangência mais ampla da Avaliação de Desempenho, envolvendo todos os aspectos da gestão nos níveis estratégicos, táticos ou operacionais.

Considerando que o SAD é composto por um conjunto de métricas que deve derivar da estratégia da organização (BOURNE, 2008; BOURNE *et al.*, 2003; NEELY; GREGORY; PLATTS 2005), Melnyk, Stewart e Swink (2004) alertam para o cuidado com a construção dessas métricas, ou seja, elas devem ser capazes de informar como operacionalizar a(s) estratégia(s). Cumpre salientar que qualquer demanda ocorrida ao longo do tempo afetará a(s) métrica(s). Assim, toda alteração na organização, no ambiente externo, demandará ajuste nessas métricas, a falta de revisão pode ocasionar um descompasso entre os resultados alcançados e os desejados pela organização (MELNYK *et al.*, 2014).

Com base nessas noções teóricas, as métricas de desempenho (i) devem ser definidas sob condições claras e suficientes para medição dos resultados pretendidos (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007); e (ii) não devem apresentar ambiguidade em suas escalas para evitar a

distorção nos resultados (MELNYK *et al.*, 2014). Os estudos de Bourne *et al.* (2003), de Nudurupati *et al.* (2011) e de Yigitbasioglu e Velcu (2011) sugerem que o insucesso da implementação do SAD se deve às falhas cometidas no seu desenvolvimento (VAN CAMP; BRAET, 2016), incitando a necessidade do entendimento da complexidade envolvida e observando as fases do Ciclo de Vida de um SAD adequadamente para que haja progresso constante (BOURNE *et al.*, 2000; NUDURUPATI *et al.*, 2011; OKWIR *et al.*, 2018).

Bourne *et al.* (2000) afirmam que um Sistema de Avaliação de Desempenho é composto pelas fases de *design/concepção*, implementação, uso e atualização do Sistema, formando o Ciclo de Vida. Assim, o sucesso pleno do 'uso' de um SAD advém da realização e manutenção dessas fases. Entretanto, a maior parte dos estudos tem se concentrado nas fases iniciais do desenvolvimento do SAD que correspondem à projeção e implementação (FRANCO-SANTOS; BOURNE, 2005; PAVLOV; BOURNE, 2011), tanto no setor privado, quanto no setor público (BOURNE; MELNYK; BITITCI, 2018; GOSHU; KITAW, 2017). Mesmo com a mudança nas ferramentas e práticas utilizadas, percebe-se a falta de estudos que abordem as fases seguintes do Ciclo de Vida dos SADs (BOURNE *et al.*, 2000).

### 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO

A Nova Gestão Pública (NPM), implementada a partir de 1980 e tendo como foco a estratégia gerencial, passou a exigir das organizações públicas mais eficácia e eficiência no uso de seus recursos, melhorando, assim, seu desempenho. Diante dessa demanda, essas entidades constataram que o uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho pode auxiliá-las no fornecimento de informações para gerir suas ações (BOYNE, 1996; BRACCI; MARAN; INGLIS, 2017; EGMOND; NIJKAMP; VINDIGNI, 2003; GODDARD; MANNION; KUHLMANN, 2010; PETERSEN; NYLAND, 2006; RAO, 2006; SMITH, 1999; UMASHEV; WILLETT, 2007) em todos os níveis da organização, norteando a tomada de decisão (RANTANEN *et al.*, 2007).

Diversas ferramentas, amplamente utilizadas no setor privado, foram introduzidas na esfera pública a fim de medir o desempenho dessas organizações (RANTANEN; LEVA; PEKKOLA, 2007; UMASHEV; WILLETT, 2007), como (i) *Balanced Scorecard (BSC)* (CHANG, 2007; CHUA; GOH, 2002; GREATBANKS; TAPP, 2007; GRIGOROUDIS; ORFANOUDAKI;

ZOPOUNIDIS, 2012; MENDES *et al.*, 2012); (ii) *Benchmarking* (KIM; KIM; LEE, 2019; KUHLMANN; BOGUMIL, 2018; PETERSEN; NYLAND, 2006); (iii) Análise Envoltória de Dados (DEA) (KESKIN; KOKSAL, 2019; WANG; LE, 2018); e (iv) Multi-criteria Decision Aiding–Constructivist (MCDA-C) (ENSSLIN *et al.*, 2018; RODRIGUES *et al.*, 2018), objetivando identificar e adotar métodos mais eficientes e eficazes no contexto que está sendo analisado.

Embora o interesse por estudos na área pública venha crescendo nos últimos anos (RANTANEN *et al.*, 2007), as investigações ainda estão concentradas na concepção e implementação do SAD (CHEN; LI, 2018; JAASKELAINEN; LONNQVIST; KULMALA, 2015; MENDES *et al.*, 2013; RAJ; KHANNA, 2018; RANTALA; UKKO, 2019; WANG *et al.*, 2018). Tais estudos abordam fortemente a necessidade de se desenvolverem medidas alinhadas à estratégia da organização e às preferências dos *stakeholders* (BALLANTINE; BRIGNALL; MODELL, 1998; PEDROSO; BERMANN; PEREIRA, 2018; ZHANG *et al.*, 2019), com equilíbrio de medidas financeiras e não financeiras (CATUOGNO *et al.*, 2017), apresentadas de forma transparente e simplificada para facilitar a comunicação de informações complexas (KARNAUSKAITE *et al.*, 2018). Egmond, Nijkamp e Vindigni (2003) ainda destacam que, para possibilitar a concepção e implementação de um SAD, é preciso reconhecer a necessidade de mudar a situação atual da organização.

Surge então a importância de se fazerem estudos longitudinais que explorem o uso do SAD e seus impactos na organização (DALE *et al.*, 2017; GOMES; MENDES; CARVALHO, 2017; HADEBE; KHUMALO, 2018; MICHELI; NEELY, 2010; RAM; MONTIBELLER, 2013; WAHEED *et al.*, 2019), e estudos que avancem e avaliem o SAD e façam correções necessárias (GREATBANKS; TAPP, 2007; LEGA; MARSILIO; VILLA, 2013; HASAN; TIBBITS, 2000).

Para Cepiku *et al.* (2017), esses avanços são necessários para gerar condições que contribuam para melhorias de desempenho da esfera pública. Os autores complementam que o modo como as informações geradas pelo SAD são utilizadas para tomada de decisão impactam em termos de qualidade e redução de improdutividade. Com isso, evidenciam a importância do envolvimento, comprometimento e conhecimento de seus usuários. O mesmo foi apontado por Umashev e Willett (2007), quando mencionam que a falta de

comprometimento de usuários pode resultar na falha de comunicação e afetar níveis inferiores da organização. A esfera pública está exposta a uma série de obstáculos para implementação do SAD que vai desde objetivos conflitantes até falta de definição de uma linha clara para prestação de contas (AGOSTINO; ARNABOLDI, 2018; FERREIRA; CARVALHO; TEIXEIRA, 2017; PRYSMAKOVA; TANTARDINI; POTKANSKI, 2019). Portanto, o desenvolvimento de um SAD deve ser feito com cautela, observando as peculiaridades da organização.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

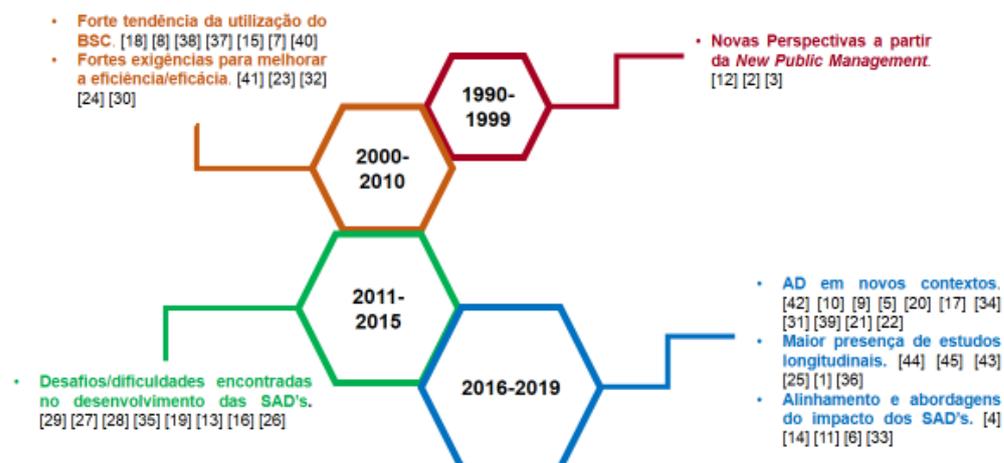
Nesta seção, os achados são apresentados e discutidos mediante o horizonte temporal do PB de ADSP e, posteriormente, apresenta-se o diagnóstico das variáveis básica e avançada, seguido pela discussão.

##### 4.1 HORIZONTE TEMPORAL

A representação gráfica, na

Figura 3, do horizonte temporal busca evidenciar o que foi pesquisado no fragmento da literatura sobre ADSP ao longo do tempo.

Figura 3 - Horizonte Temporal do Portfólio Bibliográfico empírico de ADSP



Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

No início de 1990, a esfera pública passou por grandes mudanças. O incremento dos novos argumentos da administração pública impôs às organizações alterações na estratégia e estrutura dos serviços públicos, dando mais destaque à mensuração formal na maior parte dos setores públicos [3, 12], bem como ao desenvolvimento de *frameworks* e modelos adaptados ao setor público ao longo do período analisado [2], em decorrência da insatisfação que assolava a busca pelo incremento de medidas não tradicionais aos Sistemas de Avaliação (GHALAYINI; NOBLE, 1996).

Como resultado das novas políticas de gestão pública, o início do século XX foi marcado pela forte exigência de melhorias na eficiência e eficácia dos serviços prestados junto com um mercado cada vez mais competitivo [41, 23, 32, 24, 30], levando as organizações a buscar formas de avaliar seu desempenho de maneira abrangente. Diante dessa demanda, diversas ferramentas utilizadas pela esfera privada passaram a ser introduzidas na esfera pública, dando destaque ao *Balanced Scorecard (BSC)* que estava em ascensão no período. De acordo com os estudos da área [38, 8, 15], o *BSC* proporciona estrutura uniformizada que fornece um conjunto de objetivos e medidas para alcançar os resultados desejados, e é bastante popular nos meios empresarial e acadêmico [37]. Passa, assim, a ser visto como uma boa abordagem para questões de governança e responsabilidade no cumprimento de seus objetivos a longo prazo, na área pública [40, 7].

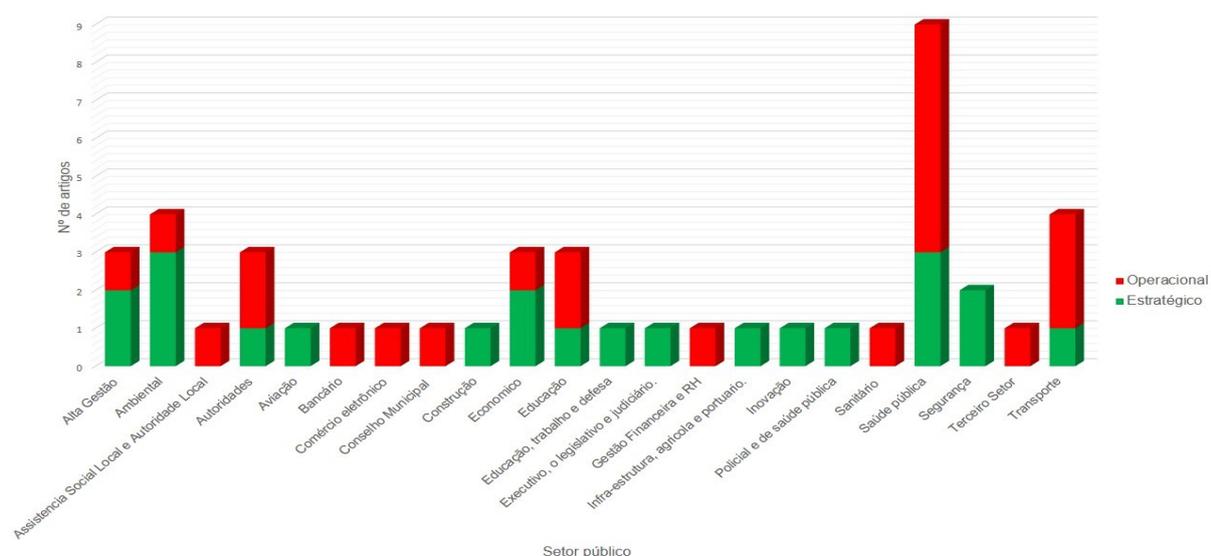
Com a popularização do *design/concepção* e implementação de SAD na esfera pública, os estudos passaram também a expor as dificuldades e desafios enfrentados nesse processo, com relação à área estudada [28, 27], à coleta de dados [26], ou às consequências da implementação [19, 13, 16, 35, 29]. Posteriormente, a AD passou a ser incorporada a novos contextos do setor público [20, 17,42, 39, 22], e novas propostas foram apresentadas [10, 9, 5, 34, 31, 21], agregando conhecimento à área e possibilitando avanços na prática da Avaliação de Desempenho. Também foi observada a presença de estudos que analisaram períodos maiores de tempo [44, 45, 43, 1, 25, 36] e estudos voltados ao impacto tanto positivo, quanto negativo [7, 6, 11], dos SADs nas organizações públicas. Esses estudos apontam para a necessidade de uma visão holística sobre os SADs [4,14] que possibilite

compreendê-los em sua totalidade e , assim, dar conta da tarefa de apoiar a gestão do desempenho organizacional.

#### 4.2 ANÁLISE VARIÁVEL BÁSICA

Identificar quais são os setores da esfera pública com destaque no desenvolvimento de Sistemas de Avaliação de Desempenho e em qual nível da organização estão sendo avaliados parece uma informação relevante para conhecimento de qual deles apresenta mais experiência. A Figura 4 evidencia o diagnóstico identificado.

Figura 4 - Setores da esfera pública analisados pelo PB



Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

O setor da saúde é o que mais se destaca em quantidade tanto em nível operacional [5, 7, 2, 8, 23, 12], como em nível estratégico [32, 16, 27]. Os estudos dessa área mencionam que foram impulsionados principalmente pelas novas políticas públicas, buscando reduzir os custos, sem comprometer o fornecimento de serviços de qualidade. O setor de transportes também teve atenção maior em meio às pesquisas, e a maior parte concentra-se no nível operacional [1, 31, 45]. Um desses trabalhos [1] realizou um estudo longitudinal, entre 2009 e 2013, que buscava avaliar como o SAD pode contribuir no tocante ao “que está sendo controlado, que exerce o controle e como esse controle é alcançado”. Já em nível estratégico

[41], o estudo investigou condições de sucesso para o sistema utilizado. Tais fatores estão relacionados à criação de autoridade capacitada e adição de competitividade para o sucesso do Sistema.

Os estudos referentes à Gestão de Resíduos Sólidos no Setor Ambiental, possuem um destaque modesto, mas cabe evidenciá-los, tendo em vista que a preocupação com o desenvolvimento sustentável vem crescendo nos últimos anos. Os estudos feitos nessa linha [39, 29, 28] abordam questões importantes sobre a redução de resíduos e a melhoria da eficiência energética, proporcionando benefícios socioeconômicos. Esses estudos ainda estão na fase de implementação, e o acompanhamento futuro desses Sistemas é fundamental para um desempenho mais competitivo [39].

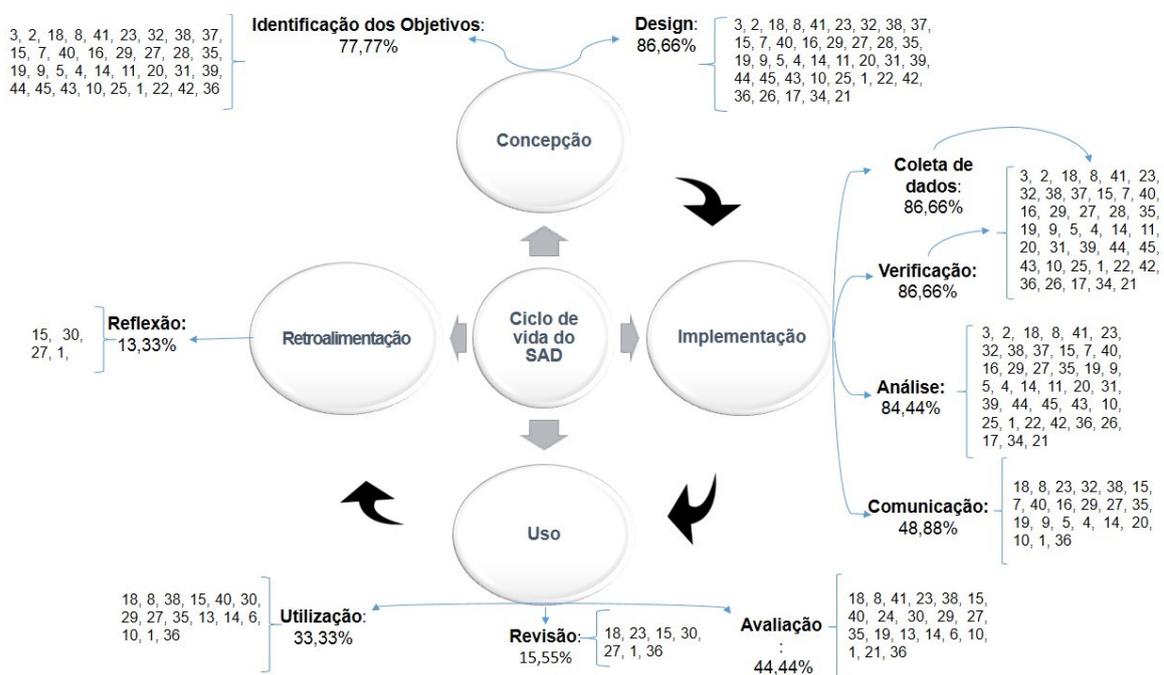
#### 4.3 ANÁLISE VARIÁVEL AVANÇADA

Com a insatisfação geral dos gestores e pesquisadores no final de 1980, resultante dos Sistemas de medição de desempenho tradicionais, os quais tinham como foco as medidas financeiras, começou-se a busca por novos *frameworks*, que enfatizassem medidas não financeiras e apresentassem um equilíbrio entre as medidas internas e as externas (NEELY, 1999). Entretanto, os gestores tomavam as decisões sobre o que medir, mas não chegavam a implementá-las. Dessa forma, Bourne *et al.* (2000) propuseram um *framework* para auxiliar as fases de implementação e uso. Com base nisso, este estudo buscou identificar, dentre os artigos do PB selecionados, em quais fases do Ciclo de Vida os SADs dos estudos empíricos se encontram. A Figura 5 evidencia o diagnóstico identificado.

Conforme já citado, Bourne *et al.* (2000) abordam o Ciclo de Vida contendo quatro fases. A primeira delas é a fase da Concepção, composta pelas etapas de Identificação dos Objetivos e *Design*, em que deve ocorrer o planejamento das medidas que irão compor o SAD, as quais devem derivar da estratégia da organização (BOURNE *et al.*, 2000; OKWIR *et al.*, 2018). A maioria dos estudos possui alinhamento nessa fase, e os demais utilizam réplicas de outros estudos, consideradas medidas genéricas que podem não ser adequadas a todos os ambientes. Na segunda fase, tem-se a Implementação na qual são feitos os procedimentos para coleta e processamento de dados, possibilitando a medição (BOURNE *et al.*, 2000;

OKWIR *et al.*, 2018). Essa fase é dividida em quatro etapas: Coleta de dados, Verificação, Análise e Comunicação, e ainda apresenta uma vasta quantidade de estudos, tendo em vista que estes, de modo geral, realizam as duas primeiras fases em conjunto. Entretanto, observa-se que, dentro da Implementação, o número de estudos que realizam a etapa da Comunicação é reduzido, indicando que não são todos os que distribuem as funções a seus usuários em busca de melhorias contínuas.

Figura 5 - Ciclo de Vida do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Embora algumas pesquisas apontem para a importância de se fazerem estudos longitudinais que examinem o uso e a correção dos SADs [42, 23, 40], a maioria se concentra nas fases iniciais do Ciclo de Vida. Ainda que sejam Sistemas complexos que exigem grandes investimentos financeiros e de tempo, são fundamentais para que auxiliem o processo de tomada de decisão e garantam a qualidade do SAD implementado. Os resultados aqui encontrados condizem com as afirmações de Bourne *et al.* (2000) que apontam para uma predominância nas fases iniciais no Ciclo de Vida dos SADs. Os autores ainda citam que a estratégia e as medidas devem permanecer alinhadas e com quaisquer alterações que ocorram deve-se proceder com a atualização do Sistema, reforçando a importância de dar

sequência ao processo de desenvolvimento dos SADs ao longo do tempo. Cabe mencionar que dois trabalhos [12, 33] não realizaram estudos sobre SAD e, portanto, não estão incluídos nas análises do Ciclo de Vida.

Com base no conhecimento gerado, as autoras propuseram analisar os artigos segundo o cruzamento entre as fases do Ciclo de Vida do SAD e as ferramentas utilizadas nos estudos. A Figura 6 demonstra os resultados obtidos.

Figura 6 - Ferramentas utilizadas nos estudos do PB

	Concepção	Implementação	Uso	Retroalimentação
Outros ( <i>Ad hoc</i> ) e MCDA - C	26	39	23	10
		44	19	36
BSC - Balanced Scorecard	37	5	28	4
	2	16	41	18
Análise Descritiva e Benchmarking		9	20	38
	32	25	29	40
Análise regressão, TOPSIS, MCDA, DEA	11	34	22	6
	3	17	31	42
		45	43	35
			14	21

Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

As ferramentas construídas, específicas para o contexto em análise (*ad hoc*), metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) e o *Balanced Scorecard* (BSC) estão presentes em todas as fases do Ciclo de Vida dos SADs. Os estudos analisados atribuem o uso do BSC ao fato de ser uma ferramenta de fácil adaptação a diversos contextos [5, 4, 29], ter um enfoque multidimensional [40, 16] e por ser uma das ferramentas mais populares do mundo que garante o alinhamento estratégico das medidas [38, 15, 37,18].

Percebe-se que poucos estudos desenvolvem SADs próprios ou utilizam abordagens Construtivistas. Constatou-se a existência de estudos em que os gestores não veem claramente o problema que necessitam intervir ou não sabem quais aspectos necessitam ser avaliados neste contexto; fazendo uso assim, de uma abordagem epistemológica [10, 39].

Nesse sentido, abordagens Construtivistas são úteis para auxiliar a tomada de decisão nesses ambientes de incertezas.

Observa-se que não há estudos concentrados apenas na concepção de medidas, apontando que, mesmo tendo um longo caminho a percorrer, um avanço de estudos na área pública já é visto. Neste sentido, cabe ressaltar que a ausência de referências à fase de concepção não significa que a fase não foi executada nos estudos, mas que os sistemas, além de terem sido desenhados, tiveram avanços de fases relacionados ao ciclo de vida, implementando-os e utilizando-os ou procedendo a reanálise da suficiência do sistema inicialmente concebido. Salienta-se que as organizações públicas possuem particularidades específicas que podem causar incômodo para a concepção das medidas [19]. Assim, ao escolher uma ferramenta no desenvolvimento de um SAD, deve-se avaliar qual a mais adequada ao ambiente analisado.

Os estudos mais avançados, em termos de plenitude nas fases do Ciclo de Vida, concentram-se na Europa e na Oceania, com predominância no nível operacional, como evidencia a Figura 7. Foi analisado que o SAD implementado em um dos estudos evidenciou a necessidade do equilíbrio de métricas financeiras e não financeiras para atingir os objetivos da organização [15], corroborando as afirmações de Van Camp e Breat (2016). Os autores desse estudo destacam que, mesmo utilizando o *BSC* como ferramenta de análise, foram feitas adaptações para o caso, tornando as dimensões diferentes do original para obter o alinhamento com a estratégia da organização.

Outro estudo [30] faz a análise de dois setores públicos ingleses que já haviam implementado o SAD, buscando identificar o impacto de uma abordagem centralizada. Os autores mostram como uma abordagem prescritiva pode auxiliar o processo de retroalimentação dos SADs. O trabalho de Lega, Marsilio e Villa (2013) buscou identificar quais elementos influenciam a cadeia de suprimentos no setor da saúde pública, mas foram ignorados por modelos tradicionais de avaliação. Para tanto, utilizou um modelo específico para a cadeia de suprimentos integrada ao sistema de saúde. O estudo compreendeu o período de 2004 a 2010 e analisou todos os ciclos do SAD implementados.

Figura 7 - Recorte de países destaque do Portofólio Bibliográfico



Fonte: Elaborada pelas autoras (2019).

Por fim, identificaram-se oportunidades de pesquisa com base nas lacunas apontadas nos estudos do PB, as quais são estabelecidas tanto para pesquisadores, como para gestores da área pública, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Agenda de pesquisa

Oportunidades para o pesquisador	Desafios para os Gestores	Aporte Teórico
Realizar estudos longitudinais que abordem todo o ciclo de vida.	Motivar a alta gestão administrativa sobre os benefícios na manutenção dos SADS e incentivar a comunicação.	BOURNE <i>et al.</i> (2000) KOLLBERG <i>et al.</i> (2005).
Identificação dos papéis do SAD.	Fornecer informações necessárias e suficientes para a projeção das metas e indicadores.	FRANCO-SANTOS <i>et al.</i> (2007) MICHELI E NEELY (2010).
Construção de mapas estratégicos para melhorar o processo de concepção e uso de metas e indicadores.	Auxiliar na identificação dos fatores de sucesso.	BOURNE <i>et al.</i> (2018) MICHELI E NEELY (2010).
Elaboração de métricas considerando as especificidades para evitar falhas.	Maior envolvimento dos gestores na fase de <i>design</i> das métricas.	VAN CAMP; BRAET (2016) JAASKELAINEN; LONNQVIST; KULMALA, 2015)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Avaliação de Desempenho no âmbito público vem ganhando espaço nos últimos anos em decorrência das exigências impostas ao setor público (BOYNE, 1996), com o advento da Nova Gestão Pública, que passou a exigir da esfera pública mais eficácia e eficiência no uso de seus recursos para prestar melhores serviços. Diante dessa demanda, essas entidades constataram que o uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho, podia auxiliá-las no fornecimento de informações para gestão de suas ações. Conforme Bourne *et al.* (2000), a plenitude do SAD ocorre a longo prazo e pela operacionalização de quatro fases. Entretanto, investigações apontaram a concentração de SADs nas fases de *design* e implementação na área privada.

Assim, o presente estudo teve por objetivo mapear as características dos estudos empíricos internacionais de Avaliação de Desempenho do Setor Público quanto ao Sistema de Avaliação de Desempenho a fim de identificar seu estágio de evolução e oportunidades de pesquisa e desafios para a esfera pública. Para possibilitar que tal objetivo fosse alcançado, dois PBs foram selecionados: o primeiro contou com o aporte teórico (25 artigos) necessário para subsidiar as noções da área de Avaliação de Desempenho; e o segundo PB contou com 45 artigos empíricos de ADSP. A seleção dos PBs e as análises bibliométricas foram feitas a partir do processo de revisão e análise do fragmento da literatura com base no instrumento de intervenção *Proknow-C*.

Os resultados, obtidos por meio da análise bibliométrica, indicaram que ainda persiste a carência de estudos longitudinais que abarquem todas as fases do Ciclo de Vida dos SADs, concordando com Bourne *et al.* (2000) quando afirmam que os estudos existentes estão voltados às fases de concepção e implementação dos Sistemas. Foi também identificado que o *BSC* é a ferramenta mais utilizada pelos artigos analisados e que, em ambientes onde predomina a incerteza, abordagens Construtivistas podem contribuir para a identificação dos fatores necessários para obter vantagem competitiva. Ressalta-se que a ferramenta utilizada deve ser aplicável ao ambiente que será analisado e que não é recomendável a simples replicação de outros estudos devido às especificidades de cada contexto (JAASKELAINEN; LONNQVIST; KULMALA, 2015).

Com base nos aportes teóricos de Bourne *et al.* (2000), de Bourne *et al.* (2018), de Franco-Santos *et al.* (2007) e de Vam Camp e Breat (2016), os autores identificaram áreas de AD em processo de solidificação e apresentam lacunas de pesquisa com potencial para fortalecer essa área de pesquisa, proporcionando melhorias contínuas.

Como palavra final, as pesquisadoras manifestam que, embora os estudos no contexto público e, conseqüentemente, na prática pública, ainda não estão fazendo uso dos SADs em sua plenitude e beneficiando-se de suas potencialidades para alinhamento e melhoria do desempenho setorial/organizacional, estudos ‘seminais alinhados aos aportes teóricos’ foram identificados, e o setor de saúde pública emerge como um ‘laboratório’ de investigação.

O estudo apresenta algumas limitações: a busca apresenta apenas artigos gratuitamente disponíveis, que foram publicados em língua inglesa nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*; limitou-se às características definidas pelas pesquisadoras; e, por ser uma pesquisa com abordagem qualitativa, a interpretação das autoras pode divergir das conclusões dos autores originais. Apontam-se também às oportunidades de desenvolvimento das pesquisas apresentadas na seção anterior.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio financeiro recebido da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (CAPES) por meio de bolsa de estudos a primeira autora.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M. Performance measurement systems in public service networks. The what, who, and how of control. **Financial Accountability & Management**, v. 34, n. 2, p. 103-116, 2018. [1]

ARAÚJO, S. S.; MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R. Compras públicas sob a perspectiva da avaliação de desempenho: uma revisão de literatura e agenda de pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 99-127, 2020.

BALLANTINE, J.; BRIGNALL, S.; MODELL, S. Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice. **Management Accounting Research**, v. 9, n. 1, p. 71-94, 1998. [2]

BITITCI, U. *et al.* Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012. [1AD]

BORTOLUZZI, S. C. *et al.*, Avaliação de Desempenho em Redes de Pequenas e Médias Empresas: Estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 2, p. 202-222, 2011.

BOURNE, M. Performance measurement: learning from the past and projecting the future. **Measuring Business Excellence**, v. 12 n. 4, p. 67-72, 2008. [2AD]

BOURNE, M. *et al.* Performance measurement and management: a system of systems perspective. **International Journal of Production Research**, v. 56, n. 8, p. 2788-2799, 2018. [3AD]

BOURNE, M.; MELNYK, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement and management: theory and practice. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38 n. 11, p. 2010-2021, 2018. [4AD]

BOURNE, M. *et al.* Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20 n. 7, p. 754-771, 2000. [5AD]

BOURNE, M. *et al.* Implementing performance measurement systems: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 5, n. 1, p. 1-24, 2003. [6AD]

BOYNE, G. A. Scale, performance and the new public management: an empirical analysis of local authority services. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 6, p. 809-826, 1996. [3]

BRACCI, E.; MARAN, L.; INGLIS, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. **Financial Accountability & Management**, v. 33, n. 4, p. 406-421, 2017. [4]

CALDATTO, F. C.; BORTOLUZZI, S. C.; DE LIMA, E. P. The Role of Public Administration in Sustainable Development. In: **International Business, Trade and Institutional Sustainability**. Springer, Cham, 2020. p. 69-79.

CARNEIRO-DA-CUNHA, J.; HOURNEAUX JR, F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016. [7AD]

CATUOGNO, S. *et al.* Balanced performance measurement in research hospitals: the participative case study of a haematology department. **BMC health services research**, v. 17, n. 1, p. 522, 2017. [5]

CEPIKU, D. *et al.* Performance information use in public administration: an exploratory study of determinants and effects. **Journal of Management & Governance**, v. 21, n. 4, p. 963-991, 2017. [6]

CHANG, L. The NHS performance assessment framework as a balanced scorecard approach: Limitations and implications. **International Journal of Public Sector Management**, v. 20, n. 2, p. 101-117, 2007. [7]

CHOW-CHUA, C.; GOH, M. Framework for evaluating performance and quality improvement in hospitals. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 12, n. 1, p. 54-66, 2002. [8]

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2014.

DALE, S. *et al.* An evaluation of the economic and business investment impact of an integrated package of public transport improvements funded by a Workplace Parking Levy. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 101, p. 149-162, 2017. [9]

DUTRA, A. *et al.* The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243- 269, 2015.

ENSSLIN, L. *et al.* Performance assessment model for bank client's services and business development process: a constructivist proposal. **International Journal of Applied Decision Sciences**, v. 11, n. 1, p. 100-126, 2018. [10]

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; PINTO, H. M. Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n.3, p. 325-349, 2013.

FERREIRA, M. R.; CARVALHO, A.; TEIXEIRA, F. Non-governmental development organizations (NGDO) performance and funds—a case study. **Journal of Human Values**, v. 23, n.3, p. 178-192, 2017. [11]

FRANCO-SANTOS, M.; BOURNE, M. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 114-124, 2005. [8AD]

FRANCO-SANTOS, M.; OTLEY, D. Reviewing and theorizing the unintended consequences of performance management systems. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p. 696-730, 2018. [9AD]

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. [10AD]

- 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. [11AD]
- GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 8, p. 63-80, 1996. [12AD]
- GODDARD, M.; MANNION, R.; SMITH, P. C. Assessing the performance of NHS Hospital Trusts: the role of 'hard' and 'soft' information. **Health policy**, v. 48, n. 2, p. 119-134, 1999. [12]
- 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. [13]
- GOMES, P.; MENDES, S. M.; CARVALHO, J. Impact of PMS on organizational performance and moderating effects of context. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, p. 517-538, 2017. [14]
- GOSHU, Y. Y.; KITAW, D. Performance measurement and its recent challenge: a literature review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 18, n. 4, p. 381-402, 2017. [13AD]
- 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. [15]
- GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104-119, 2012. [16]
- HADEBE, L. B.; KHUMALO, R. Assessing Key Performance Indicators in Government Secondary Schools of Matabeleland Region in Zimbabwe. **International Journal of Education and Practice**, v. 6, n. 2, p. 84-106, 2018. [17]
- HASAN, H.; TIBBITS, H. R. Strategic management of electronic commerce: an adaptation of the balanced scorecard. **Internet Research**, v. 10, n. 5, p. 439-450, 2000. [18]
- JÄÄSKELÄINEN, A.; LÖNNQVIST, A.; KULMALA, H. I. Designing a performance measurement system to support outsourcing decisions in a Finnish university. **International Journal of Public Sector Performance Management**, v. 2, n. 3, p. 237-252, 2015. [19]
- KARNAUSKAITĖ, D. *et al.* Assessing coastal management case studies around Europe using an indicator based tool. **Journal of Coastal Conservation**, v. 22, n. 3, p. 549-570, 2018. [20]

KESKIN, B.; KÖKSAL, C. D. A hybrid AHP/DEA-AR model for measuring and comparing the efficiency of airports. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 3, p. 524-541, 2019. [21]

KIM, D. W.; KIM, Y. M.; LEE, S. E. Development of an energy benchmarking database based on cost-effective energy performance indicators: Case study on public buildings in South Korea. **Energy and Buildings**, v. 191, p. 104-116, 2019. [22]

KOLLBERG, B.; ELG, M.; LINDMARK, J. Design and implementation of a performance measurement system in Swedish health care services: a multiple case study of 6 development teams. **Quality Management in Healthcare**, v. 14, n. 2, p. 95-111, 2005. [23]

KUHLMANN, S. Performance Measurement in European local governments: a comparative analysis of reform experiences in Great Britain, France, Sweden and Germany. **International Review of Administrative Sciences**, v. 76, n. 2, p. 331-345, 2010. [24]

KUHLMANN, S.; BOGUMIL, J. Performance measurement and benchmarking as “reflexive institutions” for local governments: Germany, Sweden and England compared. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 4, p. 543-562, 2018. [25]

KUO, M. S.; LIANG, G. S. A soft computing method of performance evaluation with MCDM based on interval-valued fuzzy numbers. **Applied Soft Computing**, v. 12, n. 1, p. 476-485, 2012. [26]

LEGA, F.; MARSILIO, M.; VILLA, S. An evaluation framework for measuring supply chain performance in the public healthcare sector: evidence from the Italian NHS. **Production Planning & Control**, v. 24, n.10-11, p. 931-947, 2013. [27]

MATOS, L. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. A Review on the Performance Measurement Systems Life Cycle. **Lex Localis-Journal of Local Self-Government**, v. 17, n. 4, p. 939-959, 2019.

MATOS, L. S. *et al.* Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 2, p. 63-97, 2019.

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. [14AD]

MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 3, p. 209-218, 2004. [15AD]

MENDES, P. *et al.* Evaluating municipal solid waste management performance in regions with strong seasonal variability. **Ecological Indicators**, v. 30, p. 170-177, 2013. [28]

MENDES, P. *et al.* The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in the waste sector. **Journal of Cleaner Production**, v. 24, p. 20-29, 2012. [29]

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. [30]

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999. [16AD]

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.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005. [17AD]

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. [18AD]

OKWIR, S. *et al.* Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 3, p. 731-754, 2018. [19AD]

OTLEY, D. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001. [20AD]

OTLEY, D. Management control and performance management: whence and whither?. **The British Accounting Review**, v. 35, n. 4, p. 309-326, 2003. [21AD]

PAVLOV, A.; BOURNE, M. Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1, p. 101-122, 2011. [22AD]

PEDROSO, G.; BERMANN, C.; SANCHES-PEREIRA, A. Combining the functional unit concept and the analytic hierarchy process method for performance assessment of public transport options. **Case Studies on Transport Policy**, v. 6, n. 4, p. 722-736, 2018. [31]

PETTERSEN, I. J.; NYLAND, K. Management and control of public hospitals—the use of performance measures in Norwegian hospitals. A case-study. **The International Journal of Health Planning and Management**, v. 21, n. 2, p. 133-149, 2006. [32]

- PRYSMAKOVA, P.; TANTARDINI, M.; POTKAŃSKI, T. The Role of Financial Performance in Motivating Polish Municipal Employees. **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 1, p. 75-105, 2019. [33]
- RAJ, A.; KHANNA, R. Benchmarking performance of governance quality in Indian states using MCDM techniques. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25 n. 8, p. 2850-2874, 2018. [34]
- RAM, C.; MONTIBELLER, G. Exploring the impact of evaluating strategic options in a scenario-based multi-criteria framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 4, p. 657-672, 2013. [35]
- RANTALA, T.; UKKO, J. Performance evaluation to support European regional development—A university–industry perspective. **European Planning Studies**, v. 27, n. 5, p. 974-994, 2019. [36]
- 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. [37]
- RANTANEN, H.; LEVA, K.; PEKKOLA, S. Performance measurement implementation in a knowledge-based public organisation. **International Journal of Business and Systems Research**, v. 1, n. 3, p. 343-353, 2007. [38]
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, A. P. *et al.* Developing criteria for performance assessment in municipal solid waste management. **Journal of Cleaner Production**, v. 186, p. 748-757, 2018. [39]
- ROUSE, P.; PUTTERILL, M. An integral framework for performance measurement. **Management Decision**, v. 41, n. 8, p. 791-805, 2003. [23AD]
- THIEL, G. G.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Street lighting management and performance evaluation: opportunities and challenges. **Lex Localis**, v. 15, n. 2, p. 303-328, 2017.
- UMASHEV, C.; WILLETT, R. Challenges to implementing strategic performance measurement systems in multi-objective organizations: the case of a large local government authority. **Abacus**, v. 44, n. 4, p. 377-398, 2008. [40]
- 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.
- VALMORBIDA, S. M. I. *et al.* Rankings universitários mundiais. Que dizem os estudos internacionais?. **REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 14, n. 2, p. 5-29, 2016.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. Performance evaluation of university rankings: literature review and guidelines for future research. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 14, n. 4, p. 479-501, 2017.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. **Journal of Accounting, Management and Governance**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018.

VAN CAMP, J.; BRAET, J. Taxonomizing performance measurement systems' failures. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 5, p. 672-693, 2016. [24AD]

VAN EGMOND, P.; NIJKAMP, P.; VINDIGNI, G. A comparative analysis of the performance of urban public transport systems in Europe. **International Social Science Journal**, v. 55, n. 176, p.235-247, 2003. [41]

WAHEED, A. *et al.* How new HRM practices, organizational innovation, and innovative climate affect the innovation performance in the IT industry: A moderated-mediation analysis. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 621, 2019. [42]

WANG, C. N.; LE, A. L. Measuring the Macroeconomic Performance among Developed Countries and Asian Developing Countries: Past, Present, and Future. **Sustainability**, v. 10, n. 10, p. 3664, 2018. [43]

WANG, N. *et al.* Evaluation of Urban circular economy development: An empirical research of 40 cities in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 180, p. 876-887, 2018. [44]

YIGITBASIOGLU, O. M.; VELCU, O. A review of dashboards in performance management: Implications for design and research. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 41-59, 2012. [25AD]

ZHANG, X. *et al.* Evaluation of urban public transport priority performance based on the improved TOPSIS method: A case study of Wuhan. **Sustainable Cities and Society**, v. 43, p. 357-365, 2018. [45]