

# FORMAS DE ORIENTAÇÃO E DIMENSÕES PRIORIZADAS NOS SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

**Newton Krüger Tallens Junior**  
**Emerson Gomes dos Santos**  
**Camila Bertini Martins**  
**Rogério Scabim Morano**

Programa de Pós-Graduação Profissional em Inovação Tecnológica do ICT-Unifesp, Campus São José dos Campos, Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), SP, Brasil

O desempenho organizacional é um dos mais relevantes temas de pesquisas no setor público. Entretanto, devido à sua abrangência de funções e responsabilidades, diversidade de objetivos e partes interessadas, a implantação de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) é complexa, exigindo dimensões de medição que considerem suas peculiaridades e resultados importantes. Parte das restrições para implantação envolve atenção às regulamentações, necessidade de transparência e prestação de contas. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, identificou-se formas de orientação e dimensões de desempenho priorizadas nos SMD desse setor, cujos resultados mostram que a medição de desempenho no setor público cruzou a fronteira de suas organizações, com perspectivas de medição mais amplas e de elevado impacto na sociedade. As formas de orientação foram sintetizadas em um modelo balanceado pelas missões e objetivos das instituições públicas, considerando seus amplos propósitos, o interesse público e a objetividade dos SMD; em relação às dimensões de desempenho priorizadas pelo setor foram agrupadas em três fases distintas, a saber: sedimentação, consagração e emergente. Como implicações, tem-se uma forma de orientação própria e balanceada, aderente às instituições públicas e três conjuntos de dimensões de desempenho (relativas a três fases identificadas), algumas não referenciadas em SMD existentes, proporcionando uma nova referência para pesquisadores e para aplicações práticas na administração pública.

Palavras-chave: setor público; medição de desempenho; dimensões de desempenho.



## **FORMAS DE ORIENTACIÓN Y DIMENSIONES PRIORITARIAS EN LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL SECTOR PÚBLICO: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA**

El desempeño organizacional es uno de los temas de investigación más relevantes en el sector público. Sin embargo, debido a su amplio ámbito de funciones y responsabilidades, a la diversidad de objetivos y partes interesadas, la implantación de Sistemas de Medición del Rendimiento (SMP) es compleja y requiere dimensiones de medición que tengan en cuenta sus peculiaridades y resultados importantes. Parte de las limitaciones para la implantación implican la atención a la normativa, la necesidad de transparencia y la rendición de cuentas. A través de una revisión sistemática de la literatura, se identificaron formas de orientación y dimensiones de desempeño priorizadas en las SMD de este sector, cuyos resultados demuestran que la medición del desempeño en el sector público ha traspasado las fronteras de sus organizaciones, con mediciones más amplias e integrales, perspectivas de alto impacto en la sociedad. Las formas de orientación se sintetizaron en un modelo equilibrado por las misiones y objetivos de las instituciones públicas, teniendo en cuenta sus fines generales, el interés público y la objetividad del MDS, en relación con las dimensiones de rendimiento priorizadas por el sector, que se agruparon en tres fases distintas, a saber: sedimentación, consagración y emergencia. Como implicaciones, existe una forma de orientación específica y equilibrada, que se adhiere a las instituciones públicas y tres conjuntos de dimensiones de desempeño (relacionadas con tres fases identificadas), algunas de las cuales no se mencionan en los SMD existentes, lo que proporciona una nueva referencia para los investigadores y para aplicaciones prácticas en la administración pública.

**Palabras clave:** sector público; medición del desempeño; dimensiones de desempeño.

## **FORMS OF ORIENTATION AND DIMENSIONS PRIORITIZED IN PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS IN THE PUBLIC SECTOR: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

Organizational performance is one of the most relevant research topics in the public sector. However, due to its broad scope of roles and responsibilities, diversity of objectives and stakeholders, the implementation of Performance Measurement Systems (PMS) is complex, requiring measurement dimensions that consider its peculiarities and important results. Part of the constraints for implementation involve attention to regulations, the need for transparency and accountability. Through a systematic literature review, forms of guidance and performance dimensions prioritized in the PMS of this sector were identified, the results demonstrate that performance measurement in the public sector has crossed the boundaries of its organizations, with broader and more comprehensive measurement perspectives and high impact on society. The forms of guidance were synthesized into a model balanced by the missions and objectives of public institutions, considering their broad purposes, the public interest and the objectivity of the SMD, in relation to the performance dimensions prioritized by the sector, and grouped into three distinct phases, namely: sedimentation, consecration and emergence. As implications, there is a specific and balanced form of guidance, adhering to public institutions and three sets of performance dimensions (relating to three identified phases), some not referenced in existing PMS, providing a new reference for researchers and for practical applications in public administration.

**Keywords:** public sector; performance measurement; performance dimensions.

## 1. INTRODUÇÃO

Eventos globais ímpares como a pandemia de Covid-19 e os atuais desafios impostos pelas mudanças climáticas reforçam ao mundo a centralidade do setor público e a relevância de pesquisas sobre gestão e medição de desempenho nesse setor (Leca; Laguecir, 2023). De fato, pela grande influência e impacto do setor público, que foi profundamente demandado nos eventos globais citados, é de interesse e expectativa comuns que suas instituições realizem suas atividades com alto desempenho.

Considerando o ODS 16, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU, 2023), o qual visa “construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”, e o paradigma do *New Public Management* (NPM), desde o qual países reorientaram suas administrações, adotando práticas de gestão consagradas no setor privado (Bresser-Pereira, 2017; Matias-Pereira, 2018), das quais destaca-se a medição de desempenho (Speklé; Verbeeten, 2014; Reiter; Klenk, 2019), torna-se relevante a adoção de sistemas que permitem avaliar e monitorar políticas públicas. Isto é feito para garantir que os recursos sejam utilizados de forma adequada e que os objetivos sejam alcançados além do incentivo desses sistemas, a transparência e a responsabilidade, fundamentais para a construção de uma melhor governança. Portanto, a integração de práticas de medição de desempenho é uma ferramenta crucial para o alcance do ODS 16.

Por meio de Sistemas de Medição e Gestão de Desempenho (SMGD) pode-se: - medir a performance de atividades, processos, projetos, organizações, programas e políticas públicas (Uchoa, 2013), beneficiando o setor público com o aumento da transparência e aprendizado organizacionais, motivação, alinhamento de prioridades (Moura *et al.*, 2019), monitoramento de resultados, aumento da eficiência e eficácia (Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020), melhoria contínua (Smith; Halligan; Mir, 2021), suporte na tomada de decisões e *benchmarking* entre instituições e unidades (Král, 2022).

Entretanto, devido à sua abrangência de funções e responsabilidades, diversidade de objetivos e partes interessadas, a implantação de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) é complexa, exigindo dimensões de medição que considerem suas peculiaridades e resultados importantes. Parte das restrições para implantação envolve atenção às regulamentações, necessidade de transparência e prestação de contas. Embora o *Balanced Scorecard* (BSC) seja o sistema mais utilizado nesse setor (Garengo; Sardi, 2020; Moura *et al.*, 2019, 2020) com indicadores definidos conforme os objetivos organizacionais estratégicos nas perspectivas financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e inovação (Kaplan; Norton, 1992), há dificuldades para sua adaptação no setor público (Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020; Moura *et al.*, 2020) especialmente pela carência de perspectivas (dimensões de medição de desempenho), que capturem resultados importantes para o setor (Bracci; Maran; Inglis, 2017; Garengo; Sardi, 2020).

Como exemplos, Vilhena e Martins (2022) revelam a necessidade de os gestores públicos compreenderem as múltiplas dimensões de desempenho envolvidas nesse setor e, tal como Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020), destacam o papel preponderante da liderança, pois gestores e líderes definem o objeto a ser avaliado (conforme a orientação do SMGD) e por quais dimensões ele será medido. Santos e Gomes (2021) identificaram uma demanda por múltiplas dimensões na medição do desempenho de serviços policiais, pela sua complexidade e diversidade de *stakeholders* envolvidos.

Além da ausência de dimensões representativas, estudos acrescentam outras dificuldades na medição de desempenho nesse setor: excesso de indicadores (Gao, 2015), uso meramente simbólico (Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020), seleção inapropriada (Ensslin; Welter; Pedersini, 2022), substituição precoce de indicadores (Oppi; Campanale; Cinquini, 2022) e conflito entre *stakeholders* (Leca; Laguecir, 2023). Tais condições reforçam a constatação em Van Der Kolk (2022), de que a medição de desempenho no setor público apresenta vantagens e desvantagens, logo, precisa ser empregada com cautela e considerar características dos SMGD, contexto, forma e interessados.

Apesar da medição e gestão do desempenho organizacional ser um dos mais extensos tópicos de pesquisa no setor público (Modell, 2022), este campo requer estudos adicionais, especialmente na ampliação das dimensões de medição (Reiter; Klenk, 2019), pois sua seleção é um dos processos-chave no desenvolvimento de SMGD (Franco-Santos *et al.*, 2007; Ensslin; Welter; Pedersini, 2022).

Diante das dificuldades na implantação de SMD para o setor público, quais são as formas de orientação adotadas e as dimensões de medição de desempenho priorizadas por esse setor em seus SMD? O objetivo deste estudo é identificar e propor uma sistematização da orientação e perspectivas de medição a serem empregadas nos SMD para o setor público.

Este estudo contribui tanto para a teoria quanto para a prática na área de gestão pública. Primeiramente, ele amplia a literatura existente ao explorar as particularidades e desafios específicos enfrentados pelo setor público na implementação de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD). Além disso, ele também oferece recomendações práticas para gestores públicos ao destacar as condições necessárias para a implementação de SMD, orientando a elaboração de estratégias mais eficazes para a gestão do desempenho no setor público.

Esta pesquisa segue a seguinte estrutura: a próxima seção apresenta a fundamentação teórica, seguida da abordagem metodológica adotada, apresentação dos resultados, discussões, implicações práticas e conclusão.

## **2. A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO**

O setor público é materializado pela administração pública, que por sua vez representa a organização necessária ao Estado para a prestação de serviços, a fim de satisfazer as necessidades

da sociedade (Matias-Pereira, 2018). Para tanto, a administração pública exerce diversas atividades por meio de suas estruturas, especialmente pelos órgãos que executam atividades e prestam serviços públicos. Nesta seção tem-se a fundamentação teórica dos conceitos relacionados ao tema da pesquisa, com destaque para sistemas de medição de desempenho.

## 2.1 *New Public Management* (NPM)

Para fazer frente às expectativas por uma melhor prestação de serviços públicos, muitos países adotaram, a partir do último quarto do século 20, uma nova forma de orientação de suas administrações, denominada *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, na qual se utilizou conceitos de boa gestão provenientes do setor privado visando melhorar sua eficiência (Brignall; Modell, 2000; Costin, 2010; Speklé; Verbeeten, 2014; Bresser-Pereira, 2017).

No Brasil, o NPM foi implantado pelo extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no ano de 1995 e corresponde à entrada do país nesse novo modelo de gestão, conhecido como administração pública gerencial (Costin, 2010; Bresser-Pereira, 2017; Matias-Pereira, 2018; 2021). Segundo Costin (2010), um dos resultados dessa implantação foi a inclusão do princípio da eficiência, dentre aqueles que norteiam a administração pública brasileira, na Constituição Federal brasileira por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998.

O NPM enfatiza o estabelecimento de metas e a gestão de desempenho organizacional (Rashman; Withers; Hartley, 2009) e esforços na melhoria de desempenho do setor público foram a sua maior herança (Reiter; Klenk, 2019; Taylor, 2021). Estudos apontam a gestão de desempenho no setor público como um dos mais extensos tópicos de pesquisas no setor (Speklé; Verbeeten, 2014; Siverbo; Cäker; Åkesson, 2019; Modell, 2021), sendo que tal gestão influencia positivamente as instituições públicas (Taylor, 2021).

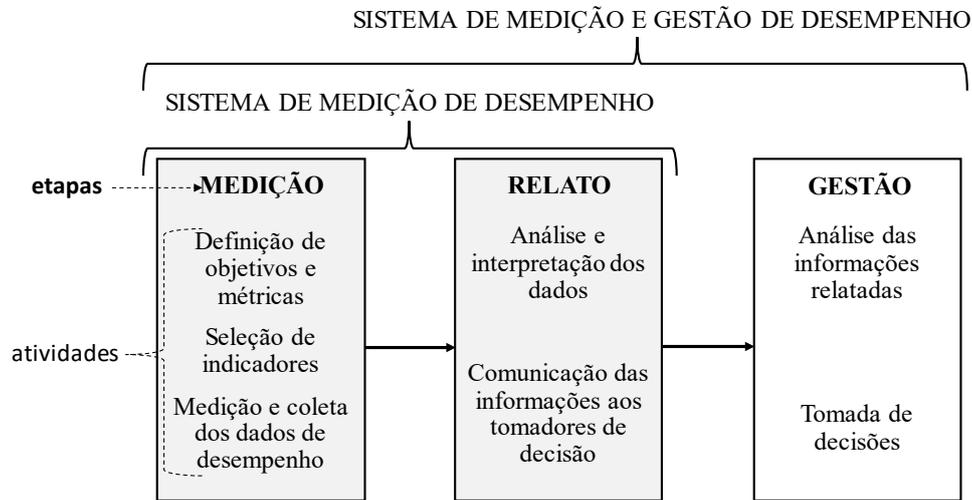
Deste modo, verifica-se que a medição, a gestão e melhoria do desempenho dos serviços públicos são questões das mais proeminentes trazidas pelo NPM e que impactam positivamente a administração pública..

## 2.2 *Sistemas de Medição de Desempenho* (SMD)

O NPM mudou o paradigma da administração pública, com forte ênfase na gestão do desempenho organizacional (Modell, 2022). Um SMGD mede e viabiliza a gestão de desempenho organizacional por meio de três etapas: medição, relato e gestão; a primeira avalia qualitativa e quantitativamente a evolução de um objeto; a segunda comunica as informações de desempenho aos tomadores de decisão, e a última utiliza as informações visando as melhorias organizacionais almejadas (Melo; Mota, 2020). Para Garengo e Sardi (2020) e De Waele *et al.*, (2021), a medição e o relato são etapas dos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD), que,

acrescidas da gestão das informações, compõem os SMGD. A Figura 1 apresenta as etapas dos SMGD, com as atividades internas descritas por Grøn e Kristiansen (2022).

**Figura 1 - Etapas e atividades dos SMGD**



**Fonte:** elaborada pelos autores.

A partir da orientação do que será avaliado e por quais dimensões, os SMD identificam, medem e comunicam a performance por meio de um conjunto multidimensional de indicadores de desempenho (De Waele *et al.*, 2021) para posterior análise e tomada de decisões. Indicadores de desempenho são elementos indissociáveis dos SMD (Brasil, 2018) que medem, conforme determinada dimensão, o comportamento de um objeto considerado relevante para uma organização.

Em síntese, a orientação do SMD define o objeto a ser avaliado e as dimensões de medição determinam sob quais perspectivas ele será medido; com esses parâmetros, constrói-se indicadores com o estabelecimento de metas, fórmulas de cálculo, comparações, frequência de medição, forma de apresentação dos resultados etc. (Jääskeläinen; Lönnqvist, 2009). Logo, a orientação dos SMD e as dimensões de medição são parâmetros decisivos na elaboração de indicadores de desempenho.

Além do mais conhecido, o BSC, há outros SMD utilizados nos setores público e privado; o Quadro 1 resume as características de vários deles:

**Quadro 1 - Características dos SMD**

SISTEMA	AUTOR	ORIENTAÇÃO	DIMENSÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
3E ( <i>Economy, Efficiency, Effectiveness</i> )	Liu <i>et al.</i> , (2010)	missão organizacional	economia eficiência eficácia	dimensões equilibradas; aplicação simples e fácil	ausência de critérios qualitativos e das necessidades dos clientes; não-sistêmico
BSC	Kaplan e Norton (1992)	estratégia organizacional	financeira clientes processos aprendizado inovação	simplicidade na aplicação; sistêmico; equilíbrio e relação causa- efeito nas dimensões	dimensões limitadas; restrito onde há estratégia formalizada
Determinantes e Resultados	Brignall <i>et al.</i> , (1991)	estratégia organizacional	financeira inovação qualidade flexibilidade recursos competitividade	equilíbrio e relação causa- efeito nas dimensões	não avaliado
IPOO ( <i>Input, Process, Output, Outcome</i> )	Brown (1996)	processos macro	insumos produtos resultados	medição de resultados e impactos; relação causa- efeito nas dimensões	não considera necessidades dos <i>stakeholders</i> internos
Matriz de Performance	Keegan, Eiler e Jones (1989)	estratégia organizacional	financeira inovação qualidade cliente mercado	fácil compreensão; dimensões equilibradas; sistêmico	dimensões limitadas
Prisma de Performance	Neely, Kennerley e Adams (2007)	<i>stakeholders</i>	estratégia processos capacidades <i>stakeholders</i>	diferencia a satisfação e contribuição dos <i>stakeholders</i> ; sistêmico; equilíbrio e relação causa- efeito nas dimensões	não avaliado
Pirâmide de Performance	Lynch e Cross (1992)	missão organizacional	financeira qualidade cliente flexibilidade eficácia eficiência mercado produtividade	sistêmico; alinha objetivos e ações; relação causa-efeito nas dimensões; considera objetivos internos e externos	dimensões limitadas

**Fonte:** elaborada pelos autores, conforme Neely, Kennerley e Adams (2007) e Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020)

Dos sistemas apresentados, Neely, Kennerley e Adams (2007) destacam a multidimensionalidade, porém, apontam a necessidade de dimensões complementares,

especialmente nos sistemas BSC, Matriz e Pirâmide de Performance. Dentre outras limitações, o modelo 3E não considera os resultados dos processos e o modelo IPOO, embora o complemento; considera somente os *stakeholders* externos (Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020).

Quanto à orientação dos SMD, tem-se maior proporção na orientação conforme a estratégia e missões organizacionais, e, com apenas uma referência, a orientação segundo os *stakeholders* e processos organizacionais. Dentre as vantagens apresentadas no Quadro 1, equilíbrio e relação causa-efeito nas dimensões são uma característica comum; acrescidas da abrangência sistêmica, simplicidade e facilidade na aplicação, têm-se características desejáveis nesses sistemas.

Devido à complexidade do setor público, não há abordagem ou SMD únicos aplicáveis às instituições em comum, sendo necessário compreender os fatores que os influenciam como a orientação, dimensões, contexto e limitações (Gao, 2015; Moura *et al.*, 2020; Van der Kolk, 2022). Na medição de desempenho, essa complexidade é registrada por diversas formas: pelos mais variados processos, produtos e serviços de suas organizações (Van Der Kolk, 2022); pela ambiguidade na definição de indicadores e metas, representando deficientemente os objetivos organizacionais (Speklé; Verbeeten, 2014); pelos diversos objetivos organizacionais, nem todos considerados em seus SMD (Schumann, 2016); pelos resultados intangíveis e multiplicidade de *stakeholders* (Moura *et al.*, 2020); pela falta de integração e descompasso entre as organizações e seus SMD (Gonzaga *et al.*, 2017); pelos fatores sociopolíticos intrínsecos ao setor (Modell, 2022) e pela influência política na própria medição de desempenho (Bracci; Maran; Inglis, 2017).

Portanto, gestores públicos enfrentam a complexidade de um setor em que SMD multidimensionais podem garantir que aspectos importantes e variados de suas organizações sejam considerados (Oh; Bush, 2015; Castelo; Castelo; Gomes, 2023); resta saber quais são essas dimensões.

A medição de desempenho tomou tamanha importância a ponto de influenciar e definir políticas públicas, com consequências sociopolíticas (Steccolini; Saliterer; Guthrie, 2020); por outro lado, SMDG mal projetados podem ser disfuncionais e gerar consequências adversas, reduzindo a credibilidade da administração pública (Borst; Lako; De Vries, 2014) e serem abandonados (Arnaboldi; Azzone, 2010).

A partir dessa fundamentação, não foi encontrado trabalho que reunisse um rol de dimensões de medição de desempenho para utilização no setor público. Perante recursos restritos, limitações técnicas, auditorias e partes interessadas atuantes, cabe ao setor público implantar efetivamente as propostas do NPM elevando seu desempenho, cuja medição depende de fatores como a forma de orientação e dimensões de desempenho apropriadas.

### 3. METODOLOGIA

Para atender ao objetivo desta pesquisa optou-se por uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Trata-se de um estudo secundário que seleciona, mapeia, interpreta, sumariza e

consolida resultados de estudos primários relevantes sobre um tema (Dresch; Lacerda; Antunes, 2020). Para tanto, deve ser um processo estruturado, replicável, com fases definidas e guiado por um protocolo para eliminar vieses de pesquisa, permitindo sua auditoria e atualização (Linnenluecke; Marrone; Singh, 2020). Dessa forma, adotou-se a proposta de Tranfield, Denyer e Smart (2003) para RSL no campo da gestão, ilustrada na Figura 2:

**Figura 2 - Abordagem para condução da RSL**



Fonte: tradução livre de Tranfield, Denyer e Smart (2003)

As decisões relativas às fases 0 a 7 estão apresentadas nesta seção de metodologia e, devido à densidade, os resultados das duas últimas fases (etapa de relato e disseminação) seguem nas seções seguintes.

### 3.1 Planejamento da revisão

Nesta pesquisa, a fase 0 está sintetizada pelas exposições anteriores (seções 1 e 2); a fase 1 é decisiva, pois dela fluirão os demais aspectos da RSL (Tranfield; Denyer; Smart, 2003) sendo propostas duas Questões de Pesquisa (QP):

- QP1: quais são as formas utilizadas pelo setor público para orientação de seus sistemas de medição de desempenho?
- QP2: quais as dimensões de medição priorizadas por esse setor para definir seus indicadores de desempenho?

Na fase 2 desenvolveu-se a estratégia de busca e os critérios de inclusão e exclusão dos estudos. Parametrizou-se a primeira pela busca conforme os títulos dos estudos (dando-lhe precisão) sem limitação de data (buscando o máximo de publicações) e restrita a artigos publicados em língua inglesa, conforme Oliveira *et al.*, (2019). Os documentos encontrados

foram classificados conforme dois critérios: adequação ao tema (medição de desempenho organizacional) e foco (setor público) em três índices de atendimento: exato, parcial ou diverso (Dresch; Lacerda; Antunes, 2020). Foram selecionados apenas estudos primários, que atendam aos dois critérios de forma exata e respondam ao menos uma QP.

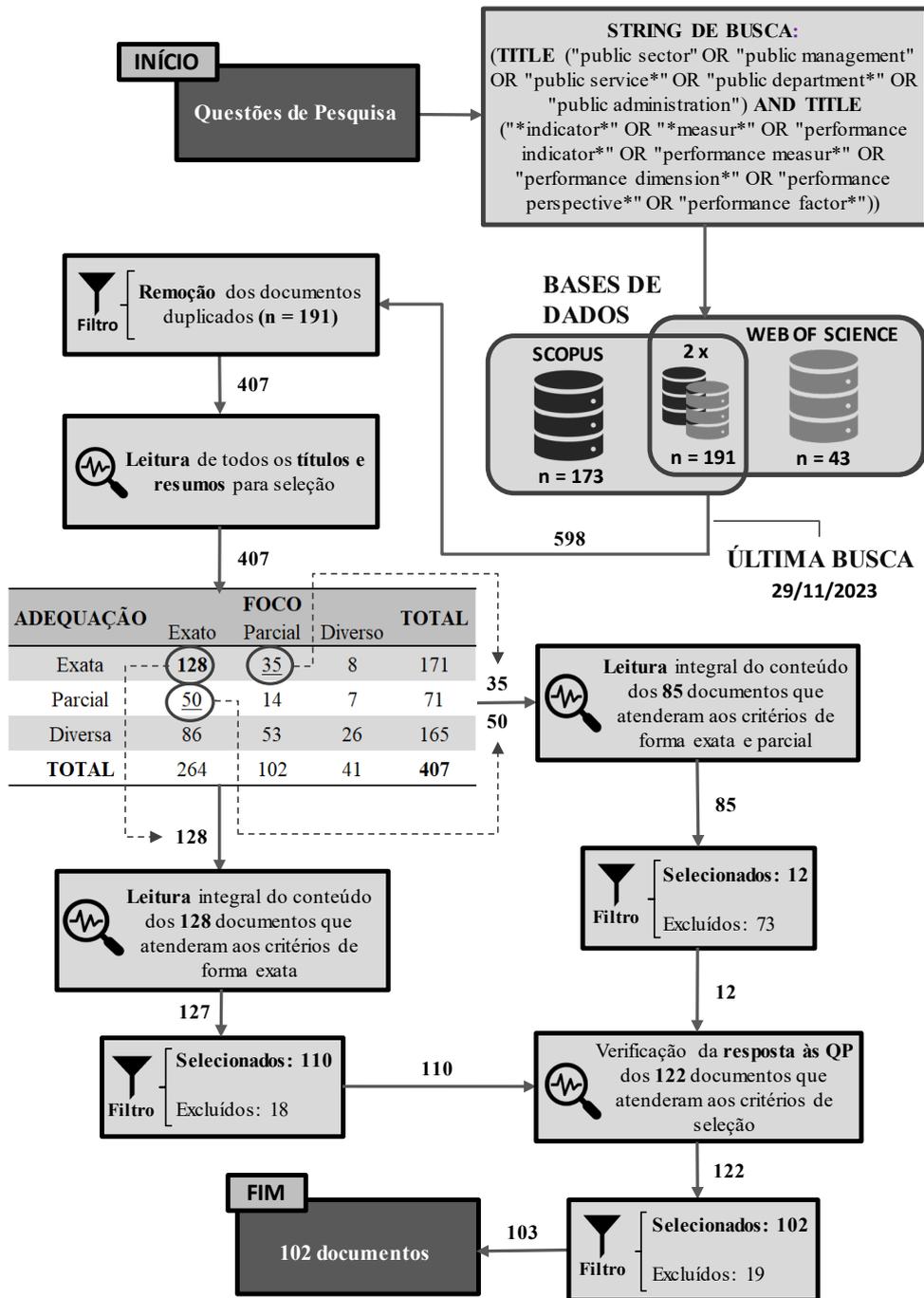
### **3.2 Condução da revisão**

A fase 3 identifica os parâmetros de pesquisa por meio das bases de dados (optou-se por bases multidisciplinares, aceitas pela comunidade acadêmica por cobrir diversos periódicos) e pelos termos de busca: setor público combinado com desempenho (e respectivos termos correlatos), proposições de Oliveira *et al.*, (2019).

Na Fase 4 selecionou-se os estudos conforme os critérios de inclusão e exclusão, avaliados preliminarmente pela leitura do título e resumo de todos os documentos (Dal Mas *et al.*, 2019). Estudos que atenderam a um daqueles critérios de forma exata, e ao outro parcialmente, foram reavaliados pela sua leitura integral; estes e todos os restantes que não atenderam aos dois critérios de forma exata (assim como os artigos de revisão identificados) foram excluídos. A triagem inicial foi conduzida por um autor e a lista resultante foi revisada independentemente pelos demais autores para assegurar a consistência. Em caso de divergência as decisões foram tomadas de forma colaborativa e objetiva.

A Figura 3 sintetiza as quatro primeiras fases, apresentando os termos de busca, a tabulação dos documentos conforme os critérios e índices, as triagens e o resultado.

Figura 3 - Resumo das fases 1 a 4 da RSL



Fonte: elaborada pelos autores.

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos 102 estudos conforme as respostas às questões de pesquisa:

**Tabela 1 - Resposta dos documentos às QP**

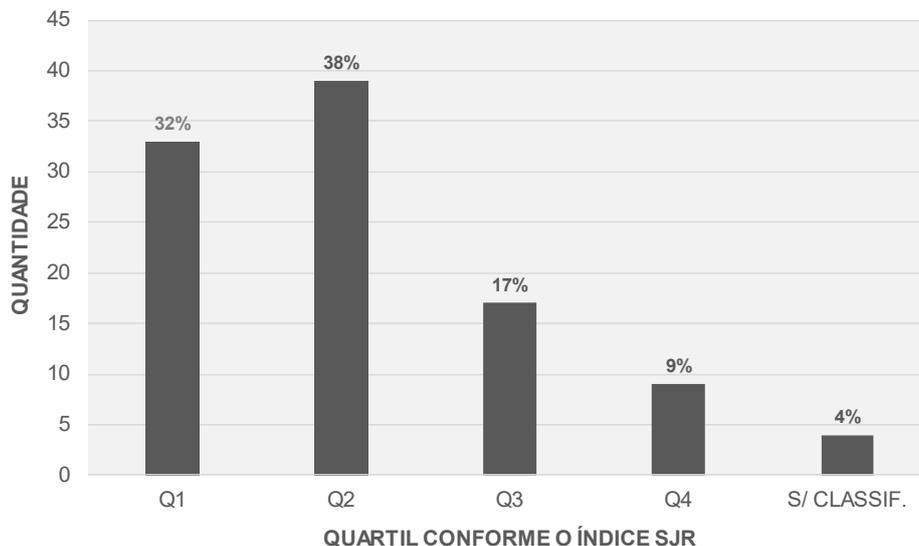
Respondem a QP 2	Respondem a QP 1				Total	
	SIM		NÃO			
SIM	67	66%	33	32%	100	98%
NÃO	2	2%	0	0%	2	2%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>68%</b>	<b>33</b>	<b>32%</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborada pelos autores.

Verifica-se que 68% dos documentos informam sobre a orientação dos SMD no setor público; 98% apresentam dimensões de desempenho e 66% fornecem ambas as informações. O Apêndice A os identifica conforme as respostas às QP.

A fase 5, de difícil avaliação, pode ser atendida conforme a qualidade dos periódicos (Tranfield; Denyer; Smart, 2003); valeu-se do SCImago Journal Rank que expressa a média ponderada de citações dos documentos publicados pelo periódico, classificando-o em quartis, do Q1 (mais alto) ao Q4 (Scimago Journal & Country Rank, 2023), conforme a Figura 4:

**Figura 4 - Distribuição dos estudos conforme os quartis de seus periódicos**



Fonte: elaborada pelos autores.

Constata-se que 70% das pesquisas selecionadas estão entre os dois extratos mais elevados da avaliação adotada, disponível a partir de 1990 - referência utilizada para os artigos publicados anteriormente.

Na fase 6 inicia-se a análise de temas emergentes, resultados-chave e ligações entre conceitos, e na fase 7 seguintes aplicam-se métodos para elaborar conclusões sobre os estudos realizados (Tranfield; Denyer; Smart, 2003). Nessas fases a análise foi realizada em algumas

etapas, a saber. Inicialmente, os artigos foram selecionados com base nos critérios estabelecidos. Em seguida, três autores participaram da identificação das formas de orientação e das dimensões de medição, sendo que cada autor revisou independentemente os documentos. Para garantir a consistência, as identificações foram comparadas e discutidas em reuniões de grupo, quando houve divergências elas foram resolvidas por consenso. Não foram utilizados *softwares* específicos; a identificação foi realizada por meio da leitura e revisão dos textos.

Espera-se com esse processo gerar um novo conhecimento, inexistente nas pesquisas consultadas (Dresch; Lacerda; Antunes, 2020), cujo relato e recomendações (fase 8) serão apresentados na seção seguinte.

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram contextualizados conforme as QP, apontando-se tópicos interrelacionados, emergentes e consensos entre os pesquisadores (Tranfield; Denyer; Smart, 2003).

### 4.1 Formas de orientação

Conforme a Tabela 1, 68% dos documentos apresentam formas de orientação dos SMD no setor público; alguns descrevem mais de uma, resultando em 82 observações. A Figura 5 as distribui por períodos: os valores centrais (representados em densidade) equivalem à quantidade de referências; somados horizontalmente resultam na frequência relativa por orientação e verticalmente na frequência relativa por período.

**Figura 5 - Distribuição das formas de orientação por período**

FORMAS DE ORIENTAÇÃO	PERÍODO								Frequência por orientação
	1950 - 1959	1960 - 1969	1970 - 1979	1980 - 1989	1990 - 1999	2000 - 2009	2010 - 2019	2020 - 2023	
missões institucionais					■	■	■		14,6%
<i>stakeholders</i>					■	■	■		17,1%
objetivos estratégicos					■	■	■		24,4%
objetivos institucionais				■	■	■	■		20,7%
resultados à sociedade			■	■	■	■	■	■	15,9%
processos internos			■						1,2%
objetivos do serviço	■		■	■	■				6,1%
<b>Frequência por período</b>	1%	0%	5%	5%	16%	34%	32%	7%	100%

Legenda: 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ 6 ■ 7 ■ 8 ■ 9 ■ ≥10 ■

Fonte: elaborada pelos autores.

Verificam-se sete formas de orientação dos SMD no setor, cuja continuidade de emprego nos períodos permitiu agrupá-las conforme a divisão apresentada na Figura 5.

Os primeiros estudos apontam a orientação conforme os objetivos do serviço e processos internos (englobando 7,3% dos resultados); porém, os resultados evidenciam que essas formas não prosperaram, possivelmente sendo absorvidas pelas demais. Por outro lado, as formas do grupo superior permanecem referenciadas até as pesquisas atuais; nesse grupo, Smith (1995) defende orientar os SMD conforme os resultados esperados para a sociedade, visto ser o objetivo principal do setor público.

Flynn (1986) e Jackson (1993) propõem orientá-los conforme os objetivos institucionais e estratégicos respectivamente (representando 45% dos resultados), pela relevância desses objetivos para as instituições. Nesse grupo, a maior densidade na Figura 5, proveniente da orientação conforme os objetivos estratégicos, atesta a disseminação e emprego do BSC no setor público. Suwanmala (1996) sugere seguir os requisitos de *stakeholders* como sociedade, gestores públicos, políticos, órgãos de controle etc.

Completa-se o bloco superior com a orientação conforme as missões institucionais; Teh e Pang (1999) justificam-na, por ser o propósito nato das instituições públicas e pela capacidade dessa forma de orientação em neutralizar conflitos entre *stakeholders*.

## 4.2 Dimensões de medição

Múltiplas dimensões de medição é uma condição almejada nos SMD do setor público; grande parte dos pesquisadores relatou mais de uma, sendo registradas aquelas com no mínimo três indicações, resultando em 414 observações. A Figura 6 as agrupa e distribui por períodos, com os valores centrais e frequências dispostos similarmente à Figura 5; ordenou-se as dimensões numa combinação entre a frequência relativa e o período em que se sedimentaram.

**Figura 6 - Distribuição das dimensões de medição por período**

GRUPO	DIMENSÕES DE MEDIÇÃO	PERÍODO												Frequência por dimensão		
		1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2005-2009	2010-2014	2015-2019	2020-2023			
III	sustentabilidade															1,0%
	valor público															1,4%
	valor social															1,0%
II	inovação															2,7%
	satisfação dos clientes															3,6%
	stakeholders															5,8%
	equidade															3,9%
I	economia															4,6%
	qualidade															9,2%
	eficácia															11,4%
	produtividade															7,5%
	financeira e custos															11,1%
	resultados à sociedade															11,4%
	entradas, processos e saídas															11,6%
	eficiência															14,0%
Frequência por período		2%	0%	5%	5%	4%	5%	10%	9%	14%	16%	20%	10%	100%		

Legenda: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 ≥10

Fonte: elaborada pelos autores.

Constata-se a perenidade na sugestão de dimensões de medição: uma vez citadas, permanecem referenciadas até os estudos atuais, com nítido aumento a partir de 2005. Assim, os resultados revelam a sedimentação das dimensões por períodos, formando grupos, apresentados a seguir, sendo nomeados para facilitar sua disseminação devido as suas implicações.

#### 4.2.1 Grupo I - dimensões consolidadas

Sedimentadas a partir da década de 1970, essas dimensões abrangem 81% das referências, pertencendo, em sua quase totalidade, ao ambiente interno das instituições.

Pela facilidade na medição, necessidade de controle e prestação de contas, a dimensão finanças é mais utilizada nos SMD do setor público (Modell, 2004), sendo amplamente dominada por seus gestores (Arnaboldi; Azzone, 2010). Ela se afina com a dimensão economia, pois instituições públicas, cujos recursos são escassos, devem alcançar seus objetivos ao menor custo (De Waele *et al.*, 2021).

A partir das finanças, os SMD do setor público passaram a medir processos, produtividade e resultados (Modell, 2004). Para Teh e Pang (1999) as dimensões de cadeia de valor (entradas, processos, saídas e resultados) podem compor indicadores em diversos níveis pelas dimensões produtividade, eficiência e eficácia.

A produtividade engloba medidas de eficiência ou eficácia (conforme o autor), embora Jääskeläinen (2013) a relacione com a qualidade da produção. A eficiência compara os serviços disponíveis (saídas) com seus insumos (entradas), e a eficácia mede o serviço prestado (resultados) conforme os recursos consumidos (Agostino; Arnaboldi, 2015). Assim, deve-se diferenciar as saídas dos resultados efetivamente entregues à sociedade; esta, como dimensão, possui saídas como insumos e resultados sociais como produtos, sendo importante na avaliação de políticas públicas ao apontar as mudanças ocorridas (Schumann, 2016). Cowell *et al.* (2012) criticam o governo inglês por desconsiderá-la, priorizando indicadores de processos internos e de atividades irrelevantes à sociedade.

Já a qualidade dos serviços públicos e da satisfação dos clientes (esta, pertencente ao Grupo II), são amplamente difundidas pelo NPM (Matias-Pereira, 2018) sendo esperadas como dimensões de desempenho no setor. Assim, medir falhas e desperdícios, denominados custos de qualidade, permitem analisar programas públicos onerosos, passíveis de descontinuidade ou de reformulação (Navaratnam, 1993) e variações na medição da eficiência podem refletir alterações de qualidade (Smith; Street, 2005).

#### 4.2.2 Grupo II - dimensões suplementares

Reúne dimensões citadas pontualmente até os anos 1990, consolidando-se a partir da metade dessa década (exceto a dimensão equidade). Embora represente 16% das referências, esse grupo suplementa o anterior, especialmente por englobar o ambiente externo na composição de suas dimensões de desempenho.

Com o NPM, os SMD do setor público passam a considerar os requisitos e impactos nos *stakeholders* (Jääskeläinen; Laihonen, 2014), especialmente externos, como cidadãos, órgãos de financiamento e agências reguladoras (Moura *et al.*, 2019).

Para Cowell *et al.*, (2012) há dimensões mais aderentes a determinados *stakeholders*: satisfação dos clientes para usuários dos serviços públicos; eficiência e produtividade para os cidadãos em geral; equidade para gestores públicos etc. Com informações sobre o desempenho das instituições, *stakeholders* podem monitorá-las e auxiliá-las, resultando numa melhor prestação desses serviços (Figlio; Kenny, 2009). Melo e Mota (2020) atribuem ao SMGD do governo português a falha de não comunicar seus resultados aos *stakeholders*.

A satisfação dos clientes pode ser avaliada comparando suas expectativas sobre um serviço com a sua prestação efetiva (Mcoy, 2009). Já a equidade, refere-se à diferença entre o serviço entregue e aquele que deveria ter sido entregue, conforme um padrão prévio (Coulter, 1980), ou à extensão em que cidadãos têm igual acesso aos serviços públicos oferecidos (De Waele *et al.*, 2021). Smith e Street (2005) propõem mensurá-la pela dimensão eficiência: áreas ou subunidades ineficientes indicam uma distribuição desigual dos serviços.

Por fim, como dimensão de medição, a inovação possui importante papel na gestão dos serviços públicos (De Waele *et al.*, 2021; Garengo; Sardi, 2020). Deveras, a capacidade de inovar pode elevar o desempenho organizacional de instituições públicas (Marchiori *et al.*, 2023), justificada no setor público pelo seu desafio em empregar eficazmente recursos cada vez mais escassos e tornar-se ágil e flexível perante cenários diversos e novos (Tidd; Bessant, 2015); como exemplo, cita-se a taxa de abertura de serviços públicos digitais (Stroobants; Bouckaert, 2013).

#### 4.2.3 Grupo III - dimensões incrementais

Trata-se das mais recentes dimensões encontradas na pesquisa, trazendo temas valiosos à sociedade. A sustentabilidade é uma dimensão ampla, abrangendo os cenários organizacional e externo por meio dos aspectos ambiental, econômico e social (Feil; Schreiber, 2017). Para Dal Mas *et al.*, (2019) deve-se aumentar a produtividade do setor público, porém, salvaguardando-o pelo controle com indicadores de sustentabilidade. Como exemplo, tem-se o alinhamento de indicadores com os ODS da ONU (Cloete, 2018).

Já os valores público e social a serem gerados pelas atividades das instituições públicas, embora sejam dimensões de difícil medição pela intangibilidade envolvida, são muito importantes para o setor e sociedade (Brasil, 2018; Moura *et al.*, 2019, 2020).

A dimensão valor social relaciona-se com os resultados à sociedade (Smith, 1995), porém, é consequência deles, ocorrendo a longo prazo; exemplifica-se pela diminuição na pobreza e desigualdade na prestação de serviços (Ebrahim; Rangan, 2014). A dimensão valor público também advém dos resultados à sociedade; neste caso ela precisa conhecê-los e valorizá-los (Brown, 2021), que indica sua medição apoiada por indicadores de eficiência, equidade e pelos próprios resultados à sociedade.

#### 4.3 Discussão

O panorama temporal apresentado nas Figuras 5 e 6 atesta a evolução da medição de desempenho no setor público (representada pelas formas de orientação dos SMD e dimensões de medição), que superou os limites organizacionais, desenvolvendo-se em direção às necessidades da sociedade, englobando temas globais.

Orientar SMD conforme os processos internos e objetivos do serviço (ainda que público) não prosperou; essas formas de orientação, possivelmente, foram absorvidas pela orientação conforme as missões e os objetivos institucionais (estratégicos ou não).

Embora a orientação segundo os resultados à sociedade considere as necessidades e interesses coletivos, e, a orientação conforme os *stakeholders* frise a importância de seus requisitos e interesses nos SMD, resultados à sociedade e *stakeholders* também são dimensões de desempenho identificadas nesta pesquisa. Portanto, desde que previstos como dimensões de medição nos SMD, estes podem orientar-se por formas mais amplas.

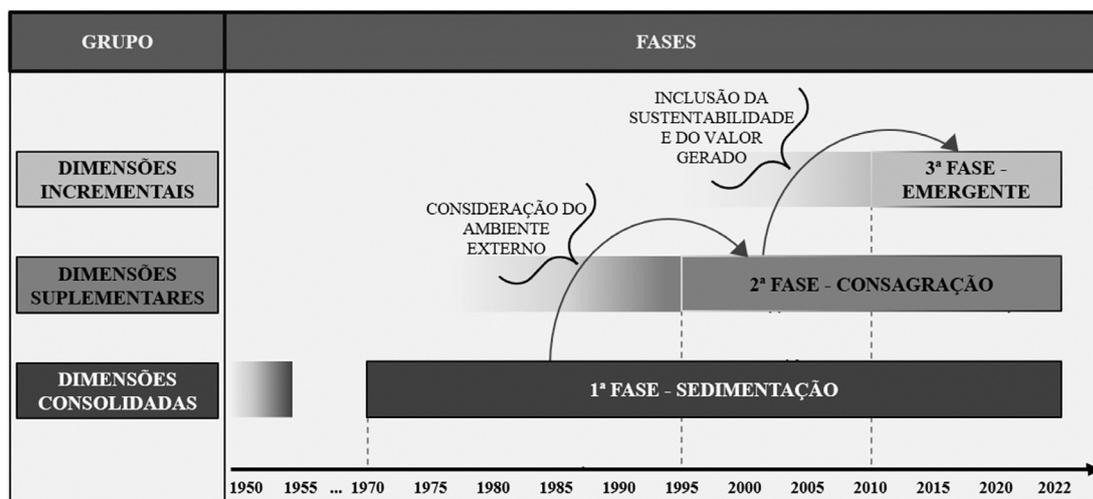
Nesse sentido, as orientações conforme os objetivos (estratégicos ou institucionais) destacam-se em percentual (45%) e densidade na Figura 5. Todavia, como objetivos, ambos se referem a pretensões futuras e essa forma de orientação pode limitar os SMD a ferramentas para alcance dos objetivos organizacionais (estratégicos ou não), sendo que o propósito das instituições do setor público vai além. Argumenta-se com fundamento no próprio BSC, que, orientado conforme a estratégia organizacional, visa traduzi-la em objetivos específicos e mensuráveis (Kaplan; Norton, 1992); entretanto, para organizações sem fins lucrativos (Kaplan, 2001), altera a orientação do BSC, conforme as dessas organizações.

Pode-se analisar a orientação dos SMD entre os objetivos ou missões institucionais pela comparação dos benefícios proporcionados pela medição de desempenho mais aderentes a cada forma. No setor público, benefícios como melhoria contínua (Smith; Halligan; Mir, 2021), suporte na tomada de decisões, *benchmarking* (Král, 2022) e comunicação de resultados relevantes à sociedade (Moura *et al.*, 2020) aderem a um sistema orientado pelas missões institucionais, que considera os propósitos das instituições, não se restringindo ao que lhes seja crítico ou estratégico. Todavia, benefícios como a avaliação de metas (Trong; Quang, 2020) definição e alinhamento de prioridades (Borst; Lako; De Vries, 2014) provém da orientação conforme os objetivos da instituição, especialmente os estratégicos. Consequentemente, quanto aos benefícios proporcionados, as duas formas mostram-se complementares.

Realmente, a evolução das formas de orientação dos SMD (Figura 5) sugere considerar dois aspectos: as instituições, sistemicamente, e o ambiente externo. Assim, a complexidade do setor público, em que uma de suas faces é a heterogeneidade de suas organizações (Oh; Bush, 2015; Modell, 2022) pode ser superada por SMD orientados pelo balanço entre as missões e objetivos (institucionais ou estratégicos), proposta que possui abrangência e precisão, fazendo frente às características e necessidades das instituições públicas. Com tal orientação, garante-se que SMD destinados ao setor público possam ser aplicados desde a um departamento ou secretaria municipal (que, minimamente, possuem suas incumbências previstas em lei) à uma grande estatal, com missões legais e objetivos estratégicos definidos.

Os resultados também comprovaram a multiplicidade de dimensões de medição de desempenho, demandadas pela complexidade do setor público (Oh; Bush, 2015; Castelo; Castelo; Gomes, 2023). A Figura 6 demonstrou a adoção gradativa, porém, cumulativa, das dimensões, permitindo seu agrupamento, cuja análise identificou três fases, nomeadas e apresentadas na Figura 7.

**Figura 7 - Fases das dimensões de desempenho**



**Fonte:** elaborada pelos autores.

Conforme a formação dos grupos apresentados, têm-se as seguintes fases:

- **sedimentação:** são dimensões utilizadas desde a década de 1970, portanto já consolidadas: finanças, custos, economia, processos, eficiência, eficácia, produtividade, qualidade e resultados à sociedade; exceto por esta última (que bem representa a especificidade do setor público), direcionam-se predominantemente ao ambiente interno das instituições, devendo ser previstas ou mantidas nos SMD do setor público;
- **consagração:** fixa as dimensões suplementares a partir do final do século anterior, priorizando o ambiente externo das instituições pela satisfação dos clientes, equidade na distribuição dos serviços e *stakeholders* (internos e externos). Acrescidas da inovação, aperfeiçoam os SMD ao superar os limites internos das instituições.
- **emergente:** compreende as mais recentes dimensões, solidificadas a partir de 2010, sofisticando a medição de desempenho no setor por tratar de temas amplos: sustentabilidade (de importância global) e as modificações efetivamente criadas pelo setor público, medidas pelas dimensões valor público e valor social; estes, como são consequências dos resultados gerados à sociedade, podem ser agrupados e denominados como impactos (Brasil, 2018).

Essas fases comprovam a influência do NPM, com a administração pública deixando de olhar para si; nesse sentido, a densidade das referências às dimensões de medição de desempenho da Figura 6 mostra, no período entre 2005 a 2019, a priorização e o deslocamento para as perspectivas da equidade na distribuição dos serviços, *stakeholders* e inovação; as referências mais recentes indicam, potencialmente, a medição do desempenho do setor público conforme o tripé da sustentabilidade e dos valores gerados.

De fato, em estudos mais recentes, Modell (2022) registra o recente foco dos SMD do setor público para a dimensão valor público; Vilhena e Martins (2022) a citam como um dos importantes temas dos SMGD no setor público, e Vakkuri (2022) destaca a necessidade de teorias para integrar essa dimensão nos SMD do setor.

Logo, os resultados encontrados complementam as avaliações de Neely, Kennerley e Adams (2007) e Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020) pois as dimensões resultados à sociedade, equidade, sustentabilidade e impacto, não são consideradas pelos SMD apresentados no Quadro 1; acrescenta-se a elas, sua elevada aderência ao escopo das instituições públicas. Como exemplos, Santos e Gomes (2021) e Eslamzadeh *et al.* (2022) analisaram o desempenho dos serviços públicos de policiamento e bombeiros, respectivamente; todavia, não se constatou medições sob a perspectiva da equidade, inovação, sustentabilidade e, especificamente nos serviços de bombeiros, dos impactos gerados; estes demonstram-se essenciais para a prevenção das diversas perdas relacionadas àquele serviço.

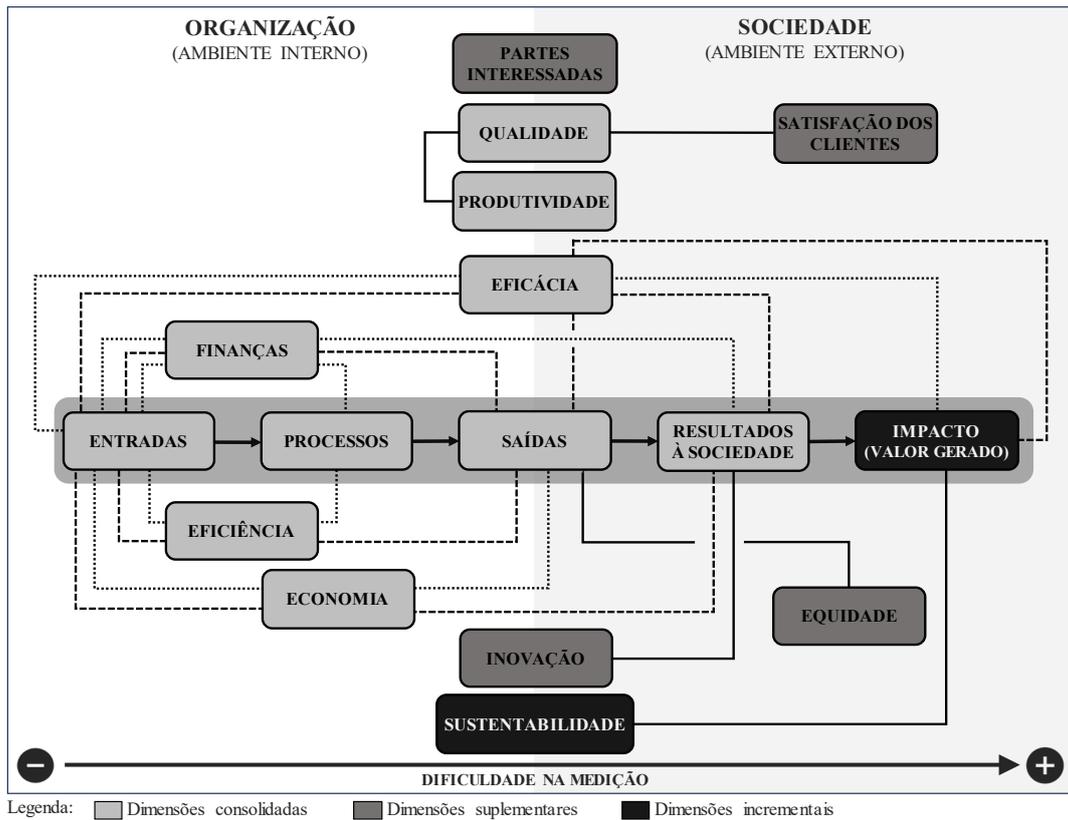
## 5. IMPLICAÇÕES

A orientação dos SMD balanceada pelas missões institucionais e os objetivos (estratégicos ou institucionais) implica num sistema personalizado para o setor público, que supera a heterogeneidade de suas organizações e as considera sistemicamente. Assim, desde as missões resultantes da criação dessas instituições até os objetivos estratégicos (se existentes) das organizações são considerados nos SMD, conforme suas condições e características organizacionais (Van Der Kolk, 2022).

Já a carência do setor público por dimensões de desempenho específicas é suprimida pelas dimensões consolidadas, suplementares e incrementais. As primeiras, em sua maior parte, limitam-se internamente às instituições, todavia, são de mais fácil medição (Garengo; Sardi, 2020), sugerindo um começo às organizações que ainda não medem seu desempenho. A dimensão resultados à sociedade, acrescida das dimensões suplementares, priorizam o ambiente externo, proporcionando maior integração com a sociedade, o que é sacramentado pelas dimensões incrementais - mais sofisticadas sob os prismas global e de mudanças sociais; todavia, a dificuldade na medição acompanha essa sequência (Brasil, 2018); assim, órgãos e departamentos que já medem seu desempenho, podem avaliar seus sistemas e complementá-los, se necessário, com as dimensões suplementares e incrementais.

A Figura 8 apresenta essa implicação específica desta pesquisa

**Figura 8 – Relações entre as dimensões de desempenho**



Fonte: elaborada pelos autores.

A faixa central agrupa as dimensões que compõem o modelo lógico (Brasil, 2018) em que se pode medir desde os insumos de uma organização, até o impacto que eles causam na sociedade; o mesmo modelo, citado por Teh e Pang (1999), não dispunha da dimensão impacto. No centro estão as dimensões aplicáveis tanto interna e externamente às organizações, sendo que as dimensões mais recentes avaliam a interação do setor público com a sociedade.

A Figura 8 apresenta as relações a partir de uma análise detalhada dos estudos citados e das dimensões de desempenho mencionadas, feita por meio de uma análise de conteúdo para identificar padrões e relações, sem o uso de *software* específico. As relações entre as dimensões, conforme ilustradas na Figura 8, foram baseadas nos estudos analisados e mostram a interdependência entre elas, criando indicadores sinérgicos, em relação de causa e efeito, conforme as vantagens dos SMD (Quadro 1).

A complexidade do setor público não permite uma abordagem e SMD únicos, do tipo *one size fits all* (Gao, 2015; Moura *et al.*, 2020; Van Der Kolk, 2022); para tanto, as proposições desta pesquisa respeitam a diversidade das organizações desse setor, com uma forma ampla para a orientação daqueles sistemas e um rol variado de dimensões de desempenho, a ser analisada pelos gestores, que contribuirão para o setor elevar seu desempenho e apresentar resultados de alto valor.

## 6. CONCLUSÕES

A medição do desempenho no setor público mantém sua relevância, além de demandar estudos devido às dificuldades de implantação e necessidade de personalização.

Esta pesquisa identificou as formas de orientação dos SMD desse setor, analisou suas interações e sintetizou-as, propondo um modelo balanceado pelas missões e objetivos das instituições públicas, considerando seus amplos propósitos, o interesse público e a objetividade dos SMD. Na análise das dimensões de desempenho priorizadas pelo setor (que contribuíram na síntese das formas de orientação), verificou-se que, quando efetivamente fixadas e agrupadas, deram origem três fases:

- sedimentação: compreende as dimensões consolidadas por todo o período estudado;
- consagração: inclui dimensões que suplementam o anterior, ao englobar o cenário externo das instituições;
- emergente: revela as dimensões mais recentes, que incrementam e sofisticam os SMD pela profundidade e relevância das medições.

Num setor com diversidade de produtos, serviços, objetivos, partes interessadas e clientes que equivalem à própria população, as formas de orientação e as dimensões de desempenho propostas capturam tais características, com potencial de suprir as carências inicialmente identificadas.

Como implicações, a partir de uma forma de orientação própria e balanceada, aderente às instituições públicas e três conjuntos de dimensões de desempenho (relativas a três fases identificadas), algumas não referenciadas em SMD existentes, este estudo proporciona uma nova referência para gestores públicos e pesquisadores.

Aos gestores públicos, oferta-se uma forma customizada para orientação dos SMD, que considera as missões legais e objetivos estratégicos das instituições, além de 16 dimensões de medição a serem selecionadas. Aos pesquisadores, apontou-se a dinâmica de desenvolvimento das formas de orientação e dimensões de desempenho priorizadas pelo setor público, identificando grupos e fases que contribuem com o corpo de conhecimento sobre a gestão de desempenho organizacional nesse setor.

Na prática, este estudo oferece novas perspectivas ao destacar as condições para a implementação de SMD, o que pode orientar a elaboração de estratégias mais eficazes para a gestão do desempenho no setor público e atender as necessidades específicas de organizações públicas, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente.

Como limitações de pesquisa têm-se possíveis vieses de leitura na seleção dos artigos (mesmo com um protocolo definindo claramente os critérios e graus de inclusão e exclusão) e, ainda, registra-se que alguns estudos não apresentaram claramente as formas de orientação e dimensões de medição, sendo definidas conforme a interpretação e avaliação dos pesquisadores (todas apresentadas no Apêndice A).

Por fim, sugere-se estudos futuros que apliquem, testem e validem as formas de orientação e dimensões, especialmente as mais recentes, e estudos que identifiquem os fatores geradores das fases de dimensões de desempenho. Além disso, sugere-se investigações mais detalhadas sobre temas de comportamento organizacional e gestão de pessoas, por exemplo, como a cultura organizacional, motivação e liderança podem ter influência na aceitação e uso de SMD

## REFERÊNCIAS

AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M. The new public management in hybrid settings: New challenges for performance measures. **International Review of Public Administration**, v. 20, n. 4, p. 353–369, 2015. <https://doi.org/10.1080/12294659.2015.1088686>

ARNABOLDI, M.; AZZONE, G. **Constructing performance measurement in the public sector. Critical Perspectives on Accounting**, v. 21, n. 4, p. 266–282, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2010.01.016>

BORST, R.; LAKO, C.; DE VRIES, M. Is Performance Measurement Applicable in the Public Sector? A Comparative Study of Attitudes among Dutch Officials. **International Journal of Public Administration**, v. 37, n. 13, p. 922–931, 2014. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.944988>

BRACCI, E.; MARAN, L.; INGLIS, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. **Financial Accountability and Management**, v. 33, n. 4, p. 406–421, 2017. <https://doi.org/10.1111/faam.12131>

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante**. v. 1. Brasília, 2018. Guia Técnico. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8285>. Acesso em 08 jul. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma gerencial e legitimação do estado social. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p. 147–156, 2017. <https://doi.org/10.1590/0034-7612166376>

BRIGNALL, T. J. *et al.* **Performance Measurement in Service Businesses. Management Accounting**, v. 69, n. 10, p. 34–36, 1991.

BROWN, M.G. **Keeping Score: using the right metrics to drive world-class performance**. Quality Resources, 1996.

BROWN, P. R. Public Value Measurement vs. Public Value Creating Imagination—the Constraining Influence of Old and New Public Management Paradigms. **International Journal of Public Administration**, v. 44, n. 10, p. 808–817, 2021. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1903498>

CASTELO, S. L.; CASTELO, A. D. M.; GOMES, C. A. E. F. Sistema de gestão e medição de desempenho nas organizações públicas: o efeito mediador das capacidades dinâmicas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 1, p. 1284–1306, 2023. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1592>

CLOETE, F. Policy indicator consistency and coherence in measuring public sector development programmes in South Africa. **African Evaluation Journal**, v. 6, n. 2, p. 1–11, 2018. <https://doi.org/10.4102/aej.v6i2.338>

COSTIN, C. **Administração pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. E-book.

COULTER, P. B. Measuring the inequity of urban public services methodological discussion with applications. **Policy Studies Journal**, v. 8, n. 5, p. 683–698, 1980. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1980.tb01274.x>

COWELL, R. *et al.* Public confidence and public services: It matters what you measure. **Policy and politics**, v. 40, n. 1, p. 123–143, 2012. <https://doi.org/10.1332/147084411X581862>

DAL MAS, F. *et al.* From output to outcome measures in the public sector: a structured literature review. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 5, p. 1631–1656, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2018-1523>

DE WAELE, L. *et al.* “A little bit of everything?” Conceptualising performance measurement in hybrid public sector organisations through a literature review. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management**, v. 33, n. 3, p. 343–363, 2021. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2020-0075>

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES, J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2020. *E-book*.

EBRAHIM, A.; RANGAN, V. K. What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p. 118–141, 2014. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.118>

ENSSLIN, S. R.; WELTER, L. M.; PEDERSINI, D. R. Performance evaluation: a comparative study between public and private sectors. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 5, p. 1761–1785, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0146>

ESLAMZADEH, S. M. K. *et al.* A framework for fire departments’ performance assessment: a systematic literature review. **International Journal of Public Sector Management**, v. 35, n. 3, p. 349–369, 2022. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0149>

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 667–681, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395157473>

FIGLIO, D. N.; KENNY, L. W. Public sector performance measurement and stakeholder support. **Journal of Public Economics**, v. 93, n. 9–10, p. 1069–1077, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2009.07.003>

FLYNN, N. performance measurement in public sector services. **Policy and Politics**, v. 14, n. 3, p. 389–404, 1986. <https://doi.org/10.1332/030557386782628172>

FRANCO-SANTOS, M. *et al.* Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784–801, 2007. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>

GAO, J. Performance Measurement and Management in the Public Sector: Some Lessons from Research Evidence. **Public Administration and Development**, v. 35, n. 2, p. 86–96, 2015. <https://doi.org/10.1002/pad.1704>

GARENGO, P.; SARDI, A. Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 70, n. 7, p. 1629–1654, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102>

- GEBCZYŃSKA, A.; BRAJER-MARCZAK, R. Review of selected performance measurement models used in public administration. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 4, p. 1–20, 2020. <https://doi.org/10.3390/admsci10040099>
- GONZAGA, R. P. *et al.* Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. spe, p. 1–21, 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150331>
- GRØN, C. H.; KRISTIANSEN, M. B. What Gets Measured Gets Managed? The Use of Performance Information across Organizational Echelons in the Public Sector. **Public Performance and Management Review**, v. 45, n. 2, p. 448–472, 2022. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2045615>
- JÄÄSKELÄINEN, A. Implementing a component approach to productivity measurement in a large public service organization. **International Journal of Business Performance Management**, v. 14, n. 2, p. 111–128, 2013. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2013.052941>
- JÄÄSKELÄINEN, A.; LAIHONEN, H. A strategy framework for performance measurement in the public sector. **Public Money and Management**, v. 34, n. 5, p. 355–362, 2014. <https://doi.org/10.1080/09540962.2014.945807>
- JÄÄSKELÄINEN, A.; LÖNNQVIST, A. Designing operative productivity measures in public services. **Vine**, v. 39, n. 1, p. 55–67, 2009. <https://doi.org/10.1108/03055720910962443>
- JACKSON, P.M. Performance measurement: Public service performance evaluation: A strategic perspective. **Public Money and Management**, v. 13, n. 4, p. 9–14, 1993. <https://doi.org/10.1080/09540969309387783>
- KAPLAN, R. S. Strategic Leadership and Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice. **Non-profit Management and Leadership**, v. 11, n. 3, p. 353–370, 2001. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: Measures That drive performance. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7–8, 1992. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=9161>
- KEEGAN, D. P.; EILER, R. G.; JONES, C. R. Are your performance measures obsolete? **Management Accounting**, v. 70, n. 12, p. 45–50, 1989.
- KRÁL, M. 20-Year History of Performance Measurement in the Local Public Sector: A Systematic Review. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 9, p. 726–740, 2022. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1891425>
- LECA, B.; LAGUECIR, A. Expanding Public Sector Performance Measurement and Management Research with Actor-Centred Approaches in New Institutionalism. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 35, n. 5, p. 608–620, 2023. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2022-0180>
- LINNENLUECKE, M. K.; MARRONE, M.; SINGH, A. K. Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. **Australian Journal of Management**, v. 45, n. 2, p. 175–194, 2020. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>
- LIU, W. B. *et al.* The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations. **Public Money & Management**, v. 5, n. 30, p. 305–312, 2010. <https://doi.org/10.1080/09540962.2010.509180>

LYNCH, R L.; CROSS, K. F. **Measure Up: the Essential Guide to Measuring Business Performance**, Mandarin, 1991.

MARCHIORI, D. M. *et al.* O papel das capacidades de TI, capacidade de reconfiguração de TI e inovatividade no desempenho organizacional: evidências do setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 2, p. 1–31, 2023. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220220221>

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública**. 5ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*.

MCKOY, D. V. Measuring the utility of institutional reform in the public service. **Social and Economic Studies**, v. 58, n. 1, p. 11–41, 2009. <https://www.jstor.org/stable/27866574>

MELO, A. I.; MOTA, L. F. Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? **International Journal of Public Sector Management**, v. 33, n. 6/7, p. 613–627, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2019-0325>

MODELL, S. Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. **Financial Accountability and Management**, v. 20, n. 1, p. 39–55, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00185.x>

MODELL, S. New developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management**, v. 34, n. 3, p. 353–369, 2022. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-04-2021-0070>

MOURA, L. F. *et al.* Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 8, p. 1373–1410, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2018-0236>

MOURA, L. F. *et al.* Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. **Measuring Business Excellence**, v. 24, n. 3, p. 377–399, 2020. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2019-0102>

NAVARATNAM, K. K. Quality Cost in the Public Service: Identifying, Measuring and Reporting. **Australian Journal of Public Administration**, v. 52, n. 4, p. 383–388, 1993. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1993.tb00292.x>

NEELY, A.; KENNERLEY, M.; ADAMS, C. Performance measurement frameworks: A review. In: **Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice**, 2ª ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

OH, Y.; BUSH, C. B. Assessing public sector performance and untangling the complexity of public performance measurement. **International Review of Public Administration**, v. 20, n. 3, p. 256–272, 2015. <https://doi.org/10.1080/12294659.2015.1047143>

OLIVEIRA, O. J. de *et al.* Bibliometric method for mapping the state-of-the-art and identifying research gaps and trends in literature: An essential instrument to support the development of scientific projects. **IntechOpen**. 2019. Disponível em: <https://www.intechopen.com/chapters/69867>. Acesso em: 10 jul. 2022

ONU. **Os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil/ Paz, Justiça e Instituições Eficazes**. 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16/>. Acesso em: 08 abr. 2023

OPPI, C.; CAMPANALE, C.; CINQUINI, L. Ambiguity in public sector performance measurement: a systematic literature review. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management**, v. 34, n. 3, p. 370–390, 2022. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-09-2020-0167>

RASHMAN, L.; WITHERS, E.; HARTLEY, J. Organizational learning and knowledge

in public service organizations: A systematic review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 4, p. 463-494, 2009.

REITER, R.; KLENK, T. The manifold meanings of 'post-New Public Management' – a systematic literature review. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n. 1, p. 11–27, 2019. <https://doi.org/10.1177/0020852318759736>

SANTOS, A. P. dos; GOMES, A. de O. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 262–291, 2021. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6277>

SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK. **Help**. 2023. Disponível em: <https://www.scimagojr.com/help.php>. Acesso em: 01 jun. 2023.

SCHUMANN, A. Using outcome indicators to improve policies: methods, design strategies and implementation, **OECD Regional Development Working Papers**. Paris: OECD Publishing, n. 2016/2, 2016. <https://doi.org/10.1787/5jm5cgr8j532-en>

SMITH, G.; HALLIGAN, J.; MIR, M. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. **Australian Journal of Public Administration**, v. 80, n. 4, p. 713–731, 2021. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12481>

SMITH, P. Performance indicators and outcome in the public sector. **Public Money and Management**, v. 15, n. 4, p. 13–16, 1995. <https://doi.org/10.1080/09540969509387889>

SMITH, P. C.; STREET, A. Measuring the efficiency of public services: The limits of analysis. **Journal of the Royal Statistical Society. Series A: Statistics in Society**, v. 168, n. 2, p. 401–417, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1467-985X.2005.00355.x>

SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F. H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 131–146, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>

STECOLINI, I.; SALITERER, I.; GUTHRIE, J. **The role(s) of accounting and performance measurement systems in contemporary public administration**. **Public Administration**, v. 98, n. 1, p. 3–13, 2020. <https://doi.org/10.1111/padm.12642>

STROOBANTS, J.; BOUCKAERT, G. **Towards Measurable and Auditable Efficiency Gains in the Flemish Public Sector**. **Public Organization Review**, v. 13, n. 3, p. 245–260, 2013. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0197-4>

SUWANMALA, C. Measuring public service productivity: Case study from Thailand. **International Journal of Public Administration**, v. 19, n. 11–12, p. 2007–2033, 1996. <https://doi.org/10.1080/01900699608525176>

TAYLOR, J. Performance in the Public Sector. **The Oxford Handbook of Australian Politics**, 432–450. 2021. <https://doi.org/10.1093/OXFORDHB/9780198805465.013.26>

TEH, A.; PANG, L. C. Performance measurement for public sector organizational transformation. **International Journal of Business Performance Management**, v. 1, n. 4, p. 433–454, 1999. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.1999.004473>

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

TRONG, C. N.; QUANG, H. P. The measurement of operating results in the public sector: A systematic reevaluation and academic interpretation of performance aspects. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 12, n. 8, p. 143–163, 2020. [https://ijicc.net/images/vol12/iss12/121276\\_Trong\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://ijicc.net/images/vol12/iss12/121276_Trong_2020_E_R.pdf)

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013. Apostila. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho\\_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2403/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20indicadores%20de%20desempenho_apostila%20exerc%C3%ADcios.pdf). Acesso em: 02 jun. 2022

VAKKURI, J. PMM and beyond – reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector”. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management**, v. 34, n. 4, p. 501–511, 2022. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-12-2021-0168>

VAN DER KOLK, B. Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. **Financial Accountability and Management**, v. 38, n. 4, p. 703–729, 2022. <https://doi.org/10.1111/faam.12345>

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. a, p. 8–25, 2022. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864>

### **Newton Krüger Tallens Junior**

<https://orcid.org/0000-0002-0451-1006>

Mestre em Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)  
[newton.tallens@unifesp.br](mailto:newton.tallens@unifesp.br)

### **Emerson Gomes dos Santos**

<https://orcid.org/0000-0002-3037-5001>

Doutor e Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade de São Paulo (USP). Professor na Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).  
[emerson.gomes@unifesp.br](mailto:emerson.gomes@unifesp.br)

### Camila Bertini Martins

<https://orcid.org/0000-0002-8252-8815>

Doutora em Estatística pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Estatística pela Universidade de São Carlos (UFSCAR). Professora na Escola Paulista de Medicina da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

cb.martins@unifesp.br

### Rogério Scabim Morano

<https://orcid.org/0000-0002-3233-0843>

Doutor e Mestre em Administração pela Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros (FEI). Professor do Departamento de Engenharia Química do Instituto de Ciências Ambientais, Químicas e Farmacêuticas da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp).

r.morano@unifesp.br

## APÊNDICE A

### Relação dos artigos selecionados

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
1	Measuring the public services	Steer (1952)	PUBLIC ADMINISTRATION	objetivos do serviço	custos, finanças, orçamento, eficiência e resultados à sociedade
2	The measurement of productivity in state undertakings and public services	Ardant (1953)	ANNALS OF PUBLIC AND COOPERATIVE ECONOMICS	não cita	custos, eficiência, entradas, processos, saídas e produtividade
3	Who gets what measuring distribution of urban public services	Lineberry e Welch (1974)	SOCIAL SCIENCE QUARTERLY	não cita	equidade, qualidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
4	Approaches to defining measuring and achieving equity in public sector	Campbell (1976)	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	não cita	economia, eficácia, eficiência e equidade
5	Measuring immeasurable or credibility in public sector	Wynne (1977)	INTERFACES	resultados à sociedade	eficácia, custos e economia
6	The status of productivity measurement in public sector	Hatry (1978)	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	objetivos do serviço	custos, eficácia, eficiência, processos internos, produtividade e qualidade
7	Improving public sector management through systematic measurement of operational performance	Berczi (1978)	MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW	processos internos e resultados à sociedade	custos, eficácia, eficiência, produtividade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
8	Measuring the inequity of urban public services methodological discussion with applications	Coulter (1980)	POLICY STUDIES JOURNAL	não cita	eficácia, eficiência, equidade, entradas, processos, saídas e produtividade
9	The measurement of real output of public sector services	Hjerppe (1980)	REVIEW OF INCOME AND WEALTH	não cita	custos, qualidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
10	Subjective indicators and distributional research on public services	Shin (1981)	POLICY STUDIES JOURNAL	resultados à sociedade	equidade, qualidade e satisfação dos clientes
11	Measurement of the role of the public sector in the Finnish economy	Hjerppe (1982)	REVIEW OF INCOME AND WEALTH	objetivos do serviço	custos, eficácia, eficiência, produtividade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
12	Performance measurement in public sector services	Flynn (1986)	POLICY AND POLITICS	objetivos institucionais	custos, eficácia, eficiência, qualidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
13	Measuring efficiency in the public sector	Smith e Mayston (1987)	OMEGA (UNITED KINGDOM)	não cita	custos, economia, eficácia, eficiência e resultados à sociedade
14	Beyond performance measurement in a professional public service	Carley (1988)	PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT	objetivos do serviço	eficiência, eficácia, custos, qualidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
15	The use of performance indicators in the public sector	Smith (1990)	JOURNAL OF THE ROYAL STATISTICAL SOCIETY SERIES A-STATISTICS IN SOCIETY	objetivos institucionais	custos, eficiência, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
16	Outcome related performance indicators and organizational control in the public sector	Smith (1993)	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	resultados à sociedade	economia, eficiência, eficácia, equidade, partes interessadas, qualidade e resultados à sociedade
17	Public service performance evaluation: a strategic perspective	Jackson (1993)	PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT	missões institucionais e objetivos estratégicos	custos, economia, eficácia, eficiência, partes interessadas, qualidade
18	Quality cost in the public service identifying measuring and reporting	Navaratnam (1993)	AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	não cita	custos, eficácia, eficiência e produtividade

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
19	Performance indicators and outcome in the public sector	Smith (1995)	PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT	objetivos do serviço e resultados à sociedade	eficácia, eficiência, qualidade, valor social, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
20	Measuring public service productivity case study from Thailand	Suwanmala (1996)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	partes interessadas	custos, eficiência, eficácia, processos internos, produtividade e qualidade
21	Criteria for developing performance measurement systems in the public sector	Tuck e Zaleski (1996)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	missões institucionais	entradas, processos, saídas, qualidade, custos, produtividade, eficiência e resultados à sociedade
22	Approaches and guidelines for monitoring measuring and evaluating performance in public sector programmes	Caiden e Caiden (1998)	INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNICAL COOPERATION	objetivos institucionais	custos, economia, eficiência, entradas, processos, saídas, resultados à sociedade, produtividade, qualidade e satisfação dos clientes
23	Public service professionalism for performance measurement and evaluation	Caiden (1998)	PUBLIC BUDGETING AND FINANCE	resultados à sociedade e objetivos estratégicos	custos, entradas, processos, saídas, resultados à sociedade, produtividade, qualidade e satisfação dos clientes
24	Performance measurement for public sector organizational transformation	Teh e Pang (1999)	INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT	missões institucionais e partes interessadas	eficácia, eficiência, entradas, processos, saídas, resultados à sociedade, inovação, partes interessadas, pessoal interno, produtividade, qualidade e satisfação dos clientes
25	Quality measurement frameworks in the public sector	Mcadam e Saulters (2000)	TOTAL QUALITY MANAGEMENT	objetivos institucionais e partes interessadas	eficácia, eficiência, financeira, partes interessadas, qualidade e satisfação dos clientes
26	An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector	Brignall e Modell (2000)	MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	partes interessadas	financeira, competitividade, inovação, qualidade e partes interessadas
27	Evaluation in an age of indicators challenges for public sector management	Fitz-Gibbon (2002)	EVALUATION	resultados à sociedade	processos internos e resultados à sociedade

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
28	Performance measurement in the public sector strategies to cope with the risks of performance measurement	De Bruijn (2002)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	objetivos institucionais	financeira, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
29	Managing through measurement or meaning lessons from experience with New Zealand public sector performance management systems	Norman (2002)	INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	não cita	financeira, qualidade e resultados à sociedade
30	The use and usefulness of performance measures in the public sector	Propper e Wilson (2003)	OXFORD REVIEW OF ECONOMIC POLICY	missões institucionais	entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
31	The disclosure of key performance indicators in the public sector how Irish organizations are performing	Wall e Martin (2003)	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	objetivos estratégicos	economia, eficiência, eficácia, financeira, qualidade e partes interessadas
32	Performance measurement myths in the public sector a research note	Modell (2004)	FINANCIAL ACCOUNTABILITY AND MANAGEMENT	objetivos estratégicos	financeira, produtividade e resultados à sociedade.
33	Measuring managing and delivering value performance in the public sector	Burgman e Roos (2004)	INTERNATIONAL JOURNAL OF LEARNING AND INTELLECTUAL CAPITAL	resultados à sociedade e partes interessadas	partes interessadas, valor social, economia e financeira
34	Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance	Parhizgari e Gilbert (2004)	OMEGA	missões institucionais	eficiência, eficácia, qualidade e satisfação dos clientes
35	Performance measurement and change: the case of Italian new public administration	Arnaboldi e Azzone (2005)	INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT	objetivos institucionais	custos, eficácia, eficiência e qualidade
36	Measuring the efficiency of public services, the limits of analysis	Smith e Street (2005)	JOURNAL OF THE ROYAL STATISTICAL SOCIETY. SERIES A: STATISTICS IN SOCIETY	objetivos institucionais	custos, eficiência e produtividade

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
37	The unintended outcome of public sector performance measurement	Adcroft e Willis (2005)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	objetivos institucionais	partes interessadas e resultados à sociedade
38	Introducing a Nordic perspective on public sector performance measurement	Johnsen, Nørreklit e Vakkuri (2006)	FINANCIAL ACCOUNTABILITY AND MANAGEMENT	não cita	partes interessadas e resultados à sociedade
39	Is there a Nordic perspective on public sector performance measurement	Johnsen e Vakkuri (2006)	FINANCIAL ACCOUNTABILITY AND MANAGEMENT	partes interessadas	equidade, eficácia, eficiência e custos
40	Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector	Sotikarou e Zeppou (2006)	MANAGEMENT DECISION	objetivos estratégicos	eficácia, eficiência e financeira
41	Measuring the performance of public sector organisations a case study on public schools in Malaysia	Lee (2006)	MEASURING BUSINESS EXCELLENCE	missões institucionais	eficácia, financeira, processos internos e qualidade
42	Performance measurement in the public sector a clarification and agenda for research	Lye (2006)	AUSTRALIAN ACCOUNTING REVIEW	objetivos institucionais e resultados à sociedade	não apresenta
43	Performance measurement and business excellence the reinforcing link for the public sector	Kanji e Sá (2007)	TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS EXCELLENCE	partes interessadas	financeira, processos internos, produtividade, qualidade e satisfação dos clientes
44	Accountability or countability performance measurement in the New Zealand public service 1992-2002	Lonti e Gregory (2007)	AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	resultados à sociedade	eficiência, entradas, processos, saídas, resultados à sociedade, financeira, produtividade e qualidade
45	Performance measurement systems in the Finnish public sector	Rantanen <i>et al.</i> , (2007)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	objetivos estratégicos	resultados à sociedade
46	Untying the knot of knowledge management measurement a study of six public service agencies in Singapore	Chua e Goh (2008)	JOURNAL OF INFORMATION SCIENCE	objetivos estratégicos e partes interessadas	produtividade, resultados à sociedade e processos internos

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
47	A response to Mr. Stone how not to measure the efficiency of public services and how one might	Cooper e Ray (2008)	JOURNAL OF THE ROYAL STATISTICAL SOCIETY. SERIES A: STATISTICS IN SOCIETY	não cita	eficiência, entradas, processos e saídas
48	Measuring and reporting public sector outputs outcomes exploratory evidence from Australia	Hoque (2008)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	missões institucionais e objetivos estratégicos	custos, economia, eficácia, eficiência, inovação e qualidade
49	Framework for environmental performance measurement in a Swedish public sector organization	Lundberg, Balfors e Folkesson (2009)	JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION	objetivos estratégicos	economia, produtividade, eficácia, eficiência, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
50	Designing operative productivity measures in public services	Jääskeläinen e Lönnqvist (2009)	VINE JOURNAL OF INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS	objetivos estratégicos	produtividade, qualidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
51	Measuring the utility of institutional reform in the public service	Mckoy (2009)	SOCIAL AND ECONOMIC STUDIES	não cita	entradas, processos, saídas, financeira e qualidade
52	Understanding the changing role of public sector performance measurement in less developed countries	Tilema, Mimba e Van Helden (2010)	PUBLIC ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT	partes interessadas	partes interessadas, finanças, e custos
53	Performance measurement in the public sector in England searching for the golden thread	Micheli e Neely (2010)	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	objetivos estratégicos	eficácia
54	The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations	Liu <i>et al.</i> , (2010)	PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT	missões institucionais	efetividade, eficácia, eficiência, equidade, processos internos, produtividade e resultados à sociedade
55	Constructing performance measurement in the public sector	Arnaboldi e Azzone (2010)	CRITICAL PERSPECTIVES ON ACCOUNTING	não cita	custos, financeira e resultados à sociedade

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
56	Defining and measuring productivity in the public sector managerial perceptions	Lina <i>et al.</i> , (2010)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	partes interessadas	eficácia, eficiência, produtividade e qualidade
57	Using performance measures in public organisations challenges of Italian public administrations	Sole e Schiuma (2010)	MEASURING BUSINESS EXCELLENCE	objetivos estratégicos	eficiência, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
58	Measuring productivity in the public sector some conceptual problems	Diewert (2011)	JOURNAL OF PRODUCTIVITY ANALYSIS	não cita	custos e produtividade
59	An analysis of the performance measurement frameworks for the public sector	Siti-Nabiha e Fuad (2011)	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGERIAL AND FINANCIAL ACCOUNTING	partes interessadas	eficácia, eficiência, financeira, partes interessadas, processos internos e resultados à sociedade
60	Key performance indicators KPI in the public sector a study in Malaysia	Zakaria <i>et al.</i> , (2011)	ASIAN SOCIAL SCIENCE	missões e objetivos institucionais	eficácia, eficiência, resultados à sociedade e satisfação dos clientes
61	Key performance indicators KPI in the public sector a study in Malaysia	Cowell <i>et al.</i> , (2012)	POLICY AND POLITICS	partes interessadas	partes interessadas
62	How to measure public administration performance a conceptual model with applications for budgeting human resources management and open government	Van Dooren, de Caluwe e Lonti (2012)	PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW	missões institucionais	financeira, entradas, processos, saídas, valor público e resultados à sociedade
63	The advantages of the Balanced Scorecard in the public sector beyond performance measurement	Drevetton (2013)	PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT	objetivos estratégicos	financeira, eficiência, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
64	Towards measurable and auditable efficiency gains in the Flemish public sector	Stroobants e Bouckaert (2013)	PUBLIC ORGANIZATION REVIEW	objetivos institucionais	economia, eficácia, eficiência, entradas, processos, saídas, resultados à sociedade, financeira, inovação e qualidade

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
65	Measuring the performance of local government entities and analysis of their managers and personnels information needs in the context of new public management	Zarzycka e Michalak (2013)	COMPARATIVE ECONOMIC RESEARCH	missões e objetivos institucionais	não apresenta.
66	Implementing a component approach to productivity measurement in a large public service organization	Jääskeläinen (2013)	INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT	não cita	produtividade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
67	Performance measurement in the public sector example of the building administration authorities in Taiwan	Lin e Tan (2014)	JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING	não cita	eficácia e eficiência
68	The use of performance measurement systems in the public sector effects on performance	Speklé e Verbeeten, (2014)	MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH	objetivos institucionais	produtividade, entradas, processos, saídas, qualidade, eficiência, inovação e resultados à sociedade
69	A strategy framework for performance measurement in the public sector	Jääskeläinen e Laihonen (2014)	PUBLIC MONEY AND MANAGEMENT	não cita	partes interessadas e resultados à sociedade
70	Measurement of sustainability performance in the public sector	Adams, Muir e Hoque (2014)	SUSTAINABILITY ACCOUNTING, MANAGEMENT AND POLICY JOURNAL	objetivos estratégicos	eficácia, eficiência, partes interessadas, qualidade e sustentabilidade
71	The new public management in hybrid settings new challenges for performance measures	Agostino e Arnaboldi (2015)	INTERNATIONAL REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	não cita	economia, eficácia, eficiência, equidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
72	Assessing public sector performance and untangling the complexity of public performance measurement	Oh e Bush (2015)	INTERNATIONAL REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	objetivos institucionais	economia, eficácia, eficiência, equidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
73	We all need help big data and the mismeasure of public administration	Lavertu (2016)	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	não cita	eficiência, partes interessadas, equidade, resultados à sociedade e valor público
74	An ethical perspective on performance measurement in the public sector	Narayan (2016)	PACIFIC ACCOUNTING REVIEW	objetivos institucionais	partes interessadas, financeira
75	Performing the state the sociopolitical dimensions of performance measurement in policy and public services	Henman (2016)	POLICY STUDIES	não cita	produtividade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
76	Contesting claims on measuring performance in the public sector using performance audits evidence from the literature	Bawole e Ibrahim (2016)	PUBLIC ORGANIZATION REVIEW	partes interessadas	economia, eficácia, eficiência e financeira
77	The performance diamond measuring public sector organisational performance	Waheed (2016)	INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS PERFORMANCE MANAGEMENT	objetivos institucionais	eficácia, eficiência, equidade, inovação, partes interessadas, satisfação dos clientes, entradas, processos e saídas
78	A hybrid balanced scorecard and system dynamics for measuring public sector performance	Gunarsih <i>et al.</i> (2016)	JOURNAL OF ENGINEERING SCIENCE AND TECHNOLOGY	objetivos estratégicos	custos, eficácia, eficiência, financeira, inovação, produtividade, qualidade, satisfação dos clientes
79	Challenges in the measurement of public sector productivity in OECD countries	Lau, Lonti e Schultz (2017)	INTERNATIONAL PRODUCTIVITY MONITOR	não cita	inovação e produtividade
80	Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations	Bracci, Maran e Inglis (2017)	FINANCIAL ACCOUNTABILITY AND MANAGEMENT	objetivos estratégicos	partes interessadas
81	Measuring effectiveness of production in the public sector	Førsund (2017)	OMEGA (UNITED KINGDOM)	resultados à sociedade	resultados à sociedade e valor social

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
82	Social media data used in the measurement of public services effectiveness empirical evidence from twitter in higher education institutions	Agostino e Arnaboldi (2017)	PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION	não cita	eficiência, eficácia, economia, entradas, processos e saídas
83	Common challenges in public sector performance measurement in post-soviet countries remedies taken to escape from the soviet legacy	Suleymanli (2018)	KHAZAR JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES	não cita	eficiência, processos internos, qualidade, resultados à sociedade, satisfação dos clientes
84	Measuring the performance of local administrative public services	Blank (2018)	BRQ BUSINESS RESEARCH QUARTERLY	não cita	processos internos, eficiência e produtividade
85	Performance measurement systems in public service networks the what who and how of control	Agostino e Arnaboldi (2018)	FINANCIAL ACCOUNTABILITY AND MANAGEMENT	não cita	economia, eficácia, eficiência e equidade
86	Policy indicator consistency and coherence in measuring public sector development programmes in South Africa	Cloete (2018)	AFRICAN EVALUATION JOURNAL	objetivos estratégicos	resultados à sociedade e sustentabilidade
87	Local public service productivity and performance measurement	Laitinen, Kinder e Stenvall (2018)	INTERNATIONAL JOURNAL OF KNOWLEDGE-BASED DEVELOPMENT	objetivos estratégicos	eficácia, eficiência, custos, produtividade, qualidade, satisfação dos clientes, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade, inovação, equidade, sustentabilidade e valor público
88	Strategic responses towards a performance management and measurement system in the public sector of a developing country	Bin Haji Rashid e Haji Said (2018)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR PERFORMANCE MANAGEMENT	objetivos estratégicos	partes interessadas

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
89	Indicators for public sector innovations theoretical frameworks and practical applications	Kattel <i>et al.</i> , (2018)	HALDUSKULTUUR	não cita	inovação, produtividade, eficiência, entradas, processos e saídas
90	Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector	Siverbo, Cäker e Åkesson (2019)	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	não cita	eficácia, eficiência, equidade, partes interessadas e resultados à sociedade
91	Public sector reform and the state of performance management in Portugal is there a gap between performance measurement and its use	Melo e Mota (2020)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	não cita	partes interessadas e processos internos
92	Examining the indicators of public services performance the case of Albania	Tomorri, Keco e Mehmeti (2020)	PUBLIC POLICY AND ADMINISTRATION	resultados à sociedade	qualidade, eficácia e satisfação dos clientes
93	Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public sector case	Mättö <i>et al.</i> , (2020)	QUALITATIVE RESEARCH IN ACCOUNTING AND MANAGEMENT	partes interessadas	partes interessadas
94	Evaluation of indicators of public administration in EU countries by use of multidimensional analysis	Halásková e Halásková (2020)	SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE, SERIES D: FEA	não cita	qualidade e sustentabilidade
95	Performance measurement in education public services based on the value for money concept	Meričková <i>et al.</i> , (2020)	SCIENTIFIC PAPERS OF THE UNIVERSITY OF PARDUBICE, SERIES D: FEA	missões e objetivos institucionais	economia, eficácia, eficiência, qualidade, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade
96	Does performance measurement improve public sector performance a case of Australian government agencies	Smith, Halligan e Mir (2021)	AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	não cita	financeira e eficiência

#	Título	Autores (Ano)	Periódico	Forma de Orientação	Dimensões de Desempenho
97	Public value measurement vs public value creating imagination the constraining influence of old and new public management paradigms	Brown (2021)	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	não cita	valor público, eficiência e equidade
98	Performance measurement in local government units in the function of public service improvement	Šašić, Tahirović e Tanović (2022)	ECONOMY AND MARKET COMMUNICATION REVIEW	objetivos estratégicos	partes interessadas, satisfação dos clientes, processos internos, eficiência, eficácia e inovação
99	What gets measured gets managed the use of performance information across organizational echelons in the public sector	Grøn e Kristiansen (2022)	PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW	não cita	eficácia, eficiência, satisfação dos clientes, entradas, processos, saídas e resultados à sociedade, pessoal interno, produtividade
100	PMM and beyond reflections on the paper new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector	Vakkuri (2022)	JOURNAL OF PUBLIC BUDGETING, ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT	não cita	valor público e valor social
101	New developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector	Modell (2021)	JOURNAL OF PUBLIC BUDGETING, ACCOUNTING AND FINANCIAL MANAGEMENT	não cita	eficácia, resultados à sociedade e valor público
102	Construction and analysis of public management system indicators based on AHP analytic hierarchy process	Zhao e He (2022)	JOURNAL OF SENSORS	resultados à sociedade	custos, eficiência e produtividade