



**UEPB**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I  
CENTRO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO CONTABILIDADE  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ARYANNE ALVES ANDRADE DE ALBUQUERQUE**

**META DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO E O PARADIGMA DA NOVA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O QUE INFORMAM OS ACHADOS DAS  
PESQUISAS BRASILEIRAS?**

**CAMPINA GRANDE  
2019**

ARYANNE ALVES ANDRADE DE ALBUQUERQUE

**META DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO E O PARADIGMA DA NOVA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O QUE INFORMAM OS ACHADOS DAS  
PESQUISAS BRASILEIRAS?**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação /Departamento do Curso Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

**Área de concentração:** Contabilidade Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Mamadou Dieng

**CAMPINA GRANDE  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A345m Albuquerque, Aryanne Alves Andrade de.  
Meta de desempenho no setor público e o paradigma da nova administração pública [manuscrito] : o que informam os achados das pesquisas brasileiras? / Aryanne Alves Andrade de Albuquerque. - 2019.  
27 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Mamadou Dieng, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCSA."  
1. Nova administração pública. 2. Avaliação de desempenho. 3. Setor público. 4. Gestão pública. I. Título  
21. ed. CDD 351

ARYANNE ALVES ANDRADE DE ALBUQUERQUE

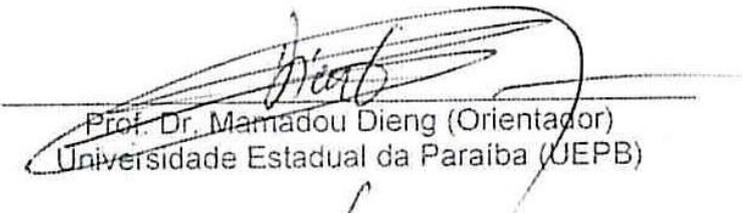
META DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO E O PARADIGMA DA NOVA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O QUE INFORMAM OS ACHADOS DAS  
PESQUISAS BRASILEIRAS?

Trabalho de Conclusão de Curso  
(Artigo) apresentado a Coordenação  
/Departamento do Curso Ciências  
Contábeis da Universidade Estadual  
da Paraíba, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

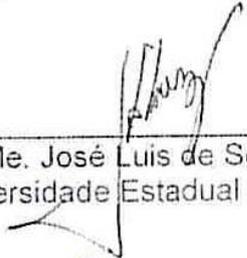
Área de concentração: Contabilidade  
Pública

Aprovada em: 25/11/2019.

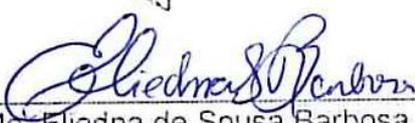
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Mamadou Dieng (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. José Luis de Souza – Examinador 1  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Eliedna de Sousa Barbosa – Examinadora 2  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Ao Deus eterno e imortal, por todo cuidado e amor à minha vida, DEDICO.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>07</b>
<b>2.1</b>	<b>Nova administração pública e gestão por resultados .....</b>	<b>07</b>
<b>2.2</b>	<b>Nova administração pública e meta de desempenho no setor público.....</b>	<b>09</b>
<b>2.3</b>	<b>Pesquisas sobre nova administração pública e meta de desempenho .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Natureza e estudo .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>Amostra e coleta de dados.....</b>	<b>12</b>
<b>3.3</b>	<b>Tratamento de dados .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>ANALISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise descritiva dos resultados .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Distribuição dos tópicos de pesquisa.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Distribuição dos métodos de pesquisa.....</b>	<b>14</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Distribuição dos resultados da pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>22</b>

## META DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO E O PARADIGMA DA NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O QUE INFORMAM OS ACHADOS DAS PESQUISAS BRASILEIRAS?

Aryanne Alves Andrade de Albuquerque\*

### RESUMO

No campo da contabilidade pública, a visão do setor público menos centralizado, vem ao longo dos anos trazendo novas perspectivas ampliando os modelos adotados nos órgãos públicos, com a introdução de avaliação de desempenho. Neste sentido, o objetivo da pesquisa consistiu em analisar e descrever o que as pesquisas brasileiras informam quanto à meta de desempenho no setor público e paradigma da nova administração pública. A amostra foi extraída nos sites das respectivas revistas: Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Contabilidade & Finanças (RCF), formando 27 artigos entre os anos de 1979 à 2019, os mesmos sendo classificados quanto a distribuição dos tópicos, a distribuição dos métodos e a distribuição dos resultados. A análise qualitativa envolveu a leitura dos artigos selecionados e a classificação em função dos construtos baseados no estudo de Pollit e Dan (2011) para realizar uma Meta-Análise dos Impactos da Nova Administração Pública na Europa, enquanto a análise quantitativa foi realizada através da estatística descritiva utilizando frequência absoluta e relativa, objetivando a compreender o que as pesquisas estudadas informam quanto aos incentivos baseados em meta de desempenho no setor público brasileiro. Os resultados mostraram que apenas seis artigos abordam meta de desempenho e nova administração pública corroborando com os achados de Pollit e Dan (2011).

**Palavras-chave:** Nova Administração Pública. Avaliação de Desempenho. Setor Público. Meta.

### ABSTRACT

In the field of public accounting, the vision of the less centralized public sector has over the years brought new perspectives, broadening the models adopted in public agencies with the introduction of performance appraisal. In this sense, the objective of the research was to analyze and describe what Brazilian research reports about the public sector performance goal and paradigm of the new public administration. The sample was extracted from the websites of the respective journals: Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Contabilidade & Finanças (RCF), forming 27 articles from 1979 to 2019, the same being classified according to the topic distribution, method distribution and results distribution. The qualitative analysis involved reading the selected articles and classifying according to the constructs based on the study by Pollit and Dan (2011) to perform a Meta-Analysis of the Impacts of the New Public Administration in Europe, while the quantitative analysis was performed using

---

\* Graduanda em Ciências Contábeis na Universidade Estadual da Paraíba, ary-alves1@hotmail.com.

statistics descriptive, using absolute and relative frequency, aiming to understand what the research studies inform about the incentives based on performance target in the Brazilian public sector. The results showed that in only six articles address the performance goal and the new public administration, thus corroborating the findings of Pollit and Dan (2011).

**Keywords:** New Public Administration. Performance Evaluation. Public sector. Goal.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos primórdios do século XXI, surge uma nova visão de setor público menos centralizado e com uma inclinação aos modelos de desempenho, buscando uma vistoria nas atuações dos servidores lotados nos setores dos órgãos públicos, com a finalidade de proporcionar uma responsabilidade de ambas as partes, assim como uma satisfação aos serviços prestados à sociedade.

A inovação que vem sendo introduzida no setor público brasileiro vem resultando na busca constante por resultados, tornando-se uma consequência direta das mudanças ocorridas, não apenas no âmbito da organização, mas também nos modelos de gestão, que ao longo do tempo estão aprimorando-se visando os modelos internacionais, isso faz com que as novas formas de desempenho e avaliação fossem criados para melhor atender as demandas dos setores públicos, dessa maneira exercendo influência no âmbito geral.

No decorrer de 50 anos a administração pública federal buscou adaptar-se a nova visão de um setor público menos centralizado, no ano de 1995, é então criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado tendo como Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira. O referido ministro assume a missão de tentar consolidar o modelo de Administração Gerencial. dessa maneira, as leis foram instituídas para legalizar o formato de avaliação de desempenho no setor público brasileiro, passando de uma lógica procedimental para uma lógica de resultados.

O Decreto n. 7.133, de 19 de março de 2010, que em seu Art. 1º aprova os parâmetros e processos gerais, nos quais devem ser observados para efetuar as avaliações de desempenho individual e institucional, como também o pagamento das gratificações de desempenho. Em seu Art. 2º está definido os termos: avaliação de desempenho, unidade de avaliação, equipe de trabalho, ciclo de avaliação, plano de trabalho, desse modo, a regulação normativa dos processos de avaliação de desempenho são aferidos por meio de parâmetros e incentivos baseados em metas, integrando-as, direta ou indiretamente, com o desempenho do servidor público. É importante asseverar que atualmente a base legal da avaliação de desempenho é prevista na Constituição Federal de 1988 (CF-88), na Lei nº 8112, de 11 de Dezembro de 1990.

Os Modelos de Gestão Estratégicas de Organizações são um agrupamento de estratégias em que o objetivo é contribuir com a absorção de resultados. Para garantir que a direção tenha liberdade de intervir no desempenho da corporação de forma que possa aplicar estratégias para alcançar as metas traçadas pela gestão, são criados instrumentos, no qual um desses é a Avaliação de Desempenho, que tem a pretensão de verificar regularmente por meio de métodos o desempenho dos servidores de forma individual, sendo elaborada de acordo com os critérios que atendam as demandas dos setores.

As pesquisas passadas relatam que a introdução de medidas da Nova Administração Pública e da cultura gerencial, como também as consequentes

mudanças em organizações públicas, geraram impactos nos desempenhos, implicando novos modelos de administração por resultado (DE AQUINO GUIMARÃES, 2000; SLOMSKI, 2001; AZEVEDO, 2019). Considerando o que foi abordado sobre o contexto da gestão baseada em metas de desempenho ou resultado, no Brasil, e levando-se em conta de pesquisas prévias sobre a produção acadêmica sobre *accountability* - categorizações na área de administração pública (MARINHO e ZOUAIN, 2018) no cenário nacional, o presente trabalho pretende responder a seguinte questão problema: O que informam os achados das pesquisas brasileiras com relação à nova administração pública, em especial, a metas de desempenho no setor público?

Com base em artigos coletados nas revistas, essa análise viabiliza a investigação de relevantes questões sobre o processo de mudança e evolução da Nova Administração Pública, no Brasil, tais como: Quais são os tópicos mais abordados nos estudos brasileiros? Quais os métodos mais utilizados e quais são os principais achados encontrados na produção científica brasileira sobre o tema. Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa foi investigar o que informam os achados da pesquisa brasileira sobre meta de desempenho no contexto do paradigma da nova administração pública. Para tanto, foram perseguidos os seguintes objetivos específicos: (i) realizar o mapeamento da produção científica brasileira nos periódicos *Qualis Capes*; (ii) caracterizar os construtos do estudo de Pollit e Dan (2011) e classificar a amostra de artigos conforme os mesmos construtos; (iii) analisar o perfil estudos sobre meta de desempenho e a nova administração pública; (iv) discutir os achados dos estudos associados aos construtos da pesquisa.

A justificativa do trabalho se apoia à emergência da consolidação do paradigma da nova administração pública no cenário brasileiro. Na dimensão prática, cada vez mais, reclama-se por uma gestão baseada em resultados, metas ou performance no setor público. Portanto, na dimensão teórica, este estudo possui relevância, uma vez que busca obter evidências sobre as pesquisas brasileiras sobre o tema e sintetizar sobre seus principais resultados. Dessa forma, o trabalho pretende contribuir com a apresentação de tendências dos estudos e implicações dos resultados das investigações sobre meta de desempenho e nova administração pública no caso brasileiro.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução na primeira seção. A segunda seção refere-se ao referencial teórico que versa sobre a nova administração pública e gestão por resultado. A terceira diz respeito aos procedimentos metodológicos. A quarta seção trata da análise e discussão dos resultados. E por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Nova administração pública e gestão por resultados**

Segundo Tolofari (2005), a Nova Administração Pública - NAP teve o seu surgimento através de reformas que tiveram início nos Estados Unidos e Reino Unido, associadas aos fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, tendo em vista o período de recessão econômica da época, foram alicerçadas na administração pública. Existindo divergências na literatura de como foi o surgimento da NAP.

Ideologicamente, o movimento surgiu na base da recuperação dos princípios liberais de valorização do mercado e da racionalidade instrumental que descreve a ação da iniciativa privada que tem sido alvo de críticas consistentes de vários intelectuais, dentre os quais estão presentes MENDES e TEIXEIRA, (2000). De acordo com Abrúcio (1997), a NAP, é um conjunto de mudanças que traz uma nova visão, abandonando o foco excessivo nos aspectos financeiros, focando na introdução de técnicas de gestão mais elaboradas, com uma preocupação no desenvolvimento do cidadão, enfatizando o reconhecimento à Administração Pública no setor político.

Em 1995, no Brasil, Fernando Henrique Cardoso, em sua primeira gestão introduziu as ideias iniciais da NAP referentes ao “*Gerencialismo puro*”, pelo ministro da Administração e reforma do Estado, Luiz Carlos Breesser Pereira. Em 1996, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) deu início a uma premiação anual para iniciativas que tivessem como foco a inovação na gestão pública federal, assim valorizando as equipes de servidores públicos, comprometidos com o alcance de melhores resultados, e que buscam repensar atividades cotidianas por meio de pequenas ou grandes inovações que gerem melhoria na gestão das organizações e políticas públicas, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços prestados à população e tornando mais eficientes as respostas do Estado diante das demandas da sociedade.

Apesar de pesquisas mostrarem mudanças ocorridas após 1995, o processo de inovação no setor público não é tão simples considerando os quinhentos anos de história das instituições brasileiras, visto que as necessidades de melhoria na gestão pública não se resume apenas a desburocratização, mas também as práticas patrimonialistas, que foram herdadas do formato de estado português, introduzido no Brasil no período de colonização. É necessário oferecer práticas de inovação que simultaneamente atendam questões técnicas, interligadas a reestruturação organizacional e políticas, referentes à necessidade de combater o patrimonialismo, sem desagregar o corpo burocrático e impedir a participação do cidadão (FARIA,2009).

No contexto atual, a gestão tem o desafio de lidar com um ambiente altamente dinâmico, com mudanças constantes e rápidas, oriundas de um mundo globalizado que vive na era das inovações, nas diferentes áreas da vida e atuação humana. Com isso, pode ser constantes desafios, exigindo dos administradores, privados e públicos, a busca de atualização contínua para desenvolverem e utilizarem modelos de gestão que permitam mais eficiência, eficácia e melhores resultados em suas respectivas esferas de atuação.

Na Constituição Federal nascem os princípios que norteiam a administração pública. (CF-88, Art. 37, caput). O Quadro a seguir auxilia no entendimento dos princípios citados, explicando de forma resumida a definição de cada um.

**Quadro 01:** Princípios norteadores da Administração Pública.

<b>PRINCÍPIO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Princípio da Legalidade</b>	A Administração Pública deve fazer o que a lei determina, diferentemente dos cidadãos (administrados) que podem fazer tudo o que a lei não proíbe. [...] o administrador público não pode se esquivar da lei, assim todas as atividades têm sua eficácia condicionada ao estabelecido no direito.
<i>Princípio da Moralidade</i>	A atuação da Administração Pública deve ter por escopo os padrões éticos, a probidade, a lealdade, a boa-fé, honestidade, etc. [...] Assim, o que vale não é a noção de moral para o senso comum diferenciando bem e mal, justo e injusto, etc. A noção aqui é maior e deve ser entendida como o trato da coisa pública em busca do melhor interesse coletivo.
<i>Princípio da Impessoalidade</i>	Os atos públicos não são praticados pelo servidor, e sim pela Administração a que ele pertence. [...] entramos do campo da chamada isonomia formal, visto que a Administração não pode privilegiar e/ou prejudicar os administrados uns em face dos outros, assim deve pautar seus atos em função do interesse público, nunca em função de interesses privados ou de terceiros.
<i>Princípio da Publicidade</i>	O princípio da publicidade visa assegurar transparência na gestão pública. O administrador público deve possibilitar aos administrados o conhecimento pleno de suas condutas administrativas.
<i>Princípio da Eficiência</i>	É a busca pelo chamado bom e barato, assim como a presteza na atuação e gerenciamento por parte da Administração. [...] É um princípio extremamente contemporâneo, posto que o administrado deva ter suas demandas atendidas com presteza e o serviço público tem de ser prestado como todo e qualquer serviço da atualidade, dando ao público o atendimento qualitativo e satisfatório.

Fonte: Elaborado pelo autor - Dados de Miranda (2008) e Oliveira (2012).

Os gestores públicos são submetidos ao desafio de sem corromper as leis que direcionam os seus atos e decisões, acharem formas de exercer uma gestão ágil, eficiente, que permita uma satisfação, não somente dos cidadãos, como a sociedade em geral que esperam por resultados que na verdade é apenas um serviço público de qualidade, que atenda as demandas sociais.

## **2.2 Nova administração pública e meta de desempenho no setor público**

No setor público é preciso seguir as leis, são elas que determinam o que deve ser feito e como deve ser feito, portanto nesse contexto as metas não são tão claras e evidentes, dificultando o incentivo e monitoramento do desempenho dos servidores. Segundo SANTOS (2000), o resultado econômico em uma instituição federal de ensino superior tem um grande significado na identificação e compreensão no campo da avaliação de desempenho, pois ressalta bem os indicadores de desempenho, direcionando os impactos positivos e negativos que os indicadores evidenciam.

A gestão por resultados envolve, um trabalho em conjunto, consistindo em cumprir sua meta e posteriormente receber o seu incentivo, colaborando assim para um bom rendimento do setor. Foi introduzida, no Brasil, por meio das grandes multinacionais que trabalham com esse modelo de gestão. Dentro do setor público,

enfrentou resistência para sua implementação, entretanto, com os avanços tecnológicos, houve a necessidade do mesmo buscar se adaptar e inserir novos mecanismos em seus órgãos.

De acordo com Assis e Reis Neto (2012), existe uma limitação no sistema de remuneração variável no setor público, os gestores precisam observar as necessidades no seu campo de atuação, incentivando os servidores a buscarem um bom desempenho. A visão do administrador é de suma importância na identificação e solução das problemáticas existentes.

Em alguns momentos a tomada de decisão pelos servidores, pode acarretar uma série de problemas a organização, pois em muitos casos, os próprios servidores não são capacitados para a função que exercem, não estão atuando na sua área de formação, mas acabam ocupando funções distintas, principalmente os técnicos administrativos, que podem concorrer aos concursos apenas com a formação do nível médio. É evidente que o servidor público necessita estudar e se qualificar, através de capacitações e participações em congressos, para desempenhar sempre um serviço de qualidade, obtendo competência e eficácia nos serviços prestados a sociedade.

Tendo em vista a dificuldade na mensuração dos resultados finais, o monitoramento do desempenho durante a execução das atividades, torna-se ainda mais importante, entretanto, características como as citadas a cima dificultam esse monitoramento. Locke e Latham (2002) alegam que as metas árduas possibilitam melhores resultados, pois, existe uma correlação linear de que metas mais difíceis induzem a maiores esforços e desempenho, segundo os autores, essa relação foi comprovada por 35 anos de pesquisas empíricas. Outro resultado importante abordado na pesquisa é o incentivo moral, não agregando valor quanto uma meta difícil, mas clara e objetiva, de forma que com os servidores tenham feedbacks, ou seja, respostas periódicas para saberem como estão desempenhando sua função, permitindo a eles que ajustem e direcionem melhor os esforços para um bom desempenho.

### **2.3 Pesquisas sobre nova administração pública e meta de desempenho**

As metas de desempenho nada mais são que incentivos que buscam melhorar a rentabilidade das empresas e são usadas normalmente como definição de promoções, demissões e remuneração de trabalhadores de múltiplos setores. A alta produtividade é um dos grandes objetivos das organizações, e as metas de desempenho exercem o papel de incentivo aos trabalhadores.

A combinação de evidências empíricas e a teoria econômica possibilitam ensinamentos importantes para o desenho dos incentivos. Pollit e Dan (2011), em uma meta-análise que relatam sobre os impactos da nova administração pública na Europa, puderam concluir por meio de sua pesquisa formada por um banco de dados de 520 estudos que são poucos os que lidam com resultados e frequência de resultados, a grande maioria dos estudos abordam a NAP, evidenciando as mudanças “internas” no campo das atividades e processos das organizações do setor público. Relatam também que não há alteração na porcentagem de melhoria de desempenho, constatando que é um resultado de uma série de efeitos contextuais.

Guimarães (2000), afirma em seu estudo que a abordagem da competência, pode trazer melhoria para a qualidade nos serviços que as organizações públicas prestam a sociedade, mas também pode assumir o caráter de exclusão social.

Segundo o pesquisador essa consequência poderia ser solucionada com a implantação de requalificação. Enfatizando a necessidade da busca pelo conhecimento e que só assim se pode realizar as atividades com qualidade. Tendo o domínio do serviço a ser realizado e melhorando a execução.

Como destaca Saraiva e Capelão (2000) a nova administração pública, precisa assumir nos critérios, buscando novos desafios, priorizando a satisfação do cidadão. Desta forma, poderá ser enxergada melhor a necessidade da sociedade, atendendo as demandas de forma justa e eficaz. Considerando a mudança no setor público como algo que ainda que não é aceito com ânimo mesmo com a introdução da nova administração pública e as políticas de mudanças que enfatizam a otimização de resultados.

Ter uma visão positiva com a introdução de sistemas e novas técnicas é de suma importância para a realização de um bom desempenho. Marques e Reis (2018), em sua pesquisa com servidores públicos do estado de Minas Gerais, a partir dos dados que foram obtidos com o uso de questionários, concluem que há uma relação direta com a forma que a mudança é vista e aceita por meio dos servidores como ela é aplicada, com a satisfação que eles tem ao realizar o trabalho. Ter uma visão positiva com a introdução de sistemas e novas técnicas é de suma importância para a realização de um bom desempenho.

Pollit e Dan (2011) evidenciam que Comitê de Gestão Pública da OCDE realizou uma série de publicações que pareciam sugerir que a maior parte do mundo desenvolvido, pelo menos, estava se direcionando aos mesmos objetivos. De modo que a direção envolveu o desenvolvimento de gerenciamento de desempenho, a introdução de mais concorrência no setor público, a oferta de qualidade e escolha aos cidadãos e o fortalecimento da estratégia, em oposição ao papel operacional do centro.

Verbeeten (2008) realizou um estudo cujo objetivo consistiu em investigar se as práticas de gestão de desempenho afetavam o desempenho no setor público. Os resultados mostraram que a definição clara e mensurável de objetivos é positivamente associada ao desempenho tanto quantitativamente quanto qualitativamente. Em adição, o uso de incentivos é positivamente associado ao desempenho quantitativamente, mas não qualitativamente. Também, constatou-se que os impactos da gestão do desempenho nas organizações do setor público são afetados por fatores institucionais e que os efeitos comportamentais das práticas de gestão de desempenho são tão importantes quanto os efeitos econômicos no setor público.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Natureza do estudo**

A natureza da pesquisa é quali-quantitativa, pois busca uma análise profunda do conteúdo, tanto em qualidade como em quantidade, mostrando a frequência dos construtos usados para coletar os dados da pesquisa sobre incentivo baseado em metas de desempenho no setor público. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p.52), o tipo de pesquisa quali-quantitativa, é entendido como uma categoria que aprofunda o seu objeto de estudo.

Na pesquisa descritiva os dados são coletados e analisados, sem que o pesquisador interfira, fazendo a descrição das características do que está sendo estudado. (Prodanov e Freitas, 2013, p.52) Sendo descritiva já que se propõe a

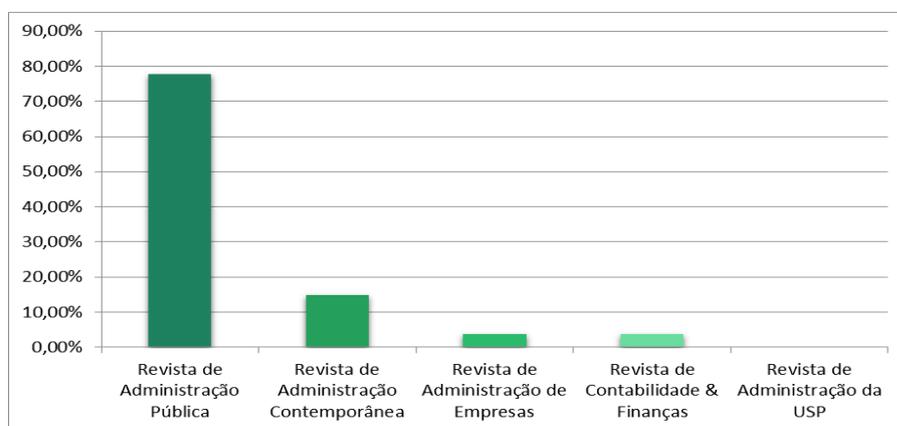
descrever as características das pesquisas brasileiras sobre incentivo baseado em meta de desempenho no setor público a partir dos principais periódicos especializados em administração pública e dos periódicos de contabilidade.

### 3.2 Amostra e coleta dos dados

Na etapa inicial foram coletados 27 artigos usando as palavras-chaves: administração por resultados, nova administração pública, avaliação de desempenho, incentivos, remuneração, compensação, resultados. Nos sites das respectivas revistas: Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Contabilidade & Finanças (RCF) que foram escolhidas com base no critério *qualis*, na área de contabilidade, tanto no setor público como no privado.

**Tabela 1 - População e amostra da pesquisa**

Fonte	População	Amostra	Período	Qualis	Frequência
Revista de Administração Pública	21	21	1979/2018	A2	77,78%
Revista de Administração de Empresas	1	1	2019	A2	3,70%
Revista de Administração Contemporânea	4	4	2000/2004	A2	14,82%
Revista de Administração da USP	-	-	-	A2	-
Revista de Contabilidade & Finanças	1	1	2000	A2	3,70%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>27</b>			<b>100 %</b>



Na etapa seguinte, para a formação da amostra da pesquisa realizou-se uma segunda filtragem com a finalidade de selecionar os artigos publicados relacionados ao foco da pesquisa. Portanto, nessa fase de formação da amostra da pesquisa realizou-se uma terceira filtragem com a finalidade de selecionar os artigos publicados relacionados ao foco da pesquisa, essa fase foi desenvolvida pelos próprios pesquisadores “orientando e orientador” e consistiu em duas fases de análises e classificação.

Na primeira fase a própria pesquisadora fez a sua classificação e na segunda fase o orientador fez uma classificação confirmatória, onde se discutiu pontos divergentes e convergentes entre os artigos e foco da pesquisa.

### 3.3 Tratamento de dados

Para a coleta dos dados, utilizou-se uma adaptação dos construtos adotados por Pollit e Dan (2011) para realizar uma Meta-Análise dos Impactos da Nova Administração Pública na Europa. Os construtos podem ser observados no Quadro 02:

Quadro 02 – Construtos da pesquisa

<b>Nova Administração Pública e Meta de Desempenho em Pesquisas Brasileiras</b>	
<b>Construto</b>	<b>Definição</b>
Tópico	Refere-se ao tema objeto de estudo
Método	Refere-se à metodologia da pesquisa
Mecanismos da Nova Administração Pública e Meta de Desempenho	Referem-se às práticas da nova administração e meta de desempenho investigadas na pesquisa
Resultados das Pesquisas sobre Nova Administração Pública e Meta de Desempenho	Referem aos achados encontrados na pesquisa sobre a nova administração pública e meta de desempenho.

Os dados foram tratados por meio de uma análise quali-quantitativa. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.71), não diferenciam muito a abordagem qualitativa da quantitativa, pois essas duas abordagens dependendo do foco do pesquisador podem se completar, promovendo uma interligação, visto que a qualidade se apresenta como natureza e essência e a quantidade como “quantos” ou “quanto”. A análise qualitativa envolveu a leitura dos artigos selecionados e a classificação em função dos construtos “Tópico”, “Método”, “Mecanismos da Nova Administração Pública e Meta de Desempenho” e “Resultados das Pesquisas sobre Nova Administração Pública e Meta de Desempenho”. Por fim, a análise quantitativa foi realizada através da estatística descritiva (frequência absoluta e relativa).

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Análise descritiva dos resultados

#### 4.1.1 Distribuição dos tópicos de pesquisa

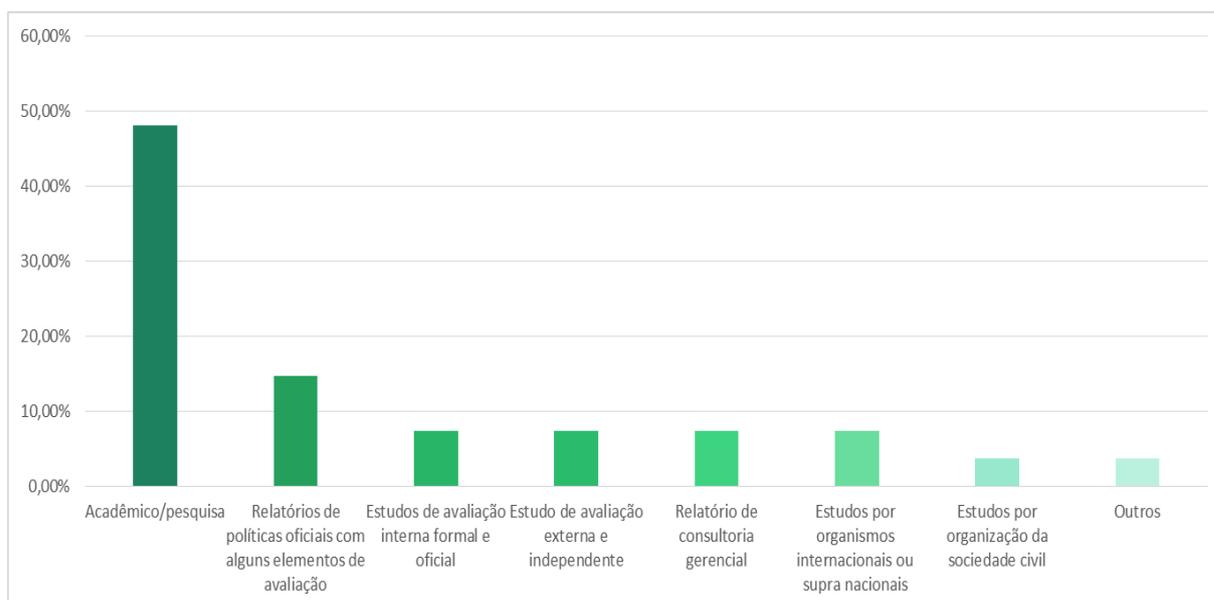
De acordo com a Tabela 2, observa-se que do total da amostra da pesquisa, (48,15%) são estudos acadêmicos e de pesquisa. Particularmente, a maioria desses trabalhos aborda tópicos relacionados à avaliação de desempenho. Adicionalmente, constata-se estudos sobre relatórios de políticas oficiais com alguns elementos de avaliação (14,81%), evidenciando tópicos de gestão por resultados e comprometimento, os trabalhos relacionados a estudos de avaliação interna e oficial (7,41%), os estudos de avaliação externa e independente (7,41%), os que constituem relatório de consultoria gerencial (7,41%) e estudos por organismos internacionais ou supranacionais (7,41%), são apresentados na pesquisa com a mesma frequência absoluta e também abordam tópicos de avaliação de desempenho, competência na ótica da nova administração pública, processos e mudança. A menor frequência foi identificada nos trabalhos por organização da sociedade civil (3,70%) e outros (3,70%), com abordagem nos tópicos de cultura e desempenho na visão de qualidade.

Esses achados mostram uma predominância de pesquisas do tipo epistemológico ou bibliométrico sobre o tema incentivo baseado em meta de desempenho. Baseando-se nos construtos elaborados por Pollit e Dan (2011),

observa-se que tópicos de grande relevância para a geração de conhecimento sobre o assunto ainda não estão abordados pelas pesquisas brasileiras.

**Tabela 2 – Distribuição dos tópicos de pesquisa**

<b>Tópicos</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>%</b>
Acadêmico/pesquisa	13	48,15%
Relatórios de políticas oficiais com alguns elementos de avaliação	4	14,81%
Estudos de avaliação interna formal e oficial	2	7,41%
Estudo de avaliação externa e independente	2	7,41%
Relatório de consultoria gerencial	2	7,41%
Estudos por organismos internacionais ou supra nacionais	2	7,41%
Estudos por organização da sociedade civil	1	3,70%
Outros	1	3,70%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>



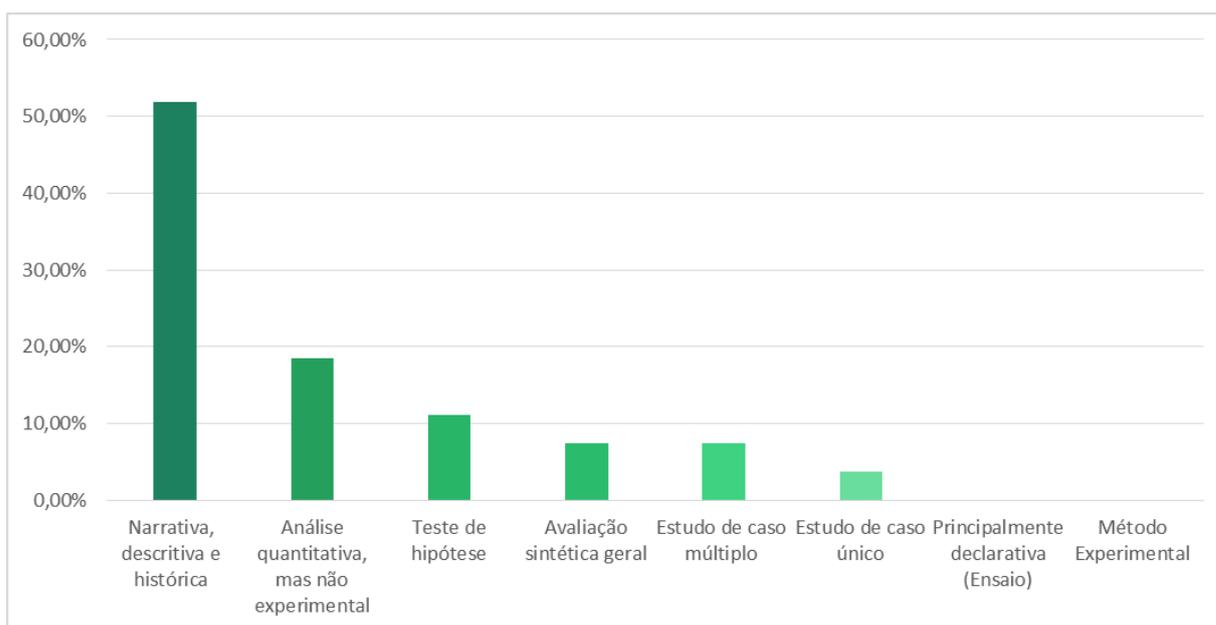
#### 4.1.2 Distribuição dos métodos de pesquisa

Com base na Tabela 3, observa-se a distribuição dos métodos dos artigos coletados nas revistas que mostra que a grande maioria se concentra método, narrativo, descritivo e histórico (51,85%), onde são identificados os estudos sobre tópicos tais como: avaliação de desempenho, processos, competência mudança, comprometimento, motivação, história entre outros. Estudos com metodologia de avaliação sintética (7,41%), e estudos de caso múltiplo (7,41%) apresentam uma pequena relevância na quantidade de artigos estudados, os trabalhos com estudo de

caso único (3,70%) tem frequência absoluta de apenas um artigo, abordando a linha de gestão por resultados. Os trabalhos que abordam os pontos de sistema ERP, desempenho, gestão pública e marketing, se concentraram no método de quantitativo, mas não limitado ao experimental (18,52%), já os trabalhos que trabalharam teste de hipótese (11,11%), estão relacionados a pesquisas no campo da motivação, mudança, burocracia e marketing na visão da nova administração pública, não foi encontrado o método experimental e como também pesquisas principalmente declarativas

**Tabela 3 – Distribuição dos métodos da pesquisa**

Tópicos	Freq. Abs.	%
Principalmente declarativa (Ensaio)	-	-
Avaliação sintética geral	2	7,41%
Estudo de caso único	1	3,70%
Estudo de caso múltiplo	2	7,41%
Teste de hipótese	3	11,11%
Narrativa, descritiva e histórica	14	51,85%
Método Experimental	-	-
Análise quantitativa, mas não experimental	5	18,52%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,00%</b>



#### 4.1.3 Distribuição dos resultados da pesquisa

De acordo com a Tabela 4, é possível identificar uma breve evolução nas pesquisas que abordam a nova administração pública coletados nas revistas citadas na Tabela 1, visto que, os resultados que as pesquisas da década de 70 até os anos 2000, são de que o serviço público é limitado, e que a abordagem da competência pode ser inserida, auxiliando a prestação do serviço público com qualidade, construindo um setor mais flexível.

No ano de 2001, a cultura gerencial, a mudança, avaliação de desempenho, negociação, lucros e resultados são tópicos abordados. A pesquisa de 2002, trás a

burocratização com um caráter de dinâmica complexa, já o estudo de 2004, encontrou pouca relevância no que se referem a Clientes, Consumidores e Mercado.

No estudo de 2008, é apresentado que a reforma administrativa, é considerada não eficaz nos países estudados. Em 2013, a pesquisa apresenta resultados positivos com relação aos incentivos, as pessoas apresentam-se mais empenhadas, quando são recompensadas quando realizam o seu trabalho.

Em 2015, são relatados resultados que remetem ao movimento socioeconômico. Os tópicos abordados em 2016 são índice de desempenho, continuando a perspectiva do incentivo baseado por metas e o modelo de gestão que também é apresentado na pesquisa de 2017. Conforme a pesquisa de 2018, Mudança e Satisfação, possui relação direta, pois quando o trabalhador enxerga resultados positivos, não trazem resistência às mudanças. Em 2019, o marketing aparece em destaque.

A nova administração pública surgiu em meio a um período de mudanças, por meio da análise dos resultados é possível constatar que as abordagens são modificadas com o passar dos anos e das novas descobertas, assim como os tópicos evidenciados.

**Tabela 4 – Distribuição dos resultados de pesquisa**

Ano	Autores	Resultados
1979	Beatriz Marques de Souza Wahrlh	Parece lógico que em se tratando de funcionários permanentes, ocupantes eventuais de funções de confiança, sejam eles sistematicamente avaliados com Muito Bom- MB. Uma avaliação diferente seria anômala, e deveria acarretar a sua dispensa da função. Assim, fiquemos com a hipótese mais lógica e provável: os chefes e assessores, da direção superior e intermediária serão sempre MB. Daí tornar-se ainda mais atraente do que já é, o exercício de tais funções. A longo prazo, essa atração será irresistível estimulante do conformismo e até da subserviência. O serviço público, além de “fechado”, tornar-se-ia progressivamente mais ineficiente e ineficaz. Finalizando, vejo com grande ceticismo a implantação do sistema de avaliação ora em discussão. Claro que concordo quando se diz ter ele alto poder discriminatório ( o que não acontecia com o sistema anterior “avaliação absoluta”). Entretanto, se a discriminação for injusta e prejudicar sensivelmente funcionários competentes, beneficiando ao mesmo tempo indevidamente funcionários menos competentes, a irrevocabilidade do julgamento durante cada período de 12 meses e outros aspectos aqui focalizados poderão acarretar a administração males talvez maiores que a ausência de poder discriminatório característica do funcionamento do sistema anterior.
1992	Ronaldo Serôa da Motta, Eustáquio José Reis	Projeções baseadas na extrapolação dessas tendências implicaram previsões catastróficas para o futuro da floresta amazônica e suas consequências para o efeito estufa. Além disso, apontava-se a agropecuária baseada em subsídios governamentais como a grande responsável pelo desflorestamento da Amazônica.
1998	Tomás de Aquino Guimarães, Rosa Aria Nader, Sérgio Pinela Ramaçem	Os resultados obtidos sugerem que, para o período global de Janeiro de 1990 a Dezembro de 1994 todos os fundos da amostra conseguiram retornos em excesso positivos.
2000	Tomás de Aquino Guimarães	Concluindo, é possível afirmar que a abordagem da competência pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e

		empreendedores, quanto para reforçar a exclusão social.
2000	Luiz Alex Silva Saraiva, Luiz Gonzaga Ferreira Capelão	É urgente promover a revisão do modelo de administração pública vigente no país: o sucesso ou eficiência da organização precisa de novos critérios, que levem em consideração a importância estratégica dos recursos humanos.
2000	Mariana Lima Bandeira, Antônio Luiz Marques, Ricardo Teixeira Veiga	Se constatou que apenas as dimensões normativa e afetiva do constructo apresentaram uma linearidade positiva com a gestão de RH.
2000	Luís Paulo Guimarães dos Santos	Acreditamos que o resultado econômico seja a forma mais adequada para avaliar o desempenho de uma IFES, pois é abrangente e reflete objetivamente todos os indicadores de desempenho que possam ser identificados, tais como: operacional, de produtividade, social, educativo, cultural, qualitativo, quantitativo, temporal, tecnológico, funcional etc.
2001	Sérgio Nogueira Seabra	A pesquisa concluiu que as mudanças nesses três aspectos são significativamente correlacionadas entre si. Dessa forma, para que a cultura gerencial da NAP, por exemplo, seja efetivamente assimilada pela organização, mudanças nos outros elementos organizacionais serão também necessárias.
2001	Valéria da Glória Pereira Brito, Mozar José de Brito, Mônica Carvalho Capelle, Ceiza Lia Palerosi Borges	O esforço analítico empreendido neste artigo evidencia que o poder disciplinar na organização estudada tem como referência o sistema de avaliação de desempenho.
2001	Antonio Carvalho Neto	Os resultados encontrados apontam a necessidade de que a participação nos lucros e resultados seja efetivamente negociada com sindicatos que realmente tenham poder de barganha, para que se transforme no formidável instrumento de gestão que pode vir a ser, com forte probabilidade de obter maior comprometimento organizacional por parte do trabalhador. Nosso estudo mostra que isto ocorreu no setor metalúrgico, em especial no ABC e, em segundo plano, no setor químico pesquisado. Por outro lado, nos setores de serviços pesquisados, a negociação não ocorreu, e os programas de participação nos lucros e resultados não se efetivaram na prática.
2002	Luiz Alex Silva Saraiva	Os resultados encontrados revelam que a lógica burocrática é responsável por uma dinâmica complexa entre os funcionários e a organização, com reflexos perceptíveis sobre a cultura da organização, que apresenta significativa influência das normas internas.
2004	Amarolinda Zanela Saccol, Cristiane Drebes Pedron, Guilherme Liberali Neto, Marie Anne Macadar, Silvio César Cazella	Os resultados revelam poucas contribuições do sistema quanto às variáveis estratégicas Clientes e Consumidores, Rivalidade Competitiva e Mercado.
2008	José Matias-Pereira	Existem evidências de que o modelo de reforma administrativa implementado nos países selecionados neste artigo, sob a ótica neoliberal, não se mostrou capaz de resolver adequadamente os problemas da administração pública.
2013	Weslei Alves Rodrigues, Mário Teixeira Reis Neto, Cid Gonçalves Filho	Verificou-se que pessoas que recebem algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo, apresentam maiores níveis de percepção de equidade e de instrumentalidade, avaliam melhor o sistema de recompensas e atribuem maior valor às recompensas externas.
2014	Gustavo Porpino, Emerson De Stefani	O estudo não objetivou mensurar benefícios percebidos do modelo de GpR que se revelou das práticas realizadas durante a implantação da gestão do PAC Embrapa, nem avaliar os

		impactos resultantes da implantação do Programa. Para tanto, seria necessário coletar dados juntos aos stakeholders, embora a natureza de longo prazo dos resultados de investimento em pesquisa possa impossibilitar uma análise imediatamente após a execução do Programa.
2015	Caio César de Medeiros Costa, Marco Aurélio Marques Ferreira, Marcelo José Braga, Luiz Antônio Abrantes	Por meio das análises realizadas neste estudo, foi possível verificar os níveis de eficiência na alocação do recurso público com vistas à promoção do desenvolvimento socioeconômico.
2015	Frederico Lustosa da Costa, Elza Marinho Lustosa da Costa	O levantamento não pretende apresentar fontes totalmente inéditas nem ser exaustivo, mas oferecer pistas para a utilização de materiais ainda muito poucos usuais em estudos sobre história da administração pública.
2015	Fabio Alvim Klein, André Ofenhejm Mascarenhas	Os resultados mostram que a evasão se relaciona a fatores extrínsecos ligados à remuneração, enquanto a satisfação relaciona-se não apenas a fatores extrínsecos, mas, principalmente, a fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho. Esses resultados permitem uma interpretação mais parcimoniosa e equilibrada sobre as fontes de motivação no serviço público.
2015	Danilo Diogenes Rodrigues, Luís Eduardo Afonso	Os resultados obtidos para o cenário base sugerem que para o servidor médio a mudança é desfavorável, pois este teria uma redução de 17% (homens) e de 15% (mulheres) no valor da aposentadoria, caso mudasse para o novo regime.
2016	Miguel Angelo Vilela Rodrigues	Os resultados mostram variações significativas no índice de desempenho financeiro durante o período em análise (tabela 1). Entre os ciclos políticos de 2005-08 e 2009-12, encontramos um aumento das desigualdades de desempenho financeiro e uma disparidade crescente entre os municípios. Embora a pontuação média melhorasse de 0,44 para 0,46, o fato é que houve menos municípios com pontuação de desempenho financeiro acima de 0,5, caindo em termos relativos de 34% em 2005-08 para 32% em 2009-12.
2016	Daniella Munhoz da Costa Lima, Valderez Ferreira Fraga, Fátima Bayma de Oliveira	Pode-se inferir que o “choque de gestão” pretendido pela reforma do Judiciário, para ter o êxito esperado, precisa considerar os aspectos culturais da instituição em que foi implantado. Isso se dá pois, ao mesmo tempo que os servidores têm uma visão positiva do CNJ por depositarem nesse órgão a possibilidade de combater práticas patrimonialistas e patriarcais, o modelo racional e impessoal de reforma não considera valores profundamente enraizados nos servidores como a afetuosidade e os aspectos relacionais do personalismo.
2017	Carolina Riente de Andrade, Ivan Beck Ckagnazaroff	Os dados revelaram percepções positivas acerca da seleção, tanto por parte dos EPs como dos dirigentes entrevistados. Contudo, o instrumento de gestão definido para o acompanhamento dos resultados e entregas dos EPs, o Plano de Trabalho, foi alvo de fortes críticas e desagrado.
2018	Ciro Campos Christo Fernandes, Pedro Lucas de Moura Palotti	Os resultados apontam distinções relativas aos papéis desempenhados pelos gerentes de médio escalão, considerando sua distribuição por funções estatais, perfil e atividades que realizam.
2018	Grazielli Faria Zimmer Santos, Grazielle Ventura Koerich, Graziela Dias Alperstedt	A partir do detalhamento das características, etapas e resultados apresentados pelo método, entendemos que a design research, por sua orientação à solução de problemas, pode contribuir para a resolução de problemas públicos, promovendo uma maior aproximação entre a teoria e a prática.
2018	Antônio Luiz Marques, Renata Borges,	Os dados obtidos por meio de questionários indicam que existe uma relação direta entre mudança e satisfação no setor público.

	Isabella do Couto Reis	Os resultados sugerem que os servidores que avaliam as mudanças de forma positiva e não resistem a elas estão mais satisfeitos com o trabalho.
2018	André Schifnagel Avrichir	Conseguiu desempenhar satisfatoriamente os indicadores contratuais no período analisado. O aspecto que mais chama atenção neste estudo de caso, contudo, é que a principal remuneração do parceiro privado se baseia na demanda de usuários. Essa é uma equação de alto risco se considerarmos a longa duração dos contratos das parcerias público-privadas, gerando assim alto custo de transação.
2019	Renato Calhau Coda, Gustavo Henrique Carvalho de Castro	O presente estudo contribui ao dar um primeiro passo para a compreensão sobre como o marketing B2B vem se desenvolvendo. Ao tomar o trabalho de Cortez e Johnston (2017) como ponto de partida, fornece novas linhas temáticas em âmbito nacional, uma vez que os referidos autores escutaram um alto número de especialistas no contexto ocidental.

Com base nos achados da amostra dos artigos, constata-se que os principais resultados sobre meta de desempenho e a nova administração pública enquadram-se em várias dimensões do tema em estudo. Esses resultados estão identificados em trabalhos no período de 2000 a 2018. Seis artigos (aproximadamente 23%) relacionam-se diretamente com a temática, o que traduz baixo nível de publicação sobre o mesmo. Os resultados destacam que:

**Tabela 5 – Distribuição dos resultados de pesquisa relacionados diretamente com a temática**

Ano	Autores	Resultados
2000	Luís Paulo Guimarães dos Santos	A abordagem da competência pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores, quanto para reforçar a exclusão social. É urgente promover a revisão do modelo de administração pública vigente no país: o sucesso ou eficiência da organização precisa de novos critérios, que levem em consideração a importância estratégica dos recursos humanos. Acreditamos que o resultado econômico seja a forma mais adequada para avaliar o desempenho de uma IFES, pois é abrangente e reflete objetivamente todos os indicadores de desempenho que possam ser identificados, tais como: operacional, de produtividade, social, educativo, cultural, qualitativo, quantitativo, temporal, tecnológico, funcional etc.".
2001	Sérgio Nogueira Seabra	A pesquisa concluiu que as mudanças nesses três aspectos são significativamente correlacionadas entre si. Dessa forma, para que a cultura gerencial da NAP, por exemplo, seja efetivamente assimilada pela organização, mudanças nos outros elementos organizacionais serão também necessárias.
2008	José Matias-Pereira	Existem evidências de que o modelo de reforma administrativa implementado nos países selecionados neste artigo, sob a ótica neoliberal, não se mostrou capaz de resolver adequadamente os problemas da administração pública.
2016	Miguel Angelo Vilela Rodrigues	Os resultados mostram variações significativas no índice de desempenho financeiro durante o período em análise (tabela 1). Entre os ciclos políticos de 2005-08 e 2009-12, encontramos um aumento das desigualdades de desempenho financeiro e uma disparidade crescente entre os municípios. Embora a pontuação média melhorasse de 0,44 para 0,46, o fato é que houve menos

		municípios com pontuação de desempenho financeiro acima de 0,5, caindo em termos relativos de 34% em 2005-08 para 32% em 2009-12.
2016	Daniella Munhoz da Costa Lima, Valderez Ferreira Fraga, Fátima Bayma de Oliveira	Pode-se inferir que o “choque de gestão” pretendido pela reforma do Judiciário, para ter o êxito esperado, precisa considerar os aspectos culturais da instituição em que foi implantado. Isso se dá pois, ao mesmo tempo que os servidores têm uma visão positiva do CNJ por depositarem nesse órgão a possibilidade de combater práticas patrimonialistas e patriarcais, o modelo racional e impessoal de reforma não considera valores profundamente enraizados nos servidores como a afetuosidade e os aspectos relacionais do personalismo.
2018	Antônio Luiz Marques, Renata Borges, Isabella do Couto Reis	Os dados obtidos por meio de questionários indicam que existe uma relação direta entre mudança e satisfação no setor público. Os resultados sugerem que os servidores que avaliam as mudanças de forma positiva e não resistem a elas estão mais satisfeitos com o trabalho.

Em termos de discussão, os poucos trabalhos que trataram da meta de desempenho e nova administração pública apontam vários aspectos. O primeiro destaca que o resultado econômico como a forma mais adequada para avaliar o desempenho, pois é abrangente e reflete objetivamente todos os indicadores de desempenho que possam ser identificados, tais como: operacional, de produtividade, social, educativo, cultural, qualitativo, quantitativo, temporal, tecnológico, funcional etc. O segundo trabalho apresenta o modelo de reforma administrativa implementado em alguns países selecionados, sob a visão neoliberal, incapaz de resolver adequadamente os problemas da administração pública. O terceiro destaca que o “choque de gestão” pretendido pela reforma do Judiciário, para ter o êxito esperado, precisa considerar os aspectos culturais da instituição em que foi implantado. O quarto evidencia que existe uma relação direta entre mudança e satisfação no setor público. Além disso, os achados sugerem que os servidores que avaliam as mudanças de forma positiva e não resistem a elas estão mais satisfeitos com o trabalho.

Os resultados desta pesquisa corroboram com os achados de Pollit e Dan (2011) que encontraram que apenas uma minoria de estudos lida com desempenho e uma porcentagem muito pequena com resultados. A maioria dos estudos sobre nova administração pública se limita a mudanças "internas" nas atividades e processos de organizações públicas. Já no cenário brasileiro, os trabalhos não abordam esses aspectos na dimensão de atividades e processos, mas de cultura institucional, satisfação e resistência. Nesse sentido, os resultados mostraram relação entre mudança e satisfação no trabalho, e que os servidores avaliam as mudanças de forma positiva e são menos resistentes. Por último, Pollit e Dan (2011) mostram melhora no desempenho das organizações públicas com a implantação da nova administração pública. Em relação a esse aspecto, o cenário brasileiro mostra que resultado econômico avalia adequadamente o desempenho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa se baseou em analisar e relatar o que as pesquisas brasileiras informam quando a abordagem é incentivo baseado em meta de desempenho no setor público e paradigma da nova administração pública, a amostra foi extraída dos sites das respectivas revistas: Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração da USP (RAUSP), Revista de Contabilidade & Finanças (RCF), todas classificadas com Qualis A2.

Durante a coleta dos dados foram encontrados artigos do período de 1979 à 2019, onde proporcionou uma análise da evolução dessas pesquisas no campo estudado, as que foram realizadas antes do ano 2000, apresentam dificuldade na compreensão do que realmente é o problema estudado e qual resultado encontrado, visto que, a delimitação da pesquisa é apresentada de forma diferente das atuais, os artigos mais recentes são mais alinhados e estruturados com clareza e coerência, esse foi um momento que a pesquisa se tornou um pouco mais delicada para compreender e chegar a resultados. Concluímos, diante da amostra estudada, a distribuição dos tópicos de pesquisa, a abordagem acadêmico/pesquisa, teve maior evidência, fazendo uma correlação à distribuição de métodos de pesquisa que os métodos acadêmico/descritivo/histórico, apresentaram uma significativa frequência com mais da metade da amostra utilizando este método. No que se refere aos resultados dos artigos coletados, existe um período alteração na administração pública, e as pesquisas possuem mudanças em seus tópicos de abordagem, de modo que o avanço tecnológico trás influencia, ao observamos no último ano a abordagem do marketing. Os incentivos baseados em metas de desempenho necessitam de uma maior abordagem nas pesquisas para que assim possamos observar por meio dos trabalhos científico as dificuldades existentes.

Por fim a discussão dos resultados desta pesquisa corroboram com os achados de Pollit e Dan (2011) que encontraram que apenas uma minoria de estudos lida com desempenho e uma porcentagem muito pequena com resultados. A maioria dos estudos sobre nova administração pública se limita a mudanças "internas" nas atividades e processos de organizações públicas. Já no cenário brasileiro, os trabalhos não abordam esses aspectos na dimensão de atividades e processos, mas de cultura institucional, satisfação e resistência. Nesse sentido, os resultados mostraram relação entre mudança e satisfação no trabalho, e que os servidores avaliam as mudanças de forma positiva e são menos resistentes. Por último, Pollit e Dan (2011) mostram melhora no desempenho das organizações públicas com a implantação da nova administração pública. Em relação a esse aspecto, o cenário brasileiro mostra que resultado econômico avalia adequadamente o desempenho.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, no . 10, 1997. Acesso em: 25 Set. 2019.

ANDRADE, Carolina Riente de; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck. Seleção e monitoramento de empreendedores públicos à luz da gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 469-485, mai. 2018. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/74974/71791>>. Acesso em: 22 Set. 2019.

ASSIS, L. O. M. D., & Reis Neto, M. T. (2012). Remuneração variável por desempenho no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro.

AVRICHIR, André Schifnagel. Uma análise de incentivos contratuais em arranjos de parceria de atendimento ao cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 6, p. 1214-1236, nov. 2018. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/77396/74141>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

AZEVEDO, Ana Carina. Reformar a Administração Pública no novo mundo saído da guerra. Projeto nacional ou dinâmica global? (1950-1970). **Revista de Administração Pública**, 2019.

BANDEIRA, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Senado Federal:

BRASIL. Decreto Federal n. 7.133, de 19 de março de 2010.

BRITO, Valéria da Glória Pereira et al. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 45 a 62, jan. 2001. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6395/4980>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

CARVALHO NETO, A. (2001). A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(1), 195-214. Centro Gráfico, 2015

CODA, R. C.; CASTRO, G. H. C. de. Marketing business-to-business: Análise da produção científica brasileira de 2008 a 2018 [Versão original]. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 4, julho-agosto, p.258-270, 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190404>

COSTA, Caio César de Medeiros et al. Fatores associados à eficiência na alocação de recursos públicos à luz do modelo de regressão quantílica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1319 a 1347, ago. 2015. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/54994/53688>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

COSTA, Frederico Lustosa da; COSTA, Elza Marinho Lustosa da. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 215-236, abr. 2016. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/60843/59056>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

DE AQUINO GUIMARÃES, Tomás. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de administração pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

FARIA, L. J. (2009). Nova administração pública: o processo de inovação na administração pública federal brasileira visto pela experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. EnANPAD, XXXI, 19.  
Federal, S. (1988). Constituição. Brasília (DF).

FERNANDES, Ciro Campos Christo; PALOTTI, Pedro Lucas de Moura. Profissionalizando a burocracia e construindo capacidades: avanços desiguais na administração pública brasileira?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 687-710, ago. 2019. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/79917/76378>>. Acesso em: 22 Set. 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125 a 140, jan. 2000. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio Pinela. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43 a 61, mar. 1998. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 17-39, fev. 2016. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592/57058>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

LIMA, Daniella Munhoz da Costa; FRAGA, Valderez Ferreira; OLIVEIRA, Fátima Bayma de. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão

pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 893-912, dez. 2016. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/64706/62576>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, fev. 2016. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58599/57059>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61 a 82, jan. 2008. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6625/5209>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

MOTTA, Ronaldo Serôa da; REIS, Eustáquio José. O financiamento do processo de desenvolvimento. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 163 a 187, mai. 1992. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8822/7601>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

NUNES, A., DelGrossi, M. E., da Costa, P. C. M., da Silva Milanez, R. L., & Leite, E. D. (2019). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL–AVANÇOS PARA UMA NOVA GESTÃO. *RACE-Revista da Administração*, 3, 196-217.

POLLITT, C., & Dan, S. (2011). The impacts of the New Public Management in Europe: A meta-analysis.

PORPINO, Gustavo; DE STEFANI, Emerson. O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 343 a 366, abr. 2014. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/19638/18359>>.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013 em:<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>

RODRIGUES, Danilo Diogenes; AFONSO, Luís Eduardo. O impacto da criação da Funpresp sobre os benefícios previdenciários dos servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p. 1479 a 1505, out. 2015. ISSN 1982-3134. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/56595>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

RODRIGUES, Miguel Angelo Vilela. Democracia vs. eficiência: como alcançar equilíbrio em tempo de crise financeira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 88-104, fev. 2017. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65939/63608>>. Acesso em: 22 Set. 2019.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253 a 274, fev. 2014. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16077/14903>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

SACCOL, A. Z., Pedron, C. D., Liberali Neto, G., Macadar, M. A., & Cazella, S. C. (2004). Avaliação do impacto dos sistemas ERP sobre variáveis estratégicas de grandes empresas no Brasil. *Revista de administração contemporânea*, 8(1), 9-34.

SANTOS, Grazielli Faria Zimmer; KOERICH, Grazielle Ventura; ALPERSTEDT, Graziela Dias. A contribuição da design research para a resolução de problemas complexos na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 5, p. 956-970, set. 2018. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/76977/73761>>. Acesso em: 22 Set. 2019.

SANTOS, L. P. G. D. (2002). Uma contribuição à discussão sobre a avaliação de desempenho das instituições federais de ensino superior: uma abordagem da gestão econômica. *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(28), 86-99.

SANTOS, S. N. D., Clementino, V. D. R., & Ferreira, L. C. (2018). GESTÃO POR RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA "TODOS POR PERNAMBUCO". *Revista Opara*, 8(2), 220-239.

SARAIVA, L. A. S. (2002). Cultura organizacional em ambiente burocrático. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 187-207.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, jan. 2000. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6269/4860>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

SEABRA, Sérgio Nogueira. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 19 a 43, jan. 2001. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6394/4979>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

SLOMSKI, Valmor. Resultado econômico: um novo paradigma na administração pública. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 1, n. 1, p. 63-75, 2001.

TOLLOFARI, Sowaribi. New Public Management and Education. Policy futures in education, v. 3, no. 1, 2005.

VERBEETEN, Frank HM. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 3, p. 427-454, 2008.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Painel sobre a avaliação de desempenho no serviço público federal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 89 a 104, mar. 1979. ISSN 1982-3134. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7499/5963>>. Acesso em: 25 Set. 2019.

## AGRADECIMENTOS

A Deus que ao longo desses anos, em especial, foi o meu porto seguro, o meu guarda fiel, o meu AJUDADOR.

Aos meus pais, Antonio Albuquerque de Andrade (painho), por sempre prioriza minha educação abdicando de suas vontades e lutando com garra para me oferecer uma educação de qualidade. Maria do Socorro Alves de Andrade, (mainha), por todas as interseções a Deus pedindo proteção a minha vida nesses anos de viagens diárias e por todo amor. Vocês são os meus incentivadores.

A minha irmã, Aryellen Alves Andrade de Albuquerque, pela paciência em tirar as minhas dúvidas sobre a escrita científica e sempre trazer palavras de incentivo, e mesmo cansada ficou ao meu lado auxiliando.

Aos meus avós, Gessé Alves da Silva (in memorian), Josefa Aureliano da Silva, Helena Gonçalves de Andrade (in memorian), Antonio Albuquerque de Barros (in memorian), minha avó que está presente sei da sua alegria em me ver realizando um sonho, e os que não estão mais aqui tenho plena certeza que estariam radiantes e orgulhosos.

A todos que compõem a minha família, por sempre acreditar no meu potencial e estarem juntos comigo nas alegrias e nas tristezas.

Ao meu orientador Mamadou Dieng, por toda paciência e dedicação às orientações, sempre com palavras de incentivo, que fizeram toda a diferença durante a execução deste trabalho, muito obrigado.

A todos os professores do Departamento de Contabilidade– DECON/CCSA/UEPB, que ao longo dessa jornada foram fundamentais.

Aos meus amigos do curso: Danuza Estela, Leivson Apollo, Jefferson Tadeu, Lorena Rayssa, Mayane Lopes, Leticia Thays, Maria Lima, Isaac Santos, Walnner Maxsuel, vocês são incríveis.

Aos meus amigos do ônibus: Janassiel Carlos, Jonathan Gomes, que escutaram as minhas alegrias e tristezas ao longo desses anos. Em especial a Hingrid Barbosa, que não mediu esforços para ajudar, se tornando a minha corretora da língua portuguesa.

Aos meus amados irmãos da Igreja Batista em Jureminha – IBJ, por todas orações, intercedendo por minha vida, muito obrigado.