

GOVERNANÇA E GESTÃO POR RESULTADOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA NO SETOR PÚBLICO

CARLOS WHERBET CASTRO SABINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

ADRIANA VASCONCELOS CARNEIRO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

SANDRA MARIA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Resumo

Em meio da transição da administração pública, que passou de um modelo burocrático para um modelo governante, transparente e eficiente na gestão por resultados (GPR), este trabalho se justifica pela importância dos temas governança e gestão por resultados tanto para a academia quanto para a prática nos órgãos públicos e sua evolução conforme as leis. Este estudo bibliométrico visa investigar a produção científica sobre governança e gestão por resultados no setor público nos últimos 10 anos, utilizando uma metodologia descritiva, documental, quantitativa e qualitativa. Os resultados indicam que, embora ainda existam poucos trabalhos sobre gestão por resultados, a temática está em evolução.

Palavras Chave

Governança Pública, Gestão por Resultado (GPR), Governança por Resultado (GPR)

GOVERNANÇA E GESTÃO POR RESULTADOS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA NO SETOR PÚBLICO

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o termo "gestão por resultados" começou a ser difundido pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado em 1995. No item 6.3 de seu relatório, o ministério trata da transição da burocracia tradicional para um controle orientado por resultados e competitividade. A governança está estreitamente ligada à gestão por resultados, especialmente à medida que o setor público atinge a "quinta era", caracterizada pela evolução de uma abordagem burocrática para uma gestão focada no cidadão e nos resultados. Essa mudança visa agregar valor público e valorizar as ações do setor público (Martins; Marini, 2014).

Com base nos princípios da governança e da gestão por resultados no setor público, que proporcionam benefícios significativos para a administração pública, a academia e a sociedade, e levando em consideração a dispersão e fragmentação da literatura existente sobre esses temas, este estudo propõe a seguinte pergunta de pesquisa: Como se caracteriza a produção científica sobre governança e gestão por resultados no setor público no Brasil?

O objetivo geral deste estudo é investigar como se caracteriza a produção científica sobre governança e gestão por resultados no setor público nos últimos 10 anos. Para alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: analisar as inter-relações entre os temas; examinar a produção científica no período de 2014 a 2023 em termos de produção, fontes, autores, aspectos metodológicos, referencial teórico e temas abordados.

O tema "Governança no Setor Público" tem uma relevância e destaque na literatura (Matias; Pereira, 2018) e vem sendo especializada na prática de gestão por resultados. Trata-se de um campo que busca identificar e compreender como funcionam as estruturas e os mecanismos de governança de uma organização a fim contribuir para aprimorar seu desempenho e a geração de valor público (Martins; Marini, 2014).

Os temas "governança" e "gestão por resultados" têm ganhado destaque na literatura acadêmica e no cenário das práticas administrativas. Embora haja um crescente número de pesquisas separadamente sobre cada tema, os estudos que combinam "governança e gestão por resultados" ainda apresentam dispersão na literatura existente. Este estudo busca preencher essa lacuna ao investigar a produção científica sobre governança e gestão por resultados no setor público no Brasil.

Trata-se de um estudo quanto aos objetivos descritivos, quanto ao procedimento documental, com abordagem quantitativa e qualitativa e de inspiração bibliográfica. Tendo sua coleta de dados pelas plataformas: periódicos CAPES e segundo critérios descritos na seção metodologia.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A administração pública é bem antiga e a forma como a vemos hoje vem pelos estudos, segundo Matias-Pereira (2010 p. 4) "Taylor (administração científica); Fayol (escola anatômico-descritiva – teoria clássica); e Max Weber (modelo burocrático da organização),

[...] orientados para descobrir as normas e regras mais adequadas para o funcionamento das organizações”. Essa forma como a maioria das pessoas enxerga de forma “burocrática” vem se transformando e sendo uma administração mais centrada na governança por resultados, entrando em 2023 na “quinta era” (SALES *et al.*, 2022).

Logo, a governança é caracterizada conforme Slomski (2011, p. 129), como: “as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade”. Ela é “uma espécie de sistema, conjunto de mecanismos [...] pela qual [...] são dirigidas, monitoradas e controladas, [...] deve especificar os direitos e as responsabilidades entre os diversos atores envolvidos na geração de valor” (FREITAS *et al.*, 2018, p. 103).

Segundo o IBGC (2023), em sua definição recente no código das melhores práticas de governança corporativa, descrevem-se cinco princípios de governança: integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade, sendo o último o mais recente. Alguns desses princípios foram mencionados por Slomski (2011, p. 132) e Matias-Pereira (2010).

O termo Gestão por Resultados (GPR), que também está sendo aplicado na gestão pública, está transformando a qualidade da administração pública. Esse modelo cria mecanismos de monitoramento e avaliação que, conforme Mota (2017), centralizam a gestão por resultados na eficiência e eficácia do uso dos recursos públicos, além de promover a responsabilidade do poder público, ainda visa estabelecer uma nova abordagem na administração pública, enfatizando a eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos.

Conforme Paludo (2020), o termo GPR emergiu no Brasil nos últimos anos, trazendo à governança um direcionamento de esforços para ações que agregam valor público e focam nos resultados. Esse modelo, em constante aprendizado, busca adaptar-se às necessidades do novo conceito de cidadão, o cidadão-cliente (SOUZA, 2023).

Corrêa (2004) destaca que a avaliação na Gestão por Resultados (GPR) deve iniciar-se com o planejamento, sendo uma prática de boa governança que engloba todas as etapas até o feedback das políticas públicas. Esta abordagem incorpora princípios como a responsabilização (*accountability*) e a eficiência na distribuição de recursos, sendo considerada fundamental para o desenvolvimento institucional.

Matias-Pereira (2010, p. 150), “observa-se que a nova gerência pública (New Public Management) tem procurado transladar a cultura de gestão orientada para os resultados nas organizações do setor público mediante a implementação de algumas reformas estruturais na gestão”. Isso permite que os cidadãos avaliem a qualidade dos serviços ofertados e tenham uma melhor prestação de contas com transparência.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, documental, e de abordagem quantitativa. Para realização desta pesquisa se tem a produção acadêmica publicada nos últimos 10 anos que compreende, entre os anos 2014 e 2023, utilizado as bases de dados do Periódico CAPES, que é um centralizar de outras bases conhecidas como: Library (SPELL), Scientific Economic

Library (SCIELO), SCOPUS (Elsevier) e WEB OF SCIENCE, restringindo a seleção a artigos em português e submetidos a revisão por pares.

Inicialmente, identificaram-se 119 artigos. Procedeu-se à remoção de duplicatas e à reexecução da busca, desta vez incorporando a condição OR entre os critérios mencionados, o que resultou em um conjunto de 117 artigos. Em seguida, realizaram-se novas remoções de duplicatas e artigos em inglês através de uma revisão sistemática após a extração dos resultados preliminares para uma planilha, resultando em 88 artigos finais para análise. A análise desses artigos foi realizada utilizando os aplicativos Bibliometrix e Excel, permitindo uma avaliação detalhada dos dados coletados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A distribuição dos artigos, com base nas palavras-chave ao longo dos últimos 10 anos, de 2014 a 2023 demonstra que os temas de governança e gestão por resultados têm crescido significativamente entre 2014 e 2023. A quantidade de artigos publicados aumentou de 3 em 2014 para 8 em 2016, com picos em 2019, 2020 e 2021, onde foram publicados 15, 15 e 14 artigos, respectivamente. Este aumento pode ser atribuído à maior importância atribuída à governança e gestão por resultados, influenciada pelas leis que regem essas práticas. Mesmo com uma ligeira queda em 2022, com 6 artigos, o número voltou a subir para 10 em 2023, indicando que o interesse no tema se mantém em ascensão. Esses dados refletem que a temática estudada tem crescente relevância e continua a atrair a atenção acadêmica.

A análise das principais fontes citadas destaca a Revista Controle como a mais influente com 10 publicações, seguida pela Revista de Administração Pública (Rio de Janeiro) com 7 publicações, refletindo a centralidade dessas revistas nos estudos de controle e administração pública no Brasil. A Revista de Ciências da Administração, com 6 publicações, e outras revistas como a GESEC: Revista de Gestão e Secretariado e a Revista do Serviço Público, ambas com 4 publicações, também são essenciais, abrangendo uma gama de temas dentro da gestão e administração aplicadas ao setor público.

A Lei de Bradford identifica as revistas mais relevantes no campo da administração e gestão pública. As fontes centrais incluem a Revista Controle, Revista de Administração Pública (Rio de Janeiro), Revista de Ciências da Administração, GESEC: Revista de Gestão e Secretariado, e Revista do Serviço Público. Estas revistas formam o núcleo de fontes mais influentes e citadas no estudo.

Esta análise destaca as revistas que não apenas cresceram em produção, mas também são centrais e relevantes para o campo da gestão pública.

A produção de artigos por revista ao longo do tempo manteve-se estável até 2017. A partir de 2018, observa-se um crescimento significativo na Revista Controle, com um aumento de mais de 1.000% até 2023, e na Revista de Administração Pública (Rio de Janeiro), que cresceu aproximadamente 350% no mesmo período.

Os autores que tiveram mais publicações foram Emmendoerfer M. L. e Mediotte E. J. A análise da produtividade dos autores seguindo a Lei de Lotka mostra que a maioria (97,2%) publica apenas um artigo, enquanto uma pequena fração produz dois (1,8%) ou três artigos (0,9%). Esses dados confirmam a previsão de Lotka de que poucos autores são responsáveis

por múltiplas publicações, evidenciando a típica distribuição de produtividade científica onde muitos contribuem minimamente e poucos são altamente produtivos.

A revisão de literatura examinada oferece um panorama abrangente e detalhado dos temas predominantes no campo da governança e gestão no setor público. A análise revela uma forte concentração de estudos em “Governança Pública”, refletindo um interesse acentuado em questões de accountability, transparência e eficiência dentro da administração pública. Este foco está alinhado com as demandas contemporâneas por melhorias nas estruturas de governança para responder de maneira eficaz às necessidades dos cidadãos e aos desafios políticos e sociais atuais.

Entretanto, é notável a sub-representação de artigos focados em “Gestão por Resultados”, uma área crítica que trata da avaliação de desempenho e dos resultados das políticas públicas. Apenas 2 artigos foram identificados neste subgrupo, o que sugere uma oportunidade significativa para pesquisas futuras que possam explorar mais profundamente como as estratégias de gestão por resultados são implementadas e quais são os seus impactos reais no setor público.

Outras categorias, como “Educação, Saúde Pública, e Economia e Finanças”, mostram um engajamento moderado e refletem a diversidade de aplicações da administração pública. Essas áreas são cruciais para entender as intersecções entre políticas públicas específicas e sua implementação prática.

O subgrupo "Outros", que agrupa uma variedade de temas menos comuns ou emergentes, demonstra a natureza dinâmica e em evolução da administração pública, indicando áreas que podem requerer atenção adicional à medida que novas questões surgem no cenário político e social.

Em suma, demonstra que a revisão de literatura destaca áreas de pesquisa bem estabelecidas e áreas com potencial para desenvolvimento adicional. A necessidade de mais estudos sobre Gestão por Resultados, em particular, é um chamado para que pesquisadores investiguem como essas práticas podem melhorar a eficácia e a responsividade das políticas públicas.

Demonstra-se a predominância de métodos qualitativos (77,3%) nos artigos analisados de 2014 a 2023, seguidos por estudos quantitativos (17%) e métodos mistos (5,7%). Esta tendência nos estudos de ciências sociais reflete a preferência por abordagens detalhadas e contextuais, típicas de análises qualitativas, enquanto os métodos mistos permanecem menos explorados.

Tendo a ocorrência de 66 palavras-chaves únicas, onde a mais citada foi “*governança pública*”, “*management*” e “*public administration*”, a palavra-chave “*gestão por resultados*” aparece na nuvem de palavras porém não tão em destaque. Demonstrando estarem vinculadas ao tema proposto.

Em seguida, observou-se que não houve grande variação nas principais temáticas. No período de 2014 a 2018, os artigos abordaram predominantemente as temáticas “*management*” e “*governança pública*”. Entre 2019 e 2020, houve uma tendência de unificação desses temas, resultando em uma ênfase maior em “*management*”. Nos dois últimos períodos (2021 a 2023), a temática de “*governança pública*” emergiu novamente, apesar de uma diminuição no número de publicações.

Emmendoerfer M. L. e Mediotte E. J. tem 3 trabalhos em conjunto na amostra o que é o máximo de artigos por autor mostrado acima e trabalhos em colaboração por Castelo, Araujo, Castelo, Castelo, Araújo e Castelo, onde Castelo S. L. tem dois trabalhos na amostra.

Demonstra que o tema *management* tem grande relevância e está associado a *efficiency*, *gestão pública* e *ecology* e também ligado a *public administration* que se liga a *transparency* e *accountability*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo identificou as tendências relacionadas entre os temas “*governança pública*” e “*gestão por resultados*” por meio da análise da produção científica ao longo dos últimos 10 anos, de 2014 a 2023. Foram examinados os principais aspectos: produção, fontes, autores, aspectos metodológicos, referencial teórico e temas. Para tanto, foram coletados dados através do Periódicos CAPES, aplicando os filtros e a revisão sistemática descrita na seção de metodologia. A análise dos resultados foi realizada utilizando os softwares Bibliometrix e Excel.

Foram identificadas 88 publicações sobre os dois temas juntos durante o período de análise. Observou-se um aumento significativo no número de publicações entre 2018 e 2019, que se manteve estável no ápice, mas com uma diminuição em 2022, seguida por um pequeno aumento em 2023. Destacaram-se os periódicos como Revista Controle, Revista de Administração e Revista de Ciências, conforme a Lei de Bradford.

A aplicação da Lei de Lotka revelou, de acordo com a lei, que a maioria dos autores (97,2%) publicou apenas um artigo, enquanto uma pequena fração produziu dois (1,8%) ou três artigos (0,9%). A revisão da literatura destacou temas como *accountability*, transparência e eficiência na administração pública, com a Gestão por Resultados apresentando dois artigos na amostra..

Os métodos predominantes foram qualitativos (77,3%), seguidos por quantitativos (17%) e métodos mistos (5,7%). Foram identificadas 66 palavras-chave, com destaque para “*governança pública*”, “*management*” e “*public administration*”. A palavra-chave “*gestão por resultados*” apareceu na nuvem de palavras, mas com menor destaque. Houve uma tendência de artigos abordando “*management*” e “*governança pública*”.

A evolução temática indica uma tendência de unificação dos dois temas sob “*management*”, especialmente nos últimos períodos (2021 a 2023), com uma ênfase emergente em “*governança pública*”. Emmendoerfer M. L. e Mediotte E. J. destacaram-se com três trabalhos em conjunto, e o tema *management* mostrou grande relevância, associado à eficiência, gestão pública e ecologia, além de estar ligado à administração pública, que se relaciona com transparência e *accountability*.

Considerando a análise apresentada, e a literatura sobre a temática, é possível afirmar que a governança e a gestão por resultados no setor público são essenciais para a eficiência e a eficácia das organizações governamentais. As práticas de governança promovem maior transparência e otimização dos recursos públicos, contribuindo para a geração de valor público.

No entanto, a pesquisa demonstrou que são poucos os artigos que abordam Governança e Gestão por resultados no setor público que indica uma lacuna significativa, é importante reconhecer também algumas limitações deste estudo. Além disso, é importante reconhecer

algumas limitações deste estudo. A análise foi conduzida com uma base limitada de fontes de dados, o que pode restringir a generalização dos resultados. Esta escassez de trabalhos que integram ambos os temas indica a necessidade de futuras pesquisas para investigar de forma mais aprofundada como as estratégias de governança e gestão por resultados são implementadas e quais são seus impactos reais no setor público. Para ampliar a compreensão sobre a temática, pesquisas futuras poderiam empregar uma variedade maior de bases de dados e adotar métodos comparativos.

REFERÊNCIAS

- CORRÊA, V. L. A. (Org.). **Proposta para uma gestão pública municipal efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.
- FREITAS, G. A.; SILVA, E. M.; OLIVEIRA, M. C. CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Governança corporativa e desempenho em bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 100-119, 2018.
- IBGC - **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. , 2023.
- MARTINEZ, A. L. **Gerenciamento dos resultados contábeis**: estudo empírico das companhias abertas brasileiras. Tese (Doutorado). São Paulo: FEA/USP, 2001.
- MARTINS, Humberto Falcão, MARINI, Caio. Governança pública contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do Tribunal de Contas da União**, v. 1, n. 130, p. 42-53, 2014.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 5. ed., São Paulo: GEN-Atlas, 2018.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Governança no setor público**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MOTA, D. C. **Gestão por resultados**: incentivos a inovação da administração pública e efetividade dos resultados no estado do Ceará e no município de Fortaleza. Brasília, 2017.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Governança Aplicada Ao Setor Público Como Instrumento De Planejamento E Desenvolvimento**: Proposta De Modelo Para Implementação. 2020.
- SALES, Ticiania. SANTOS, Tadeu. BORGES, Gerlyson. VASCONCELOS, Alessandra. Modelo de governança com foco em uma gestão por resultados: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Fortaleza. XXIV ENGEMA – **Anais**. Nov. 2022.
- SLOMSKI, Valmor **Controladoria e governança na gestão pública**. 1. ed. – 4. reimpr.. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- SOUZA, C. M. de. **Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na secretaria municipal das finanças de Fortaleza**. 2023. 182 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza-CE, 2023.