

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA  
MESTRADO EM CONTROLADORIA**

**GLEIDSON RAMOS FERREIRA**

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS NO SETOR  
PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA DIVISÃO DE CÁLCULOS DA  
PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

**RECIFE**

**2016**

**GLEIDSON RAMOS FERREIRA**

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: UM  
ESTUDO DE CASO NA DIVISÃO DE CÁLCULOS DA PROCURADORIA GERAL  
DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Orientador:** Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado.

**RECIFE**

**2016**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Biblioteca Central, Recife-PE, Brasil.

F383m      Ferreira, Gleidson Ramos  
             Mensuração de desempenho de processos no setor público: um  
             estudo de caso na Divisão de Cálculos da Procuradoria Geral do  
             Estado de Pernambuco / Gleidson Ramos Ferreira. – 2016.  
             89 f. : il.

             Orientador: Antônio André Cunha Callado.  
             Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de  
             Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria,  
             Recife, BR-PE, 2016.  
             Inclui referências.

             1. Mensuração de desempenho 2. Setor público - Pernambuco  
             I. Callado, Antônio André Cunha, orient. II. Título

CDD 657

**GLEIDSON RAMOS FERREIRA**

**MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA DIVISÃO DE CÁLCULOS DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria - PPGC da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE, como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Linha de Pesquisa:** Estratégia, Desempenho e Controle.

Aprovado em: 19 de dezembro de 2016.

---

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado – Orientador  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

---

Prof. Dra. Renata Paes de Barros Câmara  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

A minha esposa BRUNA, meus filhos CAIO  
VICTOR (*in memoriam*), ANA GABRIELA e  
MARIA CECÍLIA, e a meus pais MARIA DA  
GLÓRIA e JOSÉ ADELMO (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por todas as bênçãos concedidas ao longo de toda a jornada.

A todos os colegas de turma que compuseram a primeira turma do Programa de Pós-Graduação em Controladoria da UFRPE pelo apoio, força e estímulo nas horas difíceis.

Ao Professor Msc. *Paulo Cezar Ferreira de Souza*, por todos os ensinamentos e todo apoio e incentivo nas horas difíceis.

A Professora Dra. Tânia Nobre, por todo apoio, colaboração e ensinamentos.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. *Antônio André Cunha Callado*, por sua dedicação, competência e especial atenção nas revisões e sugestões, fatores fundamentais para conclusão deste trabalho.

A todos os professores que passaram na minha vida escolar e acadêmica em especial a Professora Cleudeci Viana, Tia Maria José, Professora Eliane, Professor Roberto (*in memoriam*), Prof. Dr. *Jorge Lopes*, Prof. Dr. *Evaldo Souza* e Profa. Dra. *Umbelina Lagioia*.

A meus pais pelo investimento realizado e por todo esforço na criação e educação dada, que possibilitou chegar até aqui.

A meus tios José Ferreira e Silvia Ferreira por tudo que fizeram por mim.

Aos Srs. Ramon Barros Wanderlei, Prof. Dr. *Maurício Assueiro*, Sueli Manzi, Antônio Nicolau e Severino Claudino (*in memoriam*) por toda ajuda.

Aos amigos e familiares que sempre me incentivaram e apoiaram nessa jornada.

“A ciência humana de maneira nenhuma nega a existência de Deus. Quando considero quantas e quão maravilhosas coisas o homem compreende, pesquisa e consegue realizar, então reconheço claramente que o espírito humano é obra de Deus, e a mais notável”.

Galileu Galilei

## RESUMO

A mensuração de desempenho constitui uma relevante ferramenta à manutenção da empresa em um ambiente extremamente competitivo e globalizado. O Setor Público tem uma necessidade mais acentuada na busca pela minimização das divergências entre os interesses dos seus atores. O objetivo geral desta pesquisa foi mensurar o desempenho operacional alcançado pela Divisão de Cálculos da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco através do desenvolvimento de suas atividades na defesa dos entes estatais nos processos judiciais quando da fase de execução judicial. Os objetivos específicos visaram distinguir seus níveis de concordância, mensurar sua eficiência parcial e analisar a significância das relações entre os fatores condicionantes de eficiência e seus níveis de conformidade. Foram utilizados dados extraídos de 200 processos ajuizados em oposição ao Estado de Pernambuco e seus Órgãos da Administração Pública Direta ou indireta, desde que defendidos judicialmente pela Procuradoria Geral do Estado. A fim de confirmar ou rejeitar a significância estatística entre os fatores condicionantes da eficácia serão utilizados os seguintes testes de qui-quadrado e o de Kruskal-Wallis. Através dos resultados obtidos foi possível concluir que a Divisão de cálculos constitui um importante setor na composição da Procuradoria Geral do Estado, visto que consegue gerar uma economia de 44% aos cofres públicos por meio de sua atuação. Fatores como valor do processo, tempo de experiência e formação dos calculistas interferem diretamente no resultado alcançado.

**Palavras-chave:** Mensuração de desempenho. Setor público. Estado de Pernambuco.



## **ABSTRACT**

Performance measurement is an important tool for maintaining the company in an extremely competitive and globalized environment. The Public Sector has a greater need in the search for the minimization of divergences between the interests of its actors. The general objective of this research was to measure the operational performance achieved by the Calculation Division of the Attorney General of the State of Pernambuco through the development of its activities in the defense of the state entities in the judicial processes during the judicial execution phase. The specific objectives aimed at distinguishing their levels of agreement, measuring their partial efficiency and analyzing the significance of the relationships between the factors conditioning efficiency and their compliance levels. We used data extracted from 200 lawsuits filed in opposition to the State of Pernambuco and its Direct or Indirect Public Administration Organs, provided they are defended by the State Attorney General's Office. In order to confirm or reject the statistical significance between the conditioning factors, the following chi-square and Kruskal-Wallis tests will be used. Through the results obtained it was possible to conclude that the Calculations Division is an important sector in the composition of the State Attorney General, since it can generate a savings of 44% to the public coffers through its performance. Factors such as value of the process, time of experience and training of calculators directly interfere with the result achieved.

**Keywords:** Performance measurement. Public sector. State of Pernambuco.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Quantidade de novos processos .....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 2 – Tempo de análise das ações considerando a natureza das ações .....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 3 – Experiência dos calculistas considerando a conclusão da análise.....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 4 – Valor das ações considerando o motivo da contestação .....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de frequência do tipo da ação .....	58
Tabela 2 – Distribuição de frequência da natureza da ação .....	58
Tabela 3 - Estatística descritiva relativa aos valores requeridos.....	59
Tabela 4 - Distribuição de frequência da distribuição de processos por sexo dos calculistas .....	59
Tabela 5 - Estatística descritiva relativa à idade dos calculistas.....	60
Tabela 6 – Quantidades de processos distribuídos aos calculistas por formação acadêmica.....	60
Tabela 7- Distribuição de frequência de processos distribuídos aos calculistas em relação a Pós-Graduação .....	61
Tabela 8 - Estatística descritiva relativa à experiência dos calculistas.....	62
Tabela 9 - Estatística descritiva relativa ao tempo de análise dos processos .....	62
Tabela 10 – Distribuição de frequência da conclusão da análise .....	63
Tabela 11 - Distribuição de frequência da motivação das contestações .....	64
Tabela 12 - Distribuição de frequência referente à decisão judicial sobre os embargos aos processos referentes às ações .....	66
Tabela 13 – Análise da significância das relações entre o tempo de análise e as características dos processos analisados .....	66
Tabela 14 - Análise da significância das relações entre o tempo de análise e as características dos calculistas .....	68
Tabela 15 – Análise da significância das relações entre a conclusão da análise e as características das ações analisadas .....	69
Tabela 16 – Análise da significância das relações entre a conclusão da análise e as características dos calculistas .....	69
Tabela 17 – Distribuição condicional de frequência da conclusão da análise a partir da formação dos calculistas.....	70
Tabela 18 – Distribuição condicional de frequência da análise a partir do título de Pós-Graduação.....	70

<b>Tabela 19 – Análise da significância das relações entre o motivo da contestação e as características das ações contestadas.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 20 – Análise da significância das relações entre o motivo da contestação e as características dos calculistas responsáveis .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 21 – Análise da significância das relações entre a decisão final e as características das ações contestadas.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 22 – Análise da significância das relações entre a decisão final e as características dos calculistas responsáveis .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 23 – Análise da significância das relações entre a decisão final e a análise das ações contestadas.....</b>	<b>74</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronologia acerca da mensuração de desempenho .....	34
Quadro 2 - Variáveis e escalas aplicadas .....	52

## LISTA DE SIGLAS

PGE/PE	Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco
LCE	Lei Complementar Estadual

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	Justificativa .....	15
<b>2</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>27</b>
3.1	Objetivo Geral .....	27
3.2	Objetivos Específicos .....	28
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>28</b>
4.1	Mensuração de desempenho .....	28
4.2	Desempenho.....	32
4.3	Indicadores de Desempenho .....	34
4.4	Indicadores financeiros e não financeiros no setor público .	37
4.5	Mensuração de desempenho no Setor Público .....	39
4.6	A Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco .....	42
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>47</b>
5.1	Método e Técnica de Pesquisa .....	47
5.2	Tipificação da Pesquisa.....	48
5.3	Universo de Pesquisa .....	49
5.4	Variáveis investigadas.....	50
5.5	Técnicas de Coleta de dados/informações.....	53
5.6	Análise Estatística.....	54
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
6.1	Análise descritiva.....	57
6.2	Análise da significância das relações entre a análise do processo, suas características e os calculistas.....	66
6.3	Análise da significância das relações entre o resultado da análise e as características das ações e dos calculistas .....	68
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>79</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Justificativa

Ultimamente, o tema mensuração de desempenho tem alcançado posições de destaque no mercado tanto em nível nacional quanto em relação ao resto do mundo. Tal fato ocorre por que esta relevante ferramenta vem sendo utilizada para monitorar, analisar, comparar e, ainda, para corrigir o desempenho institucional, constituindo-se, assim, uma peça fundamental para a manutenção da empresa em um ambiente extremamente competitivo e globalizado.

Na visão de Lakatos e Marconi (1992, p. 103) a justificativa de uma pesquisa “[...] consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”, não obstante, é o elemento que contribui mais diretamente para a aceitação da pesquisa.

Em vista do exposto, este trabalho busca justificar a relevância da mensuração de desempenho. Tal investigação revela-se necessária em vista da dificuldade que existe na escolha do indicador mais adequado para cada tipo de organização. A seleção e a utilização de indicadores de desempenho têm demonstrado ser uma matéria bastante desafiadora.

Dessa forma, Callado *et al*(2015) ressalta que ao discutir fatores como a eficiência e a eficácia, o termo desempenho incorpora um significado universal que representa uma avaliação que pode assumir um relevante papel no processo de elaboração de estratégias.

A função dos indicadores de desempenho adotados em diversas entidades é fundamental para que as mesmas exerçam o controle, para proporcionar uma melhoria contínua no ambiente empresarial público ou privado, bem como no sentido de identificar e precaver possíveis falhas, estabelecer a eficiência e a concretização dos processos. De acordo com Ahren (2009) um indicador é um produto de várias medidas quando usado para a mensuração de desempenho.

Considerando ser, a mensuração de desempenho organizacional, um tema polêmico e ser passivo de diversas discussões, o fator primordial a ser



questionado refere-se à seleção dos indicadores a serem adotados e como materializá-los de forma a estabelecer um critério justo de avaliação.

Kaplan e Norton (1997, p. 21) asseguram a importância, bem como, a dificuldade de mensuração e avaliação de desempenho de uma organização afirmando que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”.

Com uma visão mais além dessa, Salterio e Webb (2003, p. 41) afirmam que a crença do que é medido é gerenciado deve ser suprida por “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”. Tal fato traz efeitos substanciais à entidade visto que uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informações adequadas e significativas sobre esse desempenho. (PHATAK, 1995).

Zilber e Fischmann (2002) corroboram a relevância citada ao afirmarem que os indicadores de desempenho permitem verificar a propriedade com que as decisões foram tomadas e, eventualmente, corrigir e readequar o processo vigente de gestão.

No entendimento de Muscat e Fleury (1993), devem ser definidos, medidos e monitorados todos os indicadores utilizados no sentido de melhorar o desempenho. A escolha dos indicadores, a serem adotados para medir e monitorar o desempenho deve estar vinculada as decisões da estratégia competitiva da organização e de seus fatores críticos.

Doutro modo, para se eleger a métrica de atuação que mais se acomoda à empresa, deve-se arrazoar, principalmente, o objetivo estabelecido, pois cada tipo utilizará métricas mais específicas para a conjuntura.

Assim, Muscat e Fleury (1993) afirmam que para uma organização se sobressair e atingir seus objetivos, é necessário criar mecanismos para saber se está realmente sendo eficiente e eficaz como também para verificar se está aperfeiçoando sua forma de atuação. Em vista disso, devem-se realizar medições e monitoramentos acerca dos indicadores em busca de se aprimorar o desempenho.

Já na visão de Toni e Tonchia (2001), a escolha de um indicador envolve a identificação do objeto ou fenômeno a ser medido, a verificação da possibilidade

de medi-lo, a escolha da “melhor métrica” à avaliação, o compartilhamento e a compatibilidade com outras medidas já existentes.

Na concepção de Macedo, Santos e Silva (2004) não existe nenhum modelo de avaliação de performance organizacional que seja único para toda e qualquer variável. Segundo o autor os gestores e analistas se utilizam de uma série de metodologias de avaliação de desempenho para lidar com os diferentes elementos de uma organização.

Na busca da “melhor métrica”, os indicadores precisam ter a precisão suficiente para garantir a boa comunicação, serem compreensíveis por meio de uma nomenclatura padronizada entre os usuários, possuir “base consensual” proporcionando uma assistência factual para a tomada de decisões e conduzir a uma interpretação uniforme (JURAN, 2002).

Na concepção de alguns estudiosos como Juran (2002), Salterio e Webb (2003), Dutra (2005) e Callado *et al* (2015), Goldsmith & Eggers (2006) a mensuração de desempenho tem colaborado para a obtenção de objetivos diversos, dentre eles destacam-se uma maior transparência no tocante aos custos e aos resultados, um progresso na qualidade dos serviços prestados, uma motivação maior aos funcionários.

De acordo com Dutra (2005) a melhoria do desempenho organizacional passou a ser foco diário de todos os profissionais, em vista disso o autor ressalta que a adoção de sistemas de avaliação tornou-se indispensável nos dias atuais.

De um modo geral, não é possível descrever o sucesso de uma empresa, de um setor, departamento ou projeto utilizando-se um modelo singular. A análise deve ser realizada a luz de variadas perspectivas a fim de se avaliar o grau de atingimento do objetivo da organização. Além disso, dado que os executivos desenvolvem suas atividades num contexto de racionalidade limitada (March & Simon, 1958) e deve-se, de alguma forma atender aos interesses de *Stakeholders* diversos (Hill e Jones, 1998).

Apesar dos benefícios previstos com a adoção da mensuração de desempenho, suas trajetórias de implementação estão longe de ser linear e direta: várias dificuldades podem surgir ao longo do caminho que levam a

resultados diferentes ou mesmo a desistência da implementação (Lawton *et al*, 2000; Popper e Wilson, 2003; Smith, 1995).

A forma de mensuração do desempenho está evoluindo em função de que as informações não são apenas coletadas por serem interessantes, mas porque possibilitam que os gestores adotem as ações mais apropriadas na resolução dos problemas organizacionais (JOHNSTON E CLARK, 2000). Uma segunda aceção de justificativa diz respeito à apresentação da mensuração de desempenho no tocante ao setor público.

Dixit apud Propper e Wilson (2002) salienta duas características importantes do setor público. A primeira é que os burocratas muitas vezes servem a vários mestres, sendo estes: os usuários do serviço, os contribuintes para o serviço, os políticos em diferentes níveis de governo e organizações profissionais. A segunda, uma consequência da primeira, é que a agência e assim os burocratas que nela trabalham, muitas vezes têm vários fins a atingir.

Com base nessas características, é possível perceber uma necessidade mais acentuada do setor público buscar diminuir as divergências entre os interesses dos atores públicos.

Silva e Drumond (2004) relatam que nos dias atuais a Administração Pública vem enfrentando vários desafios, que a obriga a esforços contínuos de adaptação a novas formas organizacionais, capazes de responder as constantes exigências da sociedade e dos mercados.

Lima e Castro (2008) ressaltam a necessidade que o setor público tenha de um sistema que permita verificar os resultados obtidos com a utilização dos recursos financeiros, humanos, materiais e institucionais empregados, bem como os custos unitários dos produtos/serviços oferecidos pela máquina pública ao cidadão.

Com base na experiência prática na Procuradoria Geral do Estado e Pernambuco, observa-se que o setor público, atualmente, tem sofrido pressões tanto internas como externas, no sentido de ser promovido um aprimoramento no seu desempenho. Tais esforços têm o objetivo de proporcionar uma maior transparência na avaliação dos resultados, fato que teve como consequência uma procura pelo aperfeiçoamento na forma de agir dos entes públicos.

Um dos temas que caracteriza o setor público a partir da década de 1990 é a demanda por desempenho. Radin (2000) alega que além dos resultados explícitos, também requer o desenvolvimento de indicadores para melhorar a qualidade do serviço, a compreensão dos fatores que condicionam o desempenho e o levantamento de questões que possibilitam a mudança de rumo e o melhor resultado.

Corroborando tal entendimento Biazzi, Muscat e Biazzi (2006) alegaram que ao longo das últimas duas décadas, o setor público viu-se mais pressionado a fim de melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar.

Em vista do exposto torna-se nítida a necessidade da adoção de diversas estratégias a fim de implementar mudanças no arcabouço do funcionalismo público bem como na forma de agir dos gestores dessas instituições públicas. Biazzi, Muscat e Biazzi (2006) asseveram que a elaboração de indicadores consistentes de eficiência, assim como a adoção de incentivos ao aprimoramento de desempenhos proporcionaria, certamente, uma substancial melhoria do modelo atual de gestão.

Sem embargo da controvérsia, o empirismo que envolve a mensuração de desempenho tem se expandido com o auxílio da globalização. Os governantes vêm enfrentando consideráveis dificuldades inseridas pela inovação na forma de gerir recursos, e principalmente, pessoas, se tornando essencial a busca e o aperfeiçoamento de metas e indicadores. Para seus críticos, no entanto, trata-se de uma transposição indevida de um instrumento desenvolvido para a gestão, que gera graves distorções quando aplicado ao setor público DUNLEAVY e HOOD (1994).

A mensuração de desempenho é central nas mudanças em curso. É o pilar de sustentação de duas das três inovações responsáveis pela melhoria de desempenho das organizações públicas, segundo pesquisa comparada compreendendo sete países: a contextualização de resultados e o orçamento por produto aliado à contabilidade gerencial. JANN & REICHARD (2002).

Verifica-se assim, ser necessária a mensuração do desempenho para se avaliar a qualidade do serviço prestado, tanto na visão do ente público como para demonstrar o resultado à população. De acordo com Gadea (2000) para se considerar a melhoria na qualidade dos serviços da administração pública, pode-se considerar fazê-lo a partir da perspectiva do próprio ente público ou a partir da perspectiva do cidadão, tendo em mente que tais perspectivas podem ser muito diferentes.

Dessa forma, a mensuração de desempenho eficaz torna-se fundamental para setor público atingir os seus objetivos de modo nítido e responsável, tendo em vista que o usuário dos serviços prestados é a população.

O estudo realizado por Arnaboudi e Azzone (2010, p. 271) identificou quatro problemas na implantação de indicadores de desempenho no setor público: A natureza diversificada de serviços do setor público; A existência de um grande número de usuários; A dificuldade de definir metas para o desempenho; e a falta de competência.

Os autores identificam ainda, em seu estudo, a existência de pesquisas mais críticas como as de (Bracci, 2009; Broadbent e Laughlin, 2003; Cooper e Hopper, 2007; Jones e Mellett, 2007; Robinson, 2003; Watkins e Arrington, 2007) que investigaram a implementação da mensuração de desempenho no setor público, desafiando a visão objetivada de sistema.

No entanto, alguns pontos surgem com constância quando se dá início a discussão sobre a mensuração de desempenho no setor público. A primeira delas é: como mensurar o desempenho de uma área em que o resultado esperado refere-se à defesa dos interesses da Administração em relação aos recursos públicos que serão empregados no pagamento de demandas judiciais? A segunda questão frequente é: não seria a mensuração de desempenho uma forma de enrijecer a maneira pela qual os entes públicos atuam, visto que o que está em debate são os recursos que poderiam ser empregados para o bem estar da população?

Em resposta a essas perguntas, explica-se que, na realidade, o que se deve mensurar é desempenho dos órgãos no desenvolvimento de suas atividades fins em função da particularidade de cada ente. A mensuração de

desempenho, da forma como preconizada na a implantação de um sistema de medição de desempenho, estimula a criatividade e a participação de todos, trazendo no seu bojo o conceito de melhoria contínua.

Com base no exposto, o trabalho em tela se justifica pela necessidade de se mensurar o desempenho dos processos adotados pela Divisão de Cálculos da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco, tendo em vista a relevância das atividades desenvolvidas neste setor para a defesa do Estado de Pernambuco nas demandas judiciais.

Não obstante, a inexistência de estudos no sentido de apontar os valores efetivamente economizados por meio da atuação deste departamento e em consequência os resultados dos recursos opostos pelos Procuradores do Estado, faz-se necessário mensurar o desempenho alcançado como também indicar os principais fatores que ocasionam excessos nos valores executados.

Este estudo se justifica, também, pela ampliação da fronteira do conhecimento no que se refere ao campo da gestão pública e sua relação com o desempenho das instituições.

## **2 PROBLEMA DE PESQUISA**

Atualmente a mensuração de desempenho constitui um processo que está inserido no contexto das organizações, independentemente de seu tipo ou finalidade. O processo de medir o desempenho possibilita a criação do conhecimento para que a tomada de decisão seja realizada de forma precisa e coerente com os valores e prioridades dos gestores, os quais podem a qualquer instante modificar referida situação.

De acordo com Behn (1995) um componente das controvérsias que circunda a mensuração de desempenho pode ser atribuído à utilização acelerada, ou independente, apenas dessa ferramenta, sem qualquer vinculação ou interligação com o rol de transformações que são resultado e, simultaneamente, constituem elementos de uma reforma organizacional e funcional dos entes públicos.

De acordo com Silveira, Pinheiro e Antunes (2012) é inquestionável à importância da avaliação de desempenho no processo de gestão para atingir os objetivos e metas; todavia, tudo parece mudar ao tratar-se da avaliação de desempenho no setor público, sobretudo se individual.

Assim sendo, entende-se que para se estabelecer critérios de mensuração de desempenho no serviço público se faz necessária, além da obrigação de se analisar suas peculiaridades administrativas e institucionais, a preocupação de se avaliar outras características da natureza dos serviços prestados. Entretanto, uma vez que se admita esta obrigação, deve-se atentar para que tais especificidades não venham a ser abarcadas como obstáculos para a implementação desse instrumento.

Ao adotar um sistema de mensuração de desempenho sem considerar o conjunto de inovações necessárias ao desenvolvimento satisfatório da gestão, existe uma grande possibilidade de ocorrer um fracasso. PACHECO (2012).

Conforme entendimento de Pontes (1996) a mensuração de desempenho deve considerar o comportamento do empregado – e não da pessoa – consiste na forma pela qual ele desempenha o cargo. Fato esse comumente não respeitado no setor público visto que é comum se avaliar o lado pessoal de cada indivíduo, contudo, é relevante para a instituição o resultado alcançado pela equipe ao desenvolver suas tarefas. Todavia, ao se implantar métricas a fim de mensurar o desempenho, o setor público busca qualificar a sua prestação de serviços e satisfazer a necessidade de seus usuários.

Segundo Lucena (1992), a avaliação de desempenho no setor público, quase sempre, está vinculada ao plano de cargos e salários, sendo seus objetivos impulsionados por questões salariais. Em vista disso, Pena *et al* (2014) alegaram que a propriedade de legitimar ou não o discurso no ambiente organizacional, as práticas de compensação representam um papel cada vez mais importante nas empresas.

A introdução de instrumentos e modelos de avaliação contabiliza avanços e recuos através de iniciativas isoladas e erráticas, com prejuízos ao erário, gerando insegurança ou descontentamento entre os envolvidos. SILVEIRA, PINHEIRO E ANTUNES (2012).

De acordo com Pacheco (2012) na mensuração de desempenho é difícil estabelecer relações de causalidade entre as ações empreendidas e o resultado observado. Neste sentido, Teixeira, Bassoti e Santos (2013, p. 260) ressaltam ser difícil isolar entre inúmeras variáveis que comprometem a conjuntura, aquelas diretamente atreladas aos serviços proporcionados pelas organizações públicas.

Pacheco (2012, p. 13) relata em seu estudo que os estudiosos Bouckaert e Balk (1991) sistematizaram um conjunto de problemas relativos à medida de desempenho em organizações públicas, apresentando-os como “doenças” e suas prováveis “curas”. Assim sendo, as “doenças citadas são: “1) alegações para não medir o desempenho; 2) problemas com a percepção das medidas; 3) problemas relacionados às próprias medidas”.

A resolução talvez resida na implantação de indicadores próprios do setor privado no ambiente público conforme alegação de Nogueira, Góis e Pacheco (2010). Esses autores asseveram que, por vezes tidos como adaptáveis à prática no serviço público, alguns métodos de mensuração de desempenho, próprios do setor privado, costumam ser cogitados para experimentação no setor público em diversos países.

Rodrigues (2008) *apud* Nogueira, Góis e Pacheco (2010) defende a adoção, de modelos apresentados pela administração privada como um caminho para solucionar os problemas existentes em sua organização burocrática:

Percebendo que o tradicional modelo de gestão administrativa burocrática do serviço público não mais atende as complexas demandas da sociedade contemporânea, deflagrou-se nos Judiciários da Europa e dos Estados Unidos movimento cuja meta é a preocupação de melhorar a prestação jurisdicional. A solução recaiu sobre a importância da gestão no âmago das instituições judiciais no mundo, exatamente por apresentarem, a despeito das notórias diferenças culturais, políticas, econômicas e sociais, objetivos intrinsecamente comuns, de forma a repercutir na eficiência de projetos, como contraponto à burocracia que nos conduziu aos conhecidos problemas de dificuldades, ineficiência e morosidade. [...] Necessário empregar novas metodologias cientificamente comprovadas por empresas a fim de quebrar paradigmas obsoletos. Em que pese a Administração Pública e a empresa privada possuírem diferentes estruturas e finalidades, na essência têm ponto comum, que é a prestação de serviços. [...] A gestão pela qualidade amplia a visibilidade do Judiciário à sociedade, aumentando a transparência em virtude de dispor de indicadores estatísticos precisos e confiáveis. (RODRIGUES, 2008; p.1).



Com base no estudo desenvolvido por Silva e Drumond (2004) verificou-se que a literatura voltada à mensuração de desempenho e resultados da gestão pública tem apontado à utilização de indicadores físicos ou qualitativos para indicar os benefícios que constituem os objetivos e metas das políticas avaliadas.

Em vista disso, percebe-se que nos órgãos da esfera pública que prestam serviços a outras entidades da mesma esfera, como é o caso de uma Procuradoria Estadual, a mensuração do desempenho deve ser mais rigorosa. Tal rigidez se faz necessária tomando-se por base a relevância de defender judicialmente as entidades da administração pública direta.

No que se refere à análise de cálculos judiciais, pelos entes públicos, diversos fatores influenciam a metodologia a ser aplicada com o intuito de buscar-se o correto valor devido evitando-se o pagamento em excesso com recursos de ordem pública.

Confirmando esse entendimento, Melo (2003) alega que nos casos de perícias que envolvem cálculos de liquidação e/ou execução, há que se cuidar para que o termo inicial e final para a aplicação de correção monetária e juros seja consentâneo com a decisão exequenda.

Os cálculos judiciais têm origem na necessidade de se quantificar o valor devido por meio da liquidação da sentença, nos processos trabalhistas, e na execução de sentença, nos processos cíveis, que consiste no processo de quantificação da condenação, isto é, apuração dos valores envolvidos no processo, atualizados monetariamente, acrescidos de juros de mora e apresentados em forma de planilha de cálculos.

Na visão de Carvalho (2006) quando o tema é execução, o termo Fazenda Pública – seja federal, estadual, distrital ou municipal - é usado comumente para destacar que quem sofre a atividade jurisdicional é a parcela financeira da Administração Pública. Quem paga, em última análise, é o erário.

A execução judicial implica um comprometimento sob o qual não produzam precariedades quanto a sua essência e titularidade, competindo a Justiça compelir aquele que tem a obrigação de cumpri-la a fazê-la. Em outras palavras significa o cumprimento da obrigação valorada.

Para Nazar (2009) o processo civil, por sua vez, é impregnado de uma série de vantagens conferidas ao ente público quando o mesmo está em litígio. Todavia, tais vantagens são necessárias tendo em vista que as partes que litigam judicialmente contra o ente público, não estabelecem limites para os valores requeridos, ou seja, os valores são apresentados eivados de equívocos que elevam o valor.

No momento em que a parte adversa apresenta seus cálculos, o Estado deve apurar a veracidade e a correção dos valores por meio de uma perícia que para Lopes de Sá (2010) terá um objetivo específico, podendo ser os mais diversos, porém, por exercer em sua essência a função de prova, devem ser fundamentados em elementos válidos e convenientes.

Um dos privilégios conferidos ao Estado está consubstanciado no direito subjetivo de pagar suas obrigações pecuniárias, após condenação em processo judicial, na via do precatório. (NAZAR, 2009). Tal fato ocasiona uma nova revisão de cálculos visto que, novos critérios são empregados na fase de inscrição e liquidação do precatório.

No entendimento de Carvalho (2006, p. 274) as inexatidões materiais referem-se às irregularidades que se percebem de plano, no que, sem um exame muito acurado, se verifica que não traduzem o pensamento ou a vontade do prolator da sentença.

Para Nazar (2009, p. 80) o erro de cálculo existirá:

Sempre que a conta de liquidação homologada pelo juízo contiver elemento diverso do estipulado expressamente pela sentença de mérito transitada em julgado. Sempre que a decisão de mérito contiver critério objetivo de apuração do valor, a conta que for contrária ao elemento objetivo fixado pelo decisum será eivada de erro material, pois o que transita em julgado é a decisão de mérito e não a conta erroneamente homologada.

Theodoro Júnior (2007, p. 450) define o erro de cálculo como "vícios que se percebem à primeira vista e sem necessidade de maior exame, tornando evidente que o texto da decisão não traduziu 'o pensamento ou a vontade do prolator da sentença".

De acordo com Nazar (2009) quando a conta homologada destoa do critério objetivo da decisão judicial a tal ponto de gerar um valor por vezes

absurdo, muito acima do efetivamente determinado, por mais forte que seja razão, a revisão deste cálculo deve ocorrer.

A possibilidade de correção dos erros apresentados nos cálculos proporciona consigo a salvaguarda do justo valor conferido às partes através das decisões judiciais.

Na visão de Ornelas (2003) no ambiente judicial, o trabalho do perito-contador é desenvolvido sob duas formas de atuação técnica: como perito auxiliar da justiça, indicado pelo magistrado, e como assistente técnico (ou perito contador da parte), indicado pelas partes na demanda judicial.

No âmbito da Divisão de Cálculo da PGE tais “assistentes técnicos” profissionais são denominados calculistas e tem a função de analisar os cálculos apresentados pelos peritos contábeis com objetivo de verificar se foram realizados de maneira correta e, caso contrário, identificar as incorreções e os respectivos excessos ocasionados.

A mensuração de desempenho no setor público deve ser consagrada por uma instância superior à área que a utilizará. Além disso, ela faz parte de um grande sistema e precisará ter coerência com as outras normas e regulamentos da empresa e demais legislações que possam afetá-la: não se pode, por exemplo, elaborar um método de mensuração de desempenho que vá de encontro a Consolidação das Leis Trabalhistas ao estabelecer que o trabalhador exerça funções que não tem competência ou mesmo que labore em jornadas não pactuadas.

Pensar em mensuração de desempenho enquanto uma ferramenta administrativa na esfera pública requer além da necessidade de se observar suas peculiaridades administrativas e institucionais, o cuidado no sentido de se ponderar sobre as diversas outras propriedades que envolvem a natureza do serviço prestado por este segmento.

Um fator relevante na análise de cálculos judiciais pela Divisão de Cálculos consiste na variedade de verbas ou rubricas requeridas judicialmente pelas partes em oposição aos órgãos públicos da administração direta e indireta no âmbito do Estado de Pernambuco.

Em diversos processos, os exequentes (Autores dos processos na fase de execução) se utilizam de artifícios matemáticos com o intuito de majorar as verbas a serem pagas pelo Estado com o equivocado pensamento de “ser dinheiro público”.

Por outro lado, os entes da administração pública cometem equívocos que terminam por motivar ações judiciais por parte de quem teve seu direito prejudicado pelos referidos erros.

Em face das diversas dificuldades que envolvem a análise do cálculo judicial, surge a necessidade de se mensurar o desempenho organizacional da Divisão de Cálculos da PGE/PE a fim de se apurar, acompanhar e controlar os processos, bem como os resultados obtidos por este setor.

De tal forma e amparado em alguns trabalhos desenvolvidos acerca do tema em questão, esta pesquisa se apoia na relação entre as entidades públicas e a qualidade dos serviços prestados.

Com base na relevância da medição de desempenho de processos para o setor público, mais especificamente para a Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco, este estudo tem o seguinte problema: **Será que a Divisão de Cálculos da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco consegue reduzir os valores a serem pagos, em demandas judiciais, pelo Estado durante a fase de execução processual?**

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

O presente estudo busca mensurar o desempenho alcançado pela Divisão de Cálculos da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco através do desenvolvimento de suas atividades na defesa dos entes estatais nos processos judiciais quando da fase de execução judicial.

### 3.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Investigar quais os motivos alegados pela Divisão de Cálculos como geradores de excesso de valores foram procedentes após os Embargos à Execução.
- Averiguar a relação entre os motivos alegados pela Divisão de Cálculos como geradores de excesso de valores e a procedência ou não de tais motivos.
- Comparar o resultado obtido pela Divisão de Cálculos com o resultado final do processo judicial.
- Avaliar a economia gerada aos cofres públicos através dos casos julgados procedentes.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Mensuração de desempenho

A mensuração de desempenho consiste num tema relevante, sobretudo, considerando-se a aplicabilidade nos mais diversos tipos de entidades, classificações e características. Nesse sentido Azevedo *et al* (2011, p 87) afirmam que “a mensuração de desempenho é, hoje, um processo que está inserido no contexto das organizações, independentemente de seu tipo ou finalidade”. Em vista disso, os estudiosos conceituam a mensuração de desempenho das mais variadas formas.

Um dos fatores preponderantes na determinação do sucesso do sistema de avaliação de desempenho, segundo Bergamini e Beraldo (1988), reside na escolha adequada do tipo ou tipos de instrumentos que se vão utilizar nesse processo.

Seguindo-se este raciocínio, faz-se necessária a escolha dos indicadores a serem aplicados na mensuração do desempenho, todavia, o que se deve ter em mente é a funcionalidade de cada indicador. Nesse sentido, Levinson (1997, p. 160), destaca que a “mensuração de desempenho focaliza não apenas o comportamento, mas os resultados do comportamento”, o autor deixa claro que a mensuração de desempenho tem três funções básicas:

(1) fornecer *feedback* adequado a todas as pessoas sobre seu desempenho; (2) servir como base para modificações ou mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e (3) fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições e remunerações.

Com base no que preceituam Hendriksen e Van Breda (1999) a mensuração do desempenho pode ser feita sob a ótica de valores monetários, utilizando normalmente dados contábil-financeiros, e/ou sob a ótica de informações não monetárias.

Para Marras (2000), “a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em área e períodos específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

Carvalho e Nascimento (2002) acrescentam que se trata de um conjunto de técnicas, com a finalidade de se obter certo controle do comportamento humano, no que tange aos aspectos profissionais dos indivíduos no trabalho.

A mensuração de desempenho é definida por Neely (2005, p. 02) da seguinte forma:

Mensuração de desempenho é o processo de quantificar a eficiência e a efetividade de ações passadas, mediante aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados apropriados, gerando informações importantes para que ações preventivas e/ou corretivas sejam tomadas.

Ainda segundo a autora, as avaliações feitas em caráter relativo (*benchmarking*), ou seja, mensurando o desempenho da organização em relação, por exemplo, a seu ambiente competitivo, são geradoras de resultados potencialmente relevantes.

Para Callado *et al* (2007, p. 6) “Avaliar resultados e desempenhos faz parte do cotidiano. É da natureza humana. O indivíduo analisa seu desempenho no trabalho , o papel que exerce na família e na escola”.

Como todo e qualquer procedimento administrativo dentro das organizações, a escolha do instrumento mais adequado está, primeiramente, ligada aos objetivos pretendidos pela avaliação de desempenho. SANTOS e VIEIRA (2008).

De acordo com Macedo e Corrar (2012) a conjugação de informações de ambas as naturezas pode levar o sistema de mensuração do desempenho a uma condição diferenciada no que diz respeito a certas predições para subsidiar o processo decisório.

Em vista de todo exposto verifica-se que, não obstante existirem conceituações distintas, ocorre uma convergência entre os autores no sentido de que a avaliação de desempenho constitui um processo contínuo de acompanhamento, que busca atuar não de forma reativa ou impiedosa, mas sim com foco no desenvolvimento organizacional.

Em face da elevada quantidade de conceitos e definições acerca de mensuração de desempenho Palvarini (2010, p. 04) alega que:

Torna-se necessária a concepção de um meta-modelo de definição e mensuração do desempenho que seja robusto o suficiente para ser capaz de unir as mais diversas abordagens, bem como orientar a construção de modelos específicos para a definição e mensuração do desempenho. Por meio de um meta-modelo podem-se indicar módulos a partir dos quais os modelos específicos possam ser configurados.

Em vista disso, observou-se que a questão da mensuração de desempenho consiste numa tarefa multidisciplinar através da qual devem ser associadas às diversas definições em busca de estabelecer critérios consistentes à formulação do conceito mais adequado.

Segundo Palvarini (2010, p. 04) “a mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho. Mas, não é apenas a ação que apura, em sentido estrito, por meio de indicadores, valores ou medidas dos esforços e resultados”.

Em relação aos objetivos, Araújo e Garcia (2009), destacam que a finalidade da mensuração de desempenho consiste em:

i) identificar o valor das pessoas para a organização, levando o avaliado a se conscientizar da importância de seu trabalho para a organização; ii) desenvolver talentos, possibilitando aos trabalhadores a descoberta dos seus pontos fortes e das suas oportunidades de melhoria; iii) fornecer informações essenciais, a partir das quais sejam possíveis tomadas decisões gerenciais; iv) tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados, permitindo que informações extraídas do processo seja um subsídio de discussão entre gestor e subordinado sobre as atividades do trabalho; e v) abastecer a organização com avaliações periódicas, a partir de um processo de revisão contínua.

Já para Pontes (1999), medir o desempenho consiste num método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização; busca, ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

De acordo com Albertin e Albertin (2009, p. 38) *apud* Likert (1961) “um dos objetivos principais da mensuração é construir e manter um sistema, com suas devidas influências e interações, de forma altamente efetiva e com informações que orientem e identifiquem variáveis de causa e intervenção”.

Assim sendo, percebe-se que os objetivos descritos por Araújo e Garcia (2009) possuem uma aplicabilidade mais adequada ao setor público, visto que proporciona na instituição pública à busca pela prestação do serviço de qualidade.

Dentre as contribuições da avaliação de desempenho, pode-se destacar os relatos de Gil (2011), Brandão e Guimarães (2011) e Vergara, (2012), no sentido de que se trata de uma oportunidade de identificar se há desperdício de potencial do funcionário ou no que se refere a um instrumento para facilitar o autoconhecimento e o autodesenvolvimento bem como um auxílio no sentido de verificar se as políticas de recursos humanos estão na direção do alcance de resultados para os funcionários.



Entretanto, isso não deve ser motivo para uma confusão de conceitos, e, sim para a busca de um entendimento holístico da situação. Para se ter uma ideia da amplitude desse assunto, Callado *et al* (2007, p. 6) sugere a importância de elementos subjetivos para o entendimento da mensuração de desempenho, ainda que isto não implique uma ruptura com a objetivação ao afirmar que “embora seja comum no cotidiano das empresas, avaliar resultados e desempenhos não é uma tarefa tão simples como pode parecer. Primeiro, é necessário estabelecer o que se pretende medir para, em seguida, estabelecer parâmetros adequados que avaliem o que se quer mensurar”.

Em vista disso, medir o desempenho consiste numa ferramenta relevante que tem como propósito avaliar, por meio de paradigmas apropriados, o que se tem interesse em medir.

## **4.2 Desempenho**

O desempenho de um negócio é um ponto chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias organizacionais, dessa forma, Venkatraman e Ramanujan (1986, p. 813) afirmam que “tal fato ocasiona uma busca contínua dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização deste desempenho”.

De acordo com Bergamini e Beraldo (1988, p. 36) a palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. Para Corvellec (1997) o termo desempenho expressa certa percepção do mundo e certas normas socioculturais, sendo, portanto, como qualquer outro, o resultado de uma rede de significados que muda de um grupo social para outro.

Na visão de Lucena (1992, p. 35) a avaliação consiste na base para a apreciação de um fato, de uma ideia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha.

Com base no entendimento de Pereira (1993), pode-se definir desempenho como a realização de uma atividade ou de um conjunto de atividades, o referido autor relata que desempenhos são, em sua essência, dimensões pelas quais podem ser visualizadas as diversas atividades empresariais.

Otley (1999 p. 364) afirma a existência de dificuldades naturais no que se refere à definição de desempenho. Na opinião do citado autor seria um termo impreciso e complexo de ser promulgado de uma maneira simples e que poderia: “(a) representar a consecução de objetivos, em uma perspectiva interna à organização; ou (b) considerar diferentemente a importância dos diversos *stakeholders*; ou (c) ainda ser considerado distinto para diferentes organizações”.

O desempenho apresentado por uma organização em sua totalidade, constituindo-se como uma questão relevante, torna-se, por si só, um elemento extremamente relevante sob a ótica do administrador, apesar da dificuldade, por parte dos líderes empresariais, da aplicação de tal visão holística KAPLAN e NORTON (2004).

Callado *et al* (2007) alegam que:

Avaliar resultados e desempenhos faz parte do cotidiano. É da natureza humana. O indivíduo analisa seu desempenho no trabalho, o papel que exerce na família e na escola. Pela necessidade de ser conhecido pelos seus sucessos, o ser humano está sempre se avaliando.

De acordo com Santos e Vieira (2008) a prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. Segundo os autores consiste na análise do exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas.

Na visão de Daft e Marcic (2004) apud Lemos e Lopes Júnior (2014), por exemplo, desempenho consiste na capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de um modo eficiente e eficaz. A apropriada avaliação do desempenho da entidade passa, considerados todos estes fatores, a ser vista como elemento crucial para a consecução da estratégia adotada.

O que se pode observar é que algumas definições são consistentes e de formulação simples. É o caso de Girioli (2010) que conceitua desempenho como “a execução de um trabalho, atividade, empreendimento, etc., que exige competência e/ou eficiência”.

Em face da diversidade de conceitos acerca do desempenho, bem como, pela necessidade de focar um dos aspectos, sob o risco de se submergir na grandiosidade deste tema, o presente trabalho busca estudar o desempenho na sua forma mais objetiva, conquanto se reconheça a importância e a relevância de elementos subjetivos na caracterização do desempenho.

### 4.3 Indicadores de Desempenho

Na visão de Wanderley (2002) os indicadores de desempenho utilizados pelas organizações têm mudado substancialmente ao longo dos anos. Asseverando este entendimento Melo (2014) afirma que ao longo dos anos as medidas de desempenho foram alteradas de acordo com as necessidades competitivas dos mercados da época.

A Autora descreveu em seu artigo uma cronologia acerca da mensuração de desempenho da seguinte forma:

**Quadro 1 - Cronologia acerca da mensuração de desempenho**

Anos 60	A maioria das medidas de desempenho aplicada se referia a custo e mão-de-obra.
Na década de 80	Grande ênfase às medidas produtivas que embora fornecessem um panorama geral da performance organizacional eram difíceis de compreender e de medir.
A partir dos anos 90	As medidas tradicionais de performance com base apenas na dimensão financeira foram substituídas por perspectivas multidimensionais, com base no modelo Balanced Scorecard.

Fonte: Adaptado de Melo (2014 *apud* HON, 2005).

Dentre os instrumentos de medição de desempenho, o uso de indicadores torna-se cada vez mais usual no processo de tomada de decisão e constitui-se

um elemento essencial na gestão de quaisquer organizações com foco em resultado, como afirmam Araújo e Pereira (2011).

Segundo Souza *et al* (1994), os indicadores de desempenho consistem em expressões quantitativas que representam uma informação gerada a partir da medição e avaliação de uma estrutura de produção, dos processos que a compõem e dos produtos resultantes. Na visão desse pesquisador, um indicador de desempenho pode ser definido como um resultado atingido em determinado processo ou características dos produtos finais resultantes. Refere-se ao comportamento do processo ou produto em relação a determinadas variáveis, tais como, o custo de determinado processo, lucro, retrabalho e conformidade de produtos.

Além de constituírem ferramentas de avaliação, os indicadores, também são instrumentos de gestão. A gestão implica capacidade de operar sobre dimensões-chave de sistemas e de processos distintos, modificando seus estados e seus rumos ALBORNOZ e FERNÁNDEZ (1997). Sendo assim, os indicadores devem ser desenvolvidos e baseados nas prioridades do planejamento estratégico estabelecido.

Nesta seara, surgem os indicadores de desempenho que são utilizados como referências na medição da performance empresarial. Na visão de Mcavay *et al* (1996) o indicador de desempenho consiste na quantificação de como estão sendo realizadas as atividades com o propósito de compará-las as metas especificadas.

Com base no entendimento de Graeml (2000) os indicadores de desempenho são informações que registram e retratam o comportamento de uma atividade, de uma função ou de toda uma organização. O autor, descreve, ainda, que os indicadores de desempenho são representados por valores e grandezas mensuráveis, absolutas ou relacionadas, que variam no tempo e/ou espaço.

Cavenaghi e Brunstein (2001) alegam que um ponto a ser analisado, quando se pensa em avaliação do desempenho empresarial, é a definição da amplitude dos indicadores, definidos para medir o desempenho da empresa.

Com base no entendimento de Lohman *et al* (2004, p. 273), um indicador de desempenho é uma variável que demonstra quantitativamente a eficácia ou a eficiência ou ambas, de parte ou do todo de um processo ou sistema, frente a uma determinada norma ou objetivo.

Segundo Callado (2007) a definição correta para um indicador de desempenho consiste no primeiro passo para o entendimento de seu significado institucional, bem como a visualização da amplitude de sua aplicação.

Ferreira (2008) alega que “os indicadores de desempenho são elaborados no sentido de auxiliar os tomadores de decisão a avaliar a performance de uma unidade de negócio e redirecionar seus investimentos, de forma rápida e eficaz”.

Corroborando com esse entendimento Busanelo (2011) entende que um indicador ou métrica permite monitorar o desempenho das ações voltadas a materializar as estratégias, criando assim, um link entre o planejado e o realizado, relação que envolve estratégia, ação e mensuração.

Dessa forma, os indicadores de desempenho representam uma variável relevante no sentido de demonstrar de forma quantitativa o desempenho alcançado pelas entidades no desenvolvimento de suas atividades.

Segundo Miranda, Diamantino e Souza (2009) Adequar às formas de gestão de cada organização, tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes, mais do que um desafio é uma condição essencial a essa sobrevivência. Em vista do exposto Paixão *et al* (2005) alega que conhecer e medir o desempenho dos serviços e das organizações assume um papel fundamental como resposta à necessidade de relacionar custos/benefícios e aferir o grau de satisfação dos seus clientes.

Em sentido amplo, os indicadores de desempenho estão constantemente aproximando-se cada vez mais de uma condição adequada de resultados almejados pelas empresas tendo em vista que indicam o nível de atendimento às normas internas nas mais variadas extensões.

#### 4.4 Indicadores financeiros e não financeiros no setor público

Segundo Kaplan e Norton (2002) os sistemas financeiros tradicionais não conseguem identificar com precisão os fatores externos, como mercados ou clientes-chave, os quais alavancam os resultados de uma entidade; e os resultados financeiros tradicionais não permitem prever o desempenho da entidade no futuro, ou seja, isoladamente, os indicadores financeiros não revelam se a direção está ou não criando valor para essa entidade.

Nas últimas décadas, os indicadores não financeiros alavancaram sua utilização tendo em vista as lacunas de informações deixadas pelas métricas financeiras, conforme destaca Bernard (1999,p. 03):

O crescimento da utilização de indicadores não financeiros está relacionado com a incapacidade, por parte das medidas financeiras, de fornecerem todas as informações necessárias para administrar as empresas, na conjuntura atual do mundo dos negócios.

Autores como, MacArthur (1996), Atkinson *et al* (1997) e Bernard (1999) legitimam o entendimento de Kaplan e Norton (1996) quando afirmam que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a performance empresarial no ambiente competitivo, visto que constituem meios válidos para estabelecer objetivos futuros, pois estão baseados em custos históricos.

Seguindo as palavras de Kaplan e Norton (1996) as medidas não financeiras de desempenho são compreendidas como indicadores de tendência de resultados financeiros futuros, a inclusão de tais indicadores no sistema de avaliação de desempenho deverá conduzir os gestores a pensar nas consequências de longo prazo de suas ações.

Anthony e Govindarajan (2002) asseveram a relevância das medidas não financeiras, por se tratarem de indicadores de desempenho futuro, enquanto que as medidas financeiras estão mais relacionadas a algo que já ocorreu, resultados, como o lucro, por exemplo.

Wanderley (2002) relata que de modo global, os indicadores de desempenho são classificados em financeiros e não financeiros. O citado autor

relata, ainda, que a maior parte das entidades tem como foco o ambiente interno, logo, destacam os indicadores financeiros visto que buscam controlar custos e auferir a lucratividade do negócio.

Bonfim *et al.* (2003) destacam que, atualmente, há uma tendência de se utilizarem indicadores financeiros e não financeiros. Esta tendência ocorre pelo fato de existir uma necessidade de se controlar e acompanhar o desenvolvimento das entidades tanto por meio de números como baseado em informações.

De acordo com Wanderley (2002) apud Morissete (1996), o indicador financeiro é uma medida quantitativa, expressa em valor monetário, resultante das ações tomadas pelas empresas. Como exemplo de indicadores financeiros tem-se: lucro e retorno sobre os investimentos.

Corroborando com tal entendimento, Rossi (2014) declara que os métodos de mensuração tradicionais de desempenho têm foco interno, por possuir apenas uma dimensão, tendo como direcionador o custo, o objetivo é financeiro e o benefício esperado é o controle de custos.

Neste mesmo sentido, Macedo e Corrar (2010) afirmam que apesar da indiscutível importância dos aspectos não financeiros na análise e avaliação do desempenho organizacional, o que se observa é que ainda se tem na análise financeira o foco principal de muitos estudos.

Assim sendo, Ribeiro *et al* (2011) relatam que o uso de medidas de desempenho financeiro ainda é o procedimento mais comum e sobre o qual existem inúmeros estudos comprovando sua eficiência. Em vista disso entende-se que os referidos índices possuem como principal fonte de informações as demonstrações financeiras.

Observa-se que os indicadores financeiros ainda são os mais usuais visto que são alicerçados pelas informações financeiras e proporcionam maior controle e adequação as metas empresariais em seus respectivos setores.

Ainda citando Wanderley (2002) “os indicadores não financeiros como uma medida quantitativa que não será expressa em valor monetário, ou seja, o indicador não financeiro é apresentado em uma métrica diferente de uma unidade monetária”. Como exemplo de indicadores não financeiros o autor cita: participação no mercado e evolução do volume de produção.

Na administração pública, os indicadores financeiros bem como os não financeiros, constituem ferramentas básicas nas fases do procedimento de ordenação e implementação das políticas públicas, tanto no tangente a programas educacionais, quanto à distribuição de renda, saúde da família, moradia, emprego e segurança.

Neste sentido, Grateron (1999, p. 03) descreve em seu estudo que:

A responsabilidade pública não se restringe aos aspectos de caráter financeiro e de orçamento, também inclui: a gerência dos processos, recursos, efeitos e resultados; a aplicação eficaz, econômica e eficiente; eliminação dos desperdícios de recursos; qualidade dos produtos e serviços públicos; a satisfação das necessidades, etc. Acrescenta-se que os gestores públicos têm a responsabilidade e compromisso de utilizar as melhores e mais modernas técnicas gerenciais.

“Na prática, a informação financeira nas entidades do setor público, na maioria dos casos, tem sido elaborada com a simples finalidade de cumprir a lei e não fornece informação útil para satisfazer às necessidades gerenciais dos usuários”. (GRATERON, 1999, p. 3).

Em vista do exposto, entre vantagens e desvantagens, os indicadores de desempenho financeiros e não financeiros são essenciais ao planejamento bem como para o acompanhamento e controle das atividades e também para aferição dos resultados no setor público.

#### **4.5 Mensuração de desempenho no Setor Público**

Para Julião *et al* (2013, p. 06) nos últimos anos, houve um crescimento significativo da investigação sobre a utilização de medidas de desempenho no setor público, num modelo de avaliação do desempenho organizacional, assim como as perspectivas a considerar, a sua utilidade, e os fatores que determinam a sua implementação.

Seguindo esse pensamento é possível perceber que o ambiente público, atualmente, encontra-se num momento de redefinição de seus alicerces e suas



estruturas. Em vista disso, surge a necessidade da prestação de serviço ser aprimorada pelos entes públicos.

Para Suzuki e Gabbi (2009) a preocupação com a melhoria do desempenho se refletiu também na inclusão do princípio de eficiência na administração pública, na criação de novas figuras institucionais (agências executivas, agências reguladoras e organizações sociais) e na eliminação do Regime Jurídico Único, este último visando dotar a administração pública de maior flexibilidade na gestão de recursos humanos.

No tangente a mensuração de desempenho no setor público, pode-se dizer que se trata de uma ferramenta administrativa que estabelece, além da obrigação de se ressaltar suas peculiaridades administrativas e institucionais, o cuidado de se ponderar acerca de ulteriores características da natureza do serviço prestado por este poder.

De acordo com Dutra e Ensslin (2005, p. 09) “é imprescindível à constante avaliação do desempenho da gestão pública com a mensuração dos objetivos, metas e resultados alcançados, considerando a proposta, o planejamento e os custos despendidos para tais intentos”. “No entanto, o que se tem percebido é que os sistemas de avaliação, na sua quase totalidade, consideram apenas o fator econômico, isto é, os custos incorridos pela gestão pública, restringindo a atuação governamental, em prol da sociedade, a índices físicos e escalas qualitativas, o que inviabiliza uma avaliação completa da gestão”. DUTRA e ENSSLIN (2005, p. 09).

A fim de se implantar um sistema de mensuração de desempenho nos entes públicos faz-se necessária uma reforma administrativa que na visão de Da Paz (2003) e de Castro (2005) o maior efeito dessa reforma teve como ponto principal a aprovação da Emenda Constitucional nº19 de 04 de junho de 1998 que buscou contribuir para uma série de inovações na seara pública.

A aceitação desse diploma (EC nº. 19/98) como pressuposto norteador da administração pública, principalmente no que se refere à eficiência, a avaliação de desempenho público ganhou papel de destaque e assim surgiu a necessidade de modelos mais adequados à mensuração e controle dos resultados (DA PAZ, 2003; CASTRO, 2005).

Em vista disso, a sociedade passou a exercer uma cobrança acentuada por resultados que viessem a suprir as suas necessidades, surgindo, assim, o anseio de se implantar tecnologias gerenciais que pudessem ser adequadas ao setor público sendo um desses desejos a implantação do sistema de mensuração de desempenho (DA PAZ, 2003).

Segundo (Broadbent e Laughlin, 2003; Dent, 1991; Pallot, 2003) os indicadores de desempenho são descritos como ferramentas racionais que poderiam ser usados para várias finalidades: direção e controle da organização, que estabelece regras de conduta, disseminando uma cultura de responsabilização.

Com base nesse conceito, torna-se imprescindível a aplicação da medição de desempenho no serviço público tendo em vista que as regras de conduta aplicadas irão apontar as responsabilidades pelo não cumprimento de metas estabelecidas, aprimorando, assim, a qualidade da prestação do serviço.

Tal fato vem sendo aplicado pela Prefeitura da cidade de São Paulo conforme descreve Suzuki e Gabbi (2009, p. 11). “Na prefeitura de São Paulo todos os servidores públicos municipais efetivos, admitidos e ocupantes de cargos de provimento em comissão da Administração, estão sujeitos ao processo de avaliação de desempenho”.

Teixeira & Santana (1994), alegam que, no Brasil, os sistemas de avaliação de desempenho da gestão pública, ainda são deficientes. Dutra e Ensslin (2005, p. 09) apontam as iniciativas a serem adotadas para sanar este problema:

- (i) Redirecionar o sistema de avaliação para uma ação centrada no eixo da avaliação do desempenho do serviço prestado – qualitativa e quantitativa – pelos diversos setores e unidades;
- (ii) Elaborar e divulgar sistemas de indicadores de desempenho do serviço público;
- (iii) Garantir uma ampla divulgação e acompanhamento dos indicadores e seus valores;
- (iv) Orientar as políticas de recursos humanos pelos parâmetros de avaliação de desempenho.

Vale ressaltar que mesmo havendo essa deficiência alguns estados adotaram modelos para avaliar o desempenho institucional como é o caso de

Pernambuco. Conforme estudo realizado por Pacheco (2006, p. 05), o estado vem implementando a mensuração de desempenho, com avanços já bastante expressivos. De acordo com essa autora, o Estado de Pernambuco implementou, a partir de 1999, a contratualização de resultados, com avanços já bastante expressivos. As iniciativas buscam articular dois campos de tecnologia: as tecnologias de gestão (compromisso e monitoramento de resultados) e as tecnologias de comunicação e informação (informatizando o monitoramento de resultados).

Pacheco (2005, p. 05) descreve que:

As experiências foram consolidadas em lei, em 2003 (lei da reforma do Estado – lei complementar nº 49, de 31/1/2003), determinando a realização do planejamento estratégico em todos os órgãos públicos. A elaboração dos planos estratégicos tem o auxílio de servidores estaduais, que voluntariamente se candidatam a receber capacitação em “tecnologia da gestão” provida pela Escola de Governo, em parceria com Universidade Estadual de Pernambuco. As entidades estão adotando o BSC – Balanced Scorecard para monitorar seus resultados.

Na visão de Silveira, Pinheiro e Antunes (2012) o estabelecimento de critérios dependerá do que se pretende avaliar e do foco dessa avaliação, se o indivíduo, a organização, o cidadão-sociedade, ou qualquer outro.

Em vista do exposto os resultados da mensuração de desempenho no setor público podem ser empregados em forma de discernimentos para a habilitação e requalificação profissional, elevação de cargo por mérito, progressão funcional nas carreiras, planejamentos de gestão das políticas públicas, destinação de recursos e outros mecanismos de valorização profissional, inclusive na remuneração.

#### **4.6 A Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco**

De forma mais empírica, tem-se observado que, a quantidade de processos ajuizados em oposição a órgãos da Fazenda Pública tem aumentado consideravelmente nos últimos anos. Os entes públicos cometem diversos equívocos que ocasionam danos ou prejuízos a seus empregados bem como aos

usuários dos serviços prestados e/ou de responsabilidade estatal. Existem erros inequívocos, contudo, verifica-se que alguns desses processos são arbitrários e tem início justamente por ser contrários a entes públicos, que tem a necessidade de se defender perante a justiça e preservar o seu patrimônio.

Neste sentido e em nível estadual, a Procuradoria Geral do Estado – PGE/PE constitui o órgão responsável pela representação judicial do Estado de Pernambuco e de suas autarquias. A competência da Procuradoria inclui, também, as atividades de consultoria jurídica ao Poder Executivo, a promoção da cobrança da dívida ativa e o exercício das demais atribuições fixadas em lei.

A mesma foi criada pela Lei Complementar nº 02, de 20 de agosto de 1990, a qual extinguiu a Procuradoria Geral dos Feitos da Fazenda e a Procuradoria das Execuções Fiscais. Os antigos consultores jurídicos do Estado passaram a integrar a carreira de Procurador do Estado, desaparecendo, ainda, os cargos de consultores jurídicos autárquicos.

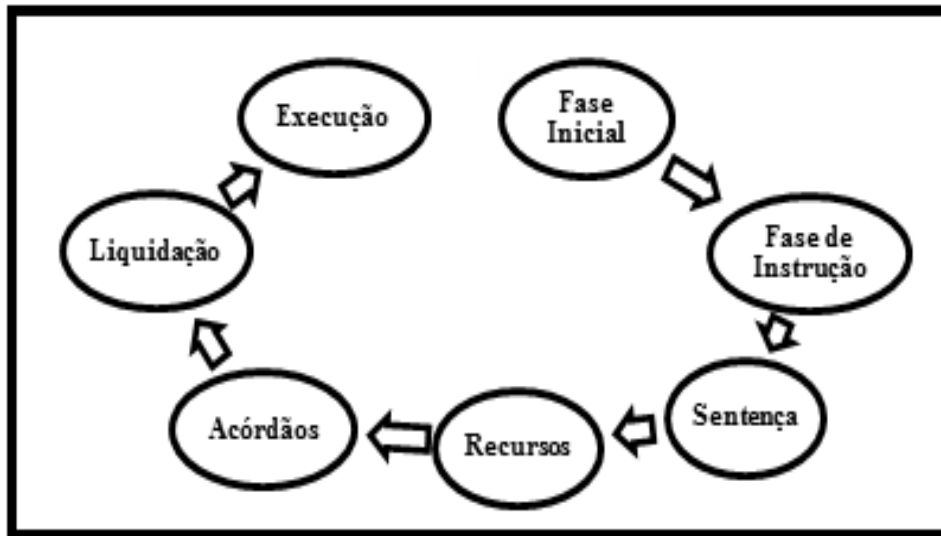
Segundo as normas fixadas na Lei Complementar Estadual nº 02/90 (LCE-02/90), as atribuições da Procuradoria Geral do Estado são as seguintes:

- Representar judicialmente o Estado de Pernambuco e suas autarquias, observado o disposto no art. 56;
- Exercer as funções de consultoria jurídica do Poder Executivo e autarquias estaduais;
- Promover a cobrança da dívida ativa do Estado de Pernambuco e das autarquias estaduais;
- Promover medidas de natureza jurídica objetivando proteger o patrimônio dos órgãos e entidades da administração pública estadual;
- Defender o Estado de Pernambuco e suas autarquias junto aos contenciosos administrativos e fiscais;
- Prestar assessoramento ao Governador do Estado, em matéria legislativa, elaborando ou revendo anteprojeto de lei, projeto de decreto, mensagens, vetos e atos normativos;
- Representar ao Governador do Estado e aos Secretários de Estado sobre providências de ordem jurídica, no interesse da administração pública estadual;

- Realizar estudos e pesquisas sobre matérias jurídicas, promovendo a sua divulgação;
- Desempenhar atribuições, de natureza jurídica, que lhe forem cometidas pelo Governador do Estado;
- Opinar, de ofício ou a requerimento do Governador do Estado, ou de Secretário de Estado, em processos administrativos em que haja questão judicial correlata ou que neles possa influir;
- Fixar a interpretação de normas constitucionais, legais e administrativas a ser uniformemente seguida pelos órgãos e entidades da administração estadual;
- Velar pela fiel observância dos atos de uniformização de normas que houver fixado;
- Assistir o Poder Executivo e autarquias estaduais no controle interno da legalidade e da moralidade administrativa de seus atos;
- Uniformizar a jurisprudência administrativa, garantindo a correta aplicação das leis, prevenindo e dirimindo controvérsias entre órgãos e entidades da administração estadual e autarquias, solucionando as divergências jurídicas entre os órgãos que a integram;
- Opinar previamente e intervir em contratos, convênios e consórcios celebrados pelo Estado de Pernambuco e suas autarquias;
- Representar o Estado de Pernambuco e suas autarquias em assembleias de acionistas de sociedades de economia mista.

As ações judiciais tem um ciclo processual constituídos de diversas fases sendo todas relevantes com participação obrigatória dos procuradores.

Figura 01 – Ciclo do Processo Judicial.



Fonte: Elaborado pelo autor

A fase inicial consiste no envio pelo autor do documento chamado petição inicial ou peça exordial ao Juízo competente, sendo tal documento contestado pelo Réu do processo.

Na fase de instrução, o juizado irá coletar todas as provas possíveis à resolução da lide sendo possível realização de perícias, oitiva de testemunhas, juntada de documentos, etc.

Após a instrução processual o Juízo irá prolatar sua sentença ou decisão de primeiro grau que consiste no ato do juiz monocrático que implica alguma das situações previstas nos Artigos 267 e 269, do Código de Processo Civil, esta decisão pode ser definitiva ou interlocutória, sendo a mesma passível de recurso pela parte que não concordar com esta quer seja por omissão ou por erro material. De acordo com o Código de Processo Civil, em seu artigo 535, cabe recurso de embargos de declaração quando: I - houver, na sentença ou no acórdão, obscuridade ou contradição; II - for omitido ponto sobre o qual devia pronunciar-se o juiz ou tribunal.

Havendo recursos em todas as instancias, o processo poderá chegar até o STF – Supremo Tribunal Federal, desde que esteja em oposição a Constituição Federal até que aconteça o seu Trânsito em Julgado, ou seja, se esgotem todas as possibilidades de oposição de recursos.

Após o trânsito em julgado, acontece a liquidação processual que consiste em dar valor ao que foi deferido pelos magistrados nas decisões e em seguida a execução processual, que de acordo com Pinheiro (2012, p. 02) “busca a satisfação ou realização de um direito já acertado ou definido em título judicial ou extrajudicial, com vistas à eliminação de um inadimplemento”. Essa espécie de tutela jurisdicional exercida mediante execução forçada atua unicamente em favor do credor.

A fase de execução judicial consiste em dar cumprimento ao que foi determinado pela instância decisória, sendo característica a apresentação de valores a serem adimplidos pelos devedores.

Na execução a parte credora apresenta seus valores ao julgador e este encaminhará o processo para o devedor averiguar a exatidão dos cálculos apresentados, caso concorde com os valores o débito é encaminhado para inscrição em precatórios, no caso de haver discordância o devedor apresentará um recurso chamado de embargos à execução.

Vinculada a Procuradoria do Contencioso da PGE/PE, a Divisão de Cálculos é o setor responsável por analisar a veracidade das contas apresentadas pelos credores, e em caso de inexatidão, emitir um parecer ao procurador responsável para que o mesmo apresente o competente recurso.

São inúmeros processos em fase de execução destinados a este setor para exame, sendo que grande parte apresentam diversos equívocos como, por exemplo, nos juros moratórios, correção monetária, valores devidos, valores recebidos, inclusão de períodos prescritos, dentre outros.

Assim, no desenvolvimento de suas atribuições, a Divisão de Cálculos vem ao longo de sua existência apontando os equívocos encontrados nos cálculos bem como proporcionando uma economia aos cofres públicos.

Tal necessidade se dá pelo fato de não existirem estudos acerca do montante gerado de economia aos cofres públicos pela atuação da Divisão de Cálculos, bem como pela ausência de acompanhamento constante dos processos após a indicação do excesso.

Após a análise dos cálculos apresentados por meio de planilhas eletrônicas impressas, o processo é devolvido ao Poder Judiciário, juntamente

com os respectivos recursos, no caso da execução, chamados de embargos à execução.

Conforme relatado anteriormente, não existe um acompanhamento acerca da decisão final acerca da contestação dos cálculos, não sendo possível identificar os fatores que mais influenciam nas decisões judiciais favoráveis ao Estado de Pernambuco, nem tampouco aqueles contrários, ou ainda os motivos que direcionaram os resultados.

Essa situação se explica com a prática reiterada no setor em análise visto que ocorre devido à grande disparidade existente na fixação dos valores apontados pelas partes, pois acreditam que por ser de origem pública não haverá a defesa adequada.

Como toda e qualquer atividade, a Procuradoria Geral do Estado também precisa obter resultados positivos, para continuar atendendo adequadamente o seu público, absorver inovações e aperfeiçoar a defesa dos interesses públicos em busca da promoção da justiça, ou seja, dar a quem tem o direito aquilo que realmente lhe pertence. Em outras palavras o que se faz necessário é avaliar o seu desempenho para saber em que nível esta tendendo e cumprindo seus objetivos e metas.

## **5 METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **5.1 Método e Técnica de Pesquisa**

Uma das questões capitais no tangente a qualquer trabalho de pesquisa refere-se à forma como o pesquisador institui seus métodos e como eles serão seguidos. Em vista disso surge a relevância habitualmente conferida ao proceder metodológico. Para Richardson (1999), em sentido amplo, “método em pesquisa denota a seleção de procedimentos ordenados para a descrição e explicação dos fenômenos”. A pesquisa deve ser delineada e executada em consonância com as normas instituídas para cada método de investigação.



Na visão de Marconi e Lakatos (2001) o método constitui etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral de fenômenos menos abstratos. Pressupõe uma atitude concreta em relação ao fenômeno e está limitado a um domínio particular. Ainda na visão dessas autoras a técnica é considerada um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência.

Na visão de Silva (2003, p.39), “o método constitui etapas dispostas ordenadamente para investigação da verdade, no estudo de uma ciência para atingir determinada finalidade”, ainda de acordo com o pensamento de Silva “a Técnica é o modo de fazer de forma mais hábil, segura e perfeita alguma atividade, arte ou ofício”.

Segundo Lopes (2006) uma investigação científica pode ser realizada em diversas formas e etapas, com o intuito de atingir a um determinado fim, de modo que a investigação seja organizada, segura, prática e verdadeira. Vergara (2012) assegura que o método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento.

O entendimento de Gil (2007) sobre o significado da pesquisa enfatiza como objetivo basilar “descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Em vista do exposto, o método aplicado na presente pesquisa foi o dedutivo, em virtude de se ter utilizado material secundário.

## **5.2 Tipificação da Pesquisa**

No que concerne às estratégias de pesquisa, ou procedimentos de pesquisa, Raupp e Beuren (2006, p. 83), definem que “os procedimentos na pesquisa científica referem-se à maneira pela qual se conduz o estudo e, portanto, se obtêm os dados”.

Em vista disso, o estudo em tela é do tipo levantamento conforme explica Kidder (1987) que as pesquisas de levantamento podem ser planejadas para responder questões sobre relações, incluindo relações de causa e efeito.

De acordo com Borinelli (2006, p. 48) “a tarefa de harmonizar a pesquisa científica dentro de uma determinada classificação não constitui uma tarefa das mais fáceis, uma vez que a taxionomia encontrada na literatura sobre o assunto difere de autor para autor”. Ainda com base no autor *apud* Martins (2002, p. 33), quando afirma que: “Conforme o enfoque epistemológico há diferentes gêneros de pesquisa. Não há um único referencial. A bibliografia sobre metodologia científica apresenta grande número de tipos de estudos, ou pesquisas”.

Nesse Contexto, primeiramente foi realizada uma pesquisa exploratória acerca dos temas desempenho, indicadores de desempenho, mensuração de desempenho e mensuração de desempenho no setor público. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Na visão de Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover critérios e compreensão.

A maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Destarte, em relação à abordagem do problema, a análise foi quantitativa, pois, conforme Richardson (1999) caracteriza-se pela aplicação de quantificações tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

### **5.3 Universo de Pesquisa**

No que diz respeito ao universo de pesquisa Marconi e Lakatos (2001) conceituam universo de pesquisa como o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. De

acordo com Silva (2003), o universo da pesquisa é um conjunto que representa os indivíduos do estudo, enquanto a amostra é seu subconjunto.

No processo de caracterização do universo investigado, foram estabelecidos os seguintes discernimentos a fim de delimitar e identificar os processos judiciais que serão incluídos nesta pesquisa:

- Que os Réus fossem o Estado de Pernambuco ou seus órgãos da administração direta e indireta representados juridicamente pela PGE/PE;
- Processos que estejam na fase de execução, encaminhados para análise da Divisão de Cálculos da PGE/PE;
- Processos em que foram interpostos embargos à execução pela PGE/PE
- Processos com decisão dos embargos à execução prolatada.

Posteriormente à aplicação do critério de elegibilidade, o qual estabelecia que os processos a serem analisados deveriam ter decisão de embargos e, tendo em vista a necessidade de se apurar a eficácia na atuação da Divisão de Cálculos da PGE, assim sendo, o escopo inicial do estudo serão os processos encaminhados ao referido setor nos anos de 2011 e 2012 visto que o tempo para análise dos Embargos a Execução pelo Judiciário gira em torno de três anos e por este motivo, os que já tiveram uma decisão acerca das medidas opostas pelo estado de Pernambuco ou ainda aqueles cujos valores foram acatados pela Divisão de Cálculos.

#### **5.4 Variáveis investigadas**

De acordo com Marconi e Lakatos (2001) uma variável contém ou apresenta valores, tais como: quantidades, qualidades, características, magnitudes, traços etc. já na visão de Andrade (2009, p.131), as variáveis “são fatores ou circunstâncias que influem direta ou indiretamente sobre o fato ou fenômeno que está sendo investigado”.

Por variáveis, então, em sentido lato, definem-se quaisquer eventos, situações, comportamentos ou características individuais que assumem pelo menos dois valores discriminativos. Isso permite opô-las às constantes, que se definem por possuir valores estáticos, naturais ou convencionados (RAUEN, 2012).

Pode-se dizer, então, que a variável é uma característica à qual se confere valor capaz de proporcionar modificações em casos peculiares e em situações reservadas que ocorrem ao longo de uma pesquisa. Em outras palavras uma variável consiste no que se deseja analisar a fim de se atingir algum tipo de conclusão.

Assim sendo, as variáveis podem ser constituídas por “aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem discerníveis em um objeto de estudo para testar a relação enunciada em uma proposição.” (KÖCHE, 2009, p.113).

Em vista do exposto, esta pesquisa relacionou os motivos apontados como excesso nos cálculos de execução contra o Estado de Pernambuco e seus órgãos da Administração direta e indireta com a decisão final dos Magistrados. No que se refere aos tipos utilizados na análise das variáveis, estes foram classificados em ordinais, nominais, numéricas e binárias.

As variáveis ordinais são relevantes em muitas áreas de estudo, principalmente, em situações onde medidas exatas não são possíveis. Na visão de Okura (2008) caracterizam-se por apresentar uma ordenação entre seus possíveis valores e estão muito presentes em Ciências Sociais, em particular, para medir atitudes e opiniões sobre vários assuntos, assim como status de diversos tipos.

Para morais (2005, p. 05) a escala ordinal é a avaliação de um fenômeno em termos da sua situação dentro de um conjunto de patamares ordenados, variando desde um patamar mínimo até um patamar máximo. Assim, depreende-se que a variável ordinal obedece a uma ordem entre os estados da variável.

As variáveis ordinais podem originar-se de mecanismos completamente diferentes. Anderson (1984) as classifica em: variáveis contínuas agrupadas e

variáveis categóricas naturalmente ordenadas. A primeira forma representa uma versão categorizada de uma variável contínua.

Nas escalas de medida ordinal, as variáveis (itens) são medidas em classes discretas, entre as quais se verifica uma ordem (apresentam uma relação descritível, mas não quantificável). (CURADO, TELES e MARÔCO, 2013).

Já o segundo tipo de variável ordinal ocorre quando é avaliada uma informação não quantificável, associada em nível de uma escala categórica ordinal. Este tipo, que consiste em uma coleção de categorias naturalmente ordenadas, origina-se de casos onde uma medida precisa nem sempre é possível. OKURA (2008).

As escalas nominais não estão relacionadas à ordem, ou seja, não existe ordenação dentre as categorias, elas são identificadas apenas por nomes. Para Morais (2005) as escalas nominais são meramente classificativas, permitindo descrever as variáveis ou designar os sujeitos, sem recurso à quantificação. No que se referem às variáveis binárias, estas existem se assumirem apenas duas categorias distintas.

Anderson, Tatham, & Black (2005) e Kuzon (1996) descrevem que as escalas de medidas nominais designam números que simplesmente representam as categorias não implicando em quantias de um atributo ou característica, categorizando dados sem associar nenhuma ordem hierárquica.

Em vista disso, as variáveis que aplicadas no estudo encontram-se descritas no quadro 2:

**Quadro 2 - Variáveis e escalas aplicadas**

<b>Grupos</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Escalas</b>
Processos	Tempo	Numérica
	Tipo de Ação	Nominal
	Natureza da Ação	Nominal
Calculista	Idade	Numérica
	Sexo	Binária
	Formação	Nominal
	Pós Graduação	Binária
	Tempo de Experiência	Numérica
	Tempo de análise	Numérica
	Conclusão	Binária
	Motivação Alegada	Nominal
	Resultado	Decisão

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.5 Técnicas de Coleta de dados/informações

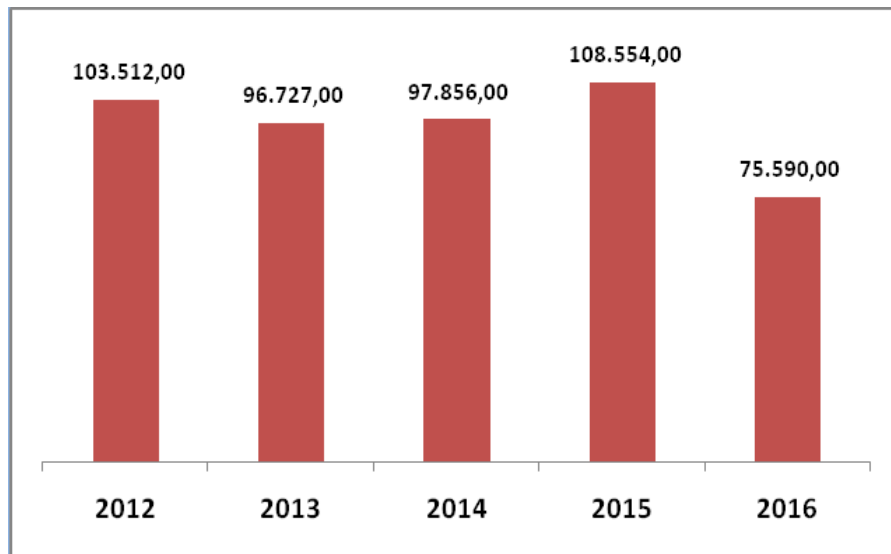
Inicialmente foi realizada entrevista com os calculistas em atividade na Divisão de Cálculos acerca de variáveis como: idade, escolaridade, e, formação, pós-graduação e tempo de experiência na função, a fim de traçar o perfil desses profissionais. O interesse pela realização de entrevista dar-se-á em função da economia de tempo para resposta e pela objetividade inserida nos dados inerentes a tais profissionais.

No que diz respeito ao tempo de análise dos cálculos, os dados foram obtidos junto à Divisão de Cálculos por meio de pesquisa documental baseada nos registros de entrada e saída dos processos no setor. No tocante à conclusão e ao motivo para contestação, tais informações foram pesquisadas no Sistema de Automação da Justiça – SAJ, software elaborado pela Empresa Softplan, por meio dos pareceres elaborados por cada calculista no momento da devolução dos processos.

Em relação aos processos propriamente ditos, bem como no tocante ao resultado obtido por meio do recurso acerca do cálculo de execução, a coleta ocorreu por meio de pesquisa no site do Poder Judiciário do Estado de Pernambuco onde serão selecionados os processos ajuizados em oposição ao Estado de Pernambuco e seus Órgãos da Administração direta e indireta.

Assim, no que se refere aos processos de Natureza Cível foi realizada pesquisa no site do Tribunal de Justiça de Pernambuco, em relação às Ações Judiciais Trabalhistas, a pesquisa foi realizada no site do Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região.

O período de tempo analisado na delimitação dos dados alusivos às séries históricas utilizadas relacionou dados de processos direcionados à Divisão de Cálculos no período compreendido entre janeiro de 2011 a dezembro de 2012. Este período de tempo é necessário tendo em vista a demanda do judiciário, ou seja, pela quantidade de processos ajuizados que demandam certo tempo médio para que o processo seja decidido pelos Magistrados. Fato que pode ser comprovado na justiça do trabalho que tem como característica a celeridade processual conforme gráfico 01:

**Gráfico 1 – Quantidade de novos processos**

Fonte: Tribunal Regional do Trabalho da 6ª Região, adaptado pelo autor.

Por outro lado, este procedimento foi adotado com o intuito de atender ao objetivo de analisar os processos em que a decisão dos Embargos à execução já tenha sido prolatada. Desta forma, o estudo será realizado partindo-se do pressuposto de que a Divisão de Cálculos é um órgão que possui um alinhamento estratégico, com os Procuradores do Estado a fim de evitar pagamentos excessivos com uso de recursos públicos. Em termos gerais, a experiência da Divisão de Cálculos da PGE/PE é única e, com isso, a aplicação da mensuração de desempenho neste setor evidencia a relevância do serviço prestado e a necessidade de identificar o nível de sucesso promovido pela atuação da Divisão de Cálculos nas ações judiciais contra o Estado de Pernambuco e os órgãos defendidos pela Procuradoria Geral do Estado.

## 5.6 Análise Estatística

No que concerne aos procedimentos metodológicos acerca da mensuração da eficácia nos processos de cálculos realizados pela Divisão de cálculos da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco serão idealizados com a finalidade de proporcionar um melhor entendimento sobre sua origem.

A fim de se alcançar os objetivos propostos foi aplicada a análise estatística baseada em testes de hipóteses e estatística não paramétrica. Para Triola (2002) uma hipótese consiste numa afirmativa sobre uma propriedade da população. Partido desse pressuposto, o autor conceitua teste de hipótese como sendo um procedimento padrão para testar uma afirmativa sobre uma propriedade da população.

Os testes estatísticos garantem respaldo científico às pesquisas possibilitando que estas tenham validade e sejam acatadas no meio científico.

Na visão de Witte e Witte (2005) o teste de hipótese permite ao pesquisador tirar conclusões que extrapolam um conjunto limitado de observações existentes.

Segundo Spiegel e Stephens (2009) as hipóteses estatísticas são suposições ou conjecturas acerca de populações envolvidas na análise a fim de verificar sua veracidade ou não. Consistem, de modo geral, em afirmações acerca das distribuições de probabilidade das populações.

Em alguns casos, formula-se uma hipótese estatística com o único propósito de rejeitá-la ou invalidá-la, neste caso tem-se a hipótese nula. Já a hipótese que se distinga de uma prefixada é denominada hipótese alternativa. Na visão de Lapponi (2000) o teste de hipótese consiste num procedimento que tem como objetivo estabelecer um critério que permita distinguir entre diferenças casuais e diferenças reais.

De acordo com Fonseca e Martins (2006, p 225) “as técnicas da estatística não paramétrica são particularmente adaptáveis aos dados das ciências do comportamento”. Os autores ressaltam que tais testes podem ser aplicados a dados que se disponham simplesmente em ordem, ou mesmo para estudo de variáveis nominais.

Conforme Callegari-Jacques (2003), os testes não paramétricos, também chamados por testes de distribuição livre, não têm exigências quanto ao conhecimento da distribuição da variável na população.

Ainda segundo Callegari-Jacques (2003), a estatística não paramétrica concebe um conjunto de instrumentos de uso mais adequado em pesquisas onde não se conhece bem a distribuição da população e seus parâmetros. Esse



eventual desconhecimento da população reforça o estudo e a importância da análise de pesquisas através dos testes não paramétricos.

A fim de confirmar ou rejeitar a significância estatística entre os fatores condicionantes da eficácia serão utilizados os seguintes testes: a) qui-quadrado; b) Kruskal-Wallis.

Na visão de Bruni (2009) o qui-quadrado, provavelmente, um dos mais simples e usuais testes da estatística não paramétrica. Seu nome deve-se ao fato de empregar uma variável estatística padronizada, expressa pela letra ( $\chi$ ) elevada ao quadrado ( $\chi^2$ ).

Com base no exposto observa-se que o teste qui-quadrado consiste num teste de não paramétrico com objetivo de descobrir o valor da dispersão para duas variáveis nominais, aferindo a associação existente entre variáveis qualitativas.

Martins e Theóphilo (2007, p. 122) ressaltam a utilidade dos testes não paramétricos nas pesquisas da área de ciências humanas. Como eles afirmam, “as provas não paramétricas são prioritariamente adaptáveis aos estudos que envolvem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal, bem como a investigação de pequenas amostras”.

O princípio básico do método qui-quadrado consiste na comparação de proporções, ou seja, as prováveis dissensões entre as frequências analisadas e almejadas para certo evento. De acordo com Martins (2006), o teste qui-quadrado é o teste não paramétrico mais usado para analisar a significância de relações entre variáveis categóricas.

Para Martins (2008) o teste qui-quadrado constitui uma prova de aderência útil para comprovar se a frequência observada difere significativamente da frequência esperada. Está geralmente especificada por uma distribuição de probabilidade.

Levine, Berenson e Stephan (2000) destacam que o teste de Kruskal Wallis investiga a significância das diferenças observadas em três (ou mais) grupos de dados. Para estes autores, este teste possui o mesmo nível de eficácia do teste F, bem como a estatística de seu teste de hipótese se aproxima

de uma distribuição qui-quadrada na medida em que cada um dos grupos considerados possua tamanho maior que cinco.

Para Triola (2002) o referido teste é utilizado para se testar à hipótese nula de que três ou mais amostras independentes emanam de populações idênticas. Consiste num teste que utiliza postos de dados amostrais de três ou mais populações independentes. Corroborando com tal entendimento Witte e Witte (2005) definem o teste H ou teste de Kruskal-Wallis como sendo o teste para dados classificados na existência de mais de dois grupos independentes.

Para Spiegel e Stephens (2009) o teste de Kruskal-Wallis fornece um método não paramétrico para a análise de variância para classificação de um critério ou experimentos com um fator, podendo-se fazer generalizações.

Em vista disso, no que diz respeito aos procedimentos estatísticos relativos aos testes qui-quadrado e de Kruskal-Wallis foram com o auxílio do aplicativo estatístico *STATISTICA for Windows*.

## **6 ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **6.1 Análise descritiva**

Este item visa apresentar os principais aspectos que foram investigados junto aos objetivos propostos para mensurar o desempenho do Setor de Cálculos da PGE/PE a partir dos referenciais propostos.

O escopo inicial do estudo, após a aplicação do critério de elegibilidade, o qual estabelecia os processos a serem analisados deveriam ter sentença de embargos à execução foi composto por 200 processos judiciais cujas partes requeridas (Réus) foram órgãos da administração pública direta ou indireta desde que defendidos pela Procuradoria Geral do Estado. Para se enquadrarem no requisito foi necessária definição de um período que considerasse os critérios adotados, em vista disso foram utilizados processos direcionados à Divisão de Cálculos entre os anos de 2011 e 2012.

Inicialmente foram observadas as distribuições das variáveis escolhidas para o estudo, de modo a observar se as distribuições de frequências de cada item. Assim o primeiro aspecto a ser analisado foi o tipo de ação processual conforme distribuição apresentada na tabela 1:

**Tabela 1 – Distribuição de frequência do tipo da ação**

<b>Tipo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Cível	168	84
Fazenda	30	15
Trabalhista	2	1
Total	200	100

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Dos duzentos processos analisados, 84% foram ajuizados na esfera estadual (cível), tendo em vista que este ramo da justiça tem sua competência determinada por exclusão, ou seja, as causas referem-se a diversos pedidos como diferenças de remuneração ou pensão estadual, gratificações e soldos, bem como indenizações, 15% são fazendários relacionados a processos de restituição de indébitos tributários, observou ainda que, do total, dois são ações trabalhistas e envolvem verbas devidas pela relação de trabalho.

A segunda variável analisada refere-se à distribuição de frequência da natureza da ação. No universo pesquisado as ações tiveram as naturezas: Ordinária, Mandado de Segurança e outras conforme tabela 2:

**Tabela 2 – Distribuição de frequência da natureza da ação**

<b>Natureza</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Ordinária	155	77,5
Mandato de Segurança	22	11,0
Outras	23	11,5
Total	200	100

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Neste caso, 155 processos referem-se à ação ordinária descrita nos Artigos 282 e 238 do Código de Processo Civil (CPC) e 22 ações são referentes a Mandado de segurança que de acordo com a Constituição Federal do Brasil em seu Art. 5, LXIX, que assim reza:

Conceder-se-á mandado de segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por habeas corpus ou habeas data, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do poder público.

No que tange aos valores cobrados pelas partes, foi apurada a estatística descritiva partindo-se das memórias de cálculos apresentadas nos processos sendo a análise apresentada na tabela 3:

**Tabela 3 - Estatística descritiva relativa aos valores requeridos**

<b>Parâmetro</b>	<b>Valor (RS)</b>
Mínimo	14,00
Média	414.469,70
Máximo	32.128.012,00
Desvio-padrão	2.308.804,00

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Analisando-se os valores executados, foi possível observar que um processo se destacou em relação aos demais, a referida ação diz respeito à cobrança de diferença de pensões estaduais e apresentou o maior valor entre os duzentos analisados. O valor chegou ao montante de R\$ 32.128.012,00.

Em seguida foi apurada a distribuição de frequência em relação aos processos alocados aos calculistas por sexo conforme apresentado na tabela 4:

**Tabela 4 - Distribuição de frequência da distribuição de processos por sexo dos calculistas**

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Feminino	13	6,5
Masculino	187	93,5
Total	200	100

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Em relação à distribuição de processos aos calculistas por sexo, observou-se que 93,5% dos processos foram direcionados aos profissionais do sexo masculino. Há uma quantidade maior de homens, visto que apenas 6,5% dos calculistas são mulheres. Tal quantidade se justifica pelo fato de apenas um calculista do sexo feminino ter sido alocado na atividade de análise de cálculos de execução.

A tabela 5 apresenta a estatística descritiva relativa à idade dos calculistas.

**Tabela 5 - Estatística descritiva relativa à idade dos calculistas.**

<b>Parâmetro</b>	<b>Valor (anos)</b>
Mínimo	28
Média	39
Máximo	56
Desvio-padrão	9

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

O profissional mais novo tem 28 anos e o mais velho 56. A média das idades dos avaliadores desses processos é de 39 anos, com desvio padrão de 9 anos. A tabela 7 mostra a distribuição dos calculistas de acordo com o gênero.

Um aspecto relevante refere-se à quantidade de processos distribuídos aos calculistas com base na formação acadêmica de cada funcionário conforme destacado na tabela 6:

**Tabela 6 – Quantidades de processos distribuídos aos calculistas por formação acadêmica**

<b>Formação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Contabilidade	68	34,0
Economia	40	20,0
Administração	2	1,0
Matemática	6	3,0
Direito	4	2,0
Filosofia	71	35,5
Enfermagem	9	4,5

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Em relação à quantidade de processos alocados aos calculistas por formação acadêmica, ficou evidente que a maioria dos processos analisados foi distribuída ao calculista com formação em Filosofia no total de 71 (35,5%). Constatou-se que 68 processos ou 34% foram alocados ao calculista com formação em Contabilidade e que apenas 2 processos foram direcionados ao calculista com formação em Administração de Empresas.

O fato de existirem, por exemplo, calculistas formados em filosofia numa atividade exclusiva de cálculos, é que o concurso realizado não exige formação específica, mas sim, qualquer curso superior.

A tabela 7 apresenta a distribuição de frequência dos processos alocados aos calculistas em relação à pós-graduação

**Tabela 7- Distribuição de frequência de processos distribuídos aos calculistas em relação à Pós-Graduação**

<b>Pós-Graduação</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Não possui	132	66
Possui	68	34
Total	200	100

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Nesse aspecto, observou-se que 68 processos ou 34% da amostra foram distribuídos para os calculistas pós-graduados, e que 132 duas análises de cálculos foram realizadas por profissionais que não possuíam cursos de pós-graduação.

A experiência dos calculistas foi apurada exclusivamente em relação ao tempo de trabalho no órgão estudado e encontra-se apresentada na tabela 8, em anos:

**Tabela 8 - Estatística descritiva relativa à experiência dos calculistas**

<b>Parâmetro</b>	<b>Valor (anos)</b>
Mínimo	1
Média	4
Máximo	6
Desvio-padrão	2

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Observou-se que o máximo de tempo de experiência foi equivalente a seis anos. O fato relaciona-se com a forma de contratação dos referidos servidores pelo Estado de Pernambuco, ou seja, os mesmos são selecionados por meio de concurso público cuja contratação ocorre por tempo determinado de dois anos sendo estes renováveis por duas vezes atingindo assim o tempo máximo permitido pela legislação de 6 anos.

Na análise dos cálculos judiciais diversos fatores interferem no tempo de análise de cada processo, neste contexto a tabela 9 apresenta a estatística descritiva referente ao tempo de análise de cada processo.

**Tabela 9 - Estatística descritiva relativa ao tempo de análise dos processos**

<b>Parâmetro</b>	<b>Valor (dias)</b>
Mínimo	1
Média	16
Máximo	371
Desvio-padrão	31

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Em relação ao tempo de análise, alguns fatores encontram-se intrínsecos à análise, visto que em diversos processos fazem-se necessários documentos que não se encontram colacionados aos autos. Nesse contexto, os calculistas devem emitir ofícios aos órgãos réus para que apresentem a documentação necessária como, por exemplo, fixas financeiras, certidões negativas de débitos, remuneração de paradigmas, valores de gratificações, entre outros.

Outro fator a ser considerado reside na quantidade de autores em um único processo, fato conhecido como litisconsórcio que significa a pluralidade de partes. Neste caso, diversos processos têm como autores uma quantidade significativa de pessoas, o que demanda mais tempo para que a análise dos cálculos seja procedida.

Em vista do exposto, foi possível verificar que o tempo máximo despendido na análise de um único processo demandou 371 dias, sendo este o processo de maior valor.

A tabela 10 apresenta a distribuição de frequência acerca da conclusão da análise dos cálculos no sentido de serem contestados ou não os cálculos.

**Tabela 10 – Distribuição de frequência da conclusão da análise**

<b>Conclusão</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Aceita	69	34,5
Contesta	131	65,5

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Dos processos analisados, constatou-se que 69 processos tiveram os cálculos aceitos pela Divisão de Cálculo, ou seja, não apresentaram excessos de valores, por outro lado 65,5% da análise apresentou excesso de valores sendo assim contestados por meio da medida judicial chamada de Embargos à Execução.

Após a análise dos cálculos e, dependendo do resultado, apresentar ou não excesso de valores, nesse caso duas alternativas são direcionadas aos Procuradores do Estado sendo estas, aceitar o valor executado por estar de acordo com a decisão proferida e com a legislação pertinente bem como com os procedimentos adotados nos cálculos judiciais, ou contestar em face de um possível excesso encontrado pelo calculista.

A tabela 11 apresenta a distribuição da frequência relacionada aos motivos encontrados como causadores de excesso de valores.



**Tabela 11 - Distribuição de frequência da motivação das contestações**

Motivação	Frequência	%
Juros e correção monetária	70	53,43
Inclusão de parcelas/valores indevidos/pagos	37	28,24
Outras	24	18,32

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Em relação aos motivos apresentados como causadores de excesso na execução de valores nos 131 processos embargados, o que mais se repetiu foi relacionado aos equívocos no cômputo de juros moratórios e correção monetária. Os equívocos cometidos referem-se à aplicação de índice de correção monetária divergente daquele aplicado ao processo bem como aos órgãos da administração pública, ou ainda, aplicação de indicadores não determinados no comando sentencial.

No tocante aos juros moratórios os equívocos se concentram na forma de aplicação fixa ou decrescente, percentuais equivocados ou não aplicáveis aos órgãos da fazenda pública.

No que tange a aplicação de forma fixa ou regressiva tem-se uma questão de metodologia de cálculos, ou seja, meramente aritmética e não de direito como se passa a explicar a seguir:

Essa metodologia consiste em calcular o percentual máximo de juros devido a partir da data da autuação do processo até a data da liquidação. Tal percentual é computado integralmente em todas as parcelas anteriores a esse parâmetro (ajuizamento) e, por conseguinte, decrescente mês a mês, correspondente ao percentual de 1,0%, na medida em que as datas das parcelas vão se aproximando da data de atualização dos cálculos. Assim, nas datas mais distantes da liquidação o percentual de juros é maior e nas datas mais próximas o percentual é menor.

Tendo em vista que os juros são computados a partir do ajuizamento até a data do efetivo cálculo e que quando o período em que ocorreu o ajuizamento válido está compreendido dentro do período liquidando, os juros devem ser de forma fixa até o ajuizamento e decrescente a partir deste. Tal fato se dá porque

na data do cálculo não há decurso de tempo em relação ao último mês da execução, ou seja, na data do cálculo o percentual total dos juros deve ser 0%.

De acordo com Juarez PONT (1998, p. 300), os chamados juros normais seriam aqueles contados "desde o ajuizamento da ação até a data do pagamento ou da projeção do cálculo, exibindo uma taxa percentual única". Já os vincendos incidiriam:

Num interregno de tempo cujo início coincide com a sentença, projetando-se até o momento em que a obrigação for cumprida. Dessa forma, os juros vincendos exibirão taxas percentuais decrescentes e tendentes à zero, pois não se pode penalizar com a mora parcelas ainda não adimplidas.

Assim, dos 131 processos contestados, 70 (setenta) casos tiveram como motivação para embargos algum tipo de equívoco no cômputo dos juros moratórios e/ou correção monetária. Em trinta e sete casos verificou-se que a motivação foi relacionada à inclusão nos cálculos de parcelas/valores indevidos ou qui já teriam sido pagos administrativamente pelo Estado.

Ocorre que em alguns casos os órgãos estaduais fazem pagamentos ou implantações de verbas de forma administrativa e mesmo assim, os exequentes incluem estas parcelas, já quitadas, em seus cálculos. Outro fato é a inclusão de verbas indevidas ou não deferidas no comando, um exemplo cotidiano é o caso das parcelas de caráter *propter laborem*, ou seja, "própria do labor", ou seja, parcelas que são pagas a quem executa a tarefa como, por exemplo, o adicional de periculosidade ou risco de vida.

Após a interposição do recurso contestando os cálculos (embargos à execução) o Juiz responsável por julgar emite sua decisão podendo ser esta procedente, parcialmente procedente e improcedente, decisões estas apresentadas na tabela 12:

**Tabela 12 - Distribuição de frequência referente à decisão judicial sobre os embargos aos processos referentes às ações**

<b>Decisão</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Improcedente	23	17,55
Parcialmente procedente	14	10,68
Procedente	94	71,75

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

A decisão pela procedência quer dizer que o Estado estava correto em suas alegações sendo acatados os equívocos apontados nos cálculos e a conseqüente correção dos valores que ocasionavam excessos, neste caso 71,75% dos casos foi julgado procedente. Os julgamentos parcialmente procedentes referem-se à aceitação de parte do excesso indicado e foram no total de 14. Em relação à improcedência obteve-se 17,55% ou 23 processos

## **6.2 Análise da significância das relações entre a análise do processo, suas características e os calculistas.**

A tabela 13 apresenta a análise das relações entre o tempo demandado na análise dos cálculos e as características dos processos analisados onde o valor “p” indica a existência de associação entre os fatores testados:

**Tabela 13 – Análise da significância das relações entre o tempo de análise e as características dos processos analisados**

<b>Características</b>	<b>p</b>	<b>Resultado</b>
Tipo	0,99	Não significativa
Natureza	0,02	Significativa
Valor	0,01	Significativa

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

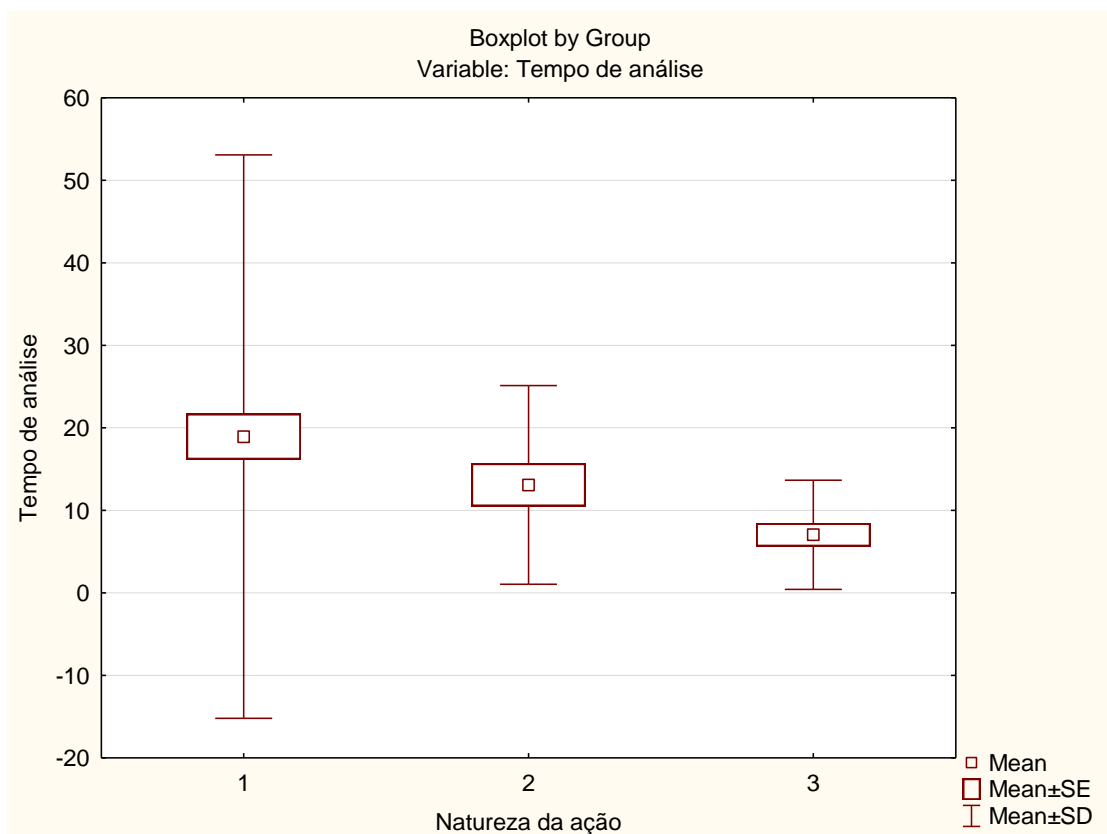
Observou-se que o tipo da ação apresentou um resultado não significativo visto que o valor de p foi 0,99 assim, como  $p > 0,05$  o tipo de ação não interfere no tempo de análise.

Em relação à Natureza o valor de  $p$  foi 0,02; como  $p < 0,05$  sendo esta significativa em relação ao tempo despendido na análise, todavia o resultado esperado era contrário ao obtido visto que o tempo de análise independe da ação ser ordinária, mandado de segurança ou outro tipo.

Já em relação ao valor da ação o resultado era esperado, pois, teoricamente, quanto maior o valor cobrado judicialmente, maior o tempo de análise, assim o valor de  $p$  foi 0,01 alcançando assim um resultado significativo.

No gráfico 2 pode ser verificada a média de tempo de análise o desvio padrão e a margem de erro da análise. Esse tipo de gráfico serve para avaliar a distribuição dos dados levando em consideração as suas respectivas classificações a partir das distribuições de tempo de análise pela natureza da ação.

**Gráfico 2 – Tempo de análise das ações considerando a natureza das ações**



Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Percebeu-se que as distribuições para cada uma das classificações da natureza da ação são diferentes, pois a média e a dispersão da categoria “1” é

bem maior que a média das Categorias “2” e “3”. Sendo a categoria “3” a mais homogênea com relação ao tempo de análise; Vale salientar que tal análise confirma visualmente a análise feita na “Tabela 13” em que o Teste de Kruskal-Wallis mostrou que há diferença nos tempos médios de análise e a natureza da ação.

O próximo item refere-se à análise da significância das relações entre o tempo de análise e as características dos calculistas.

**Tabela 14 - Análise da significância das relações entre o tempo de análise e as características dos calculistas**

<b>Características</b>	<b>p</b>	<b>Resultado</b>
Idade	0,25	Não significativa
Sexo	0,95	Não significativa
Formação	0,44	Não significativa
Pós-graduação	0,44	Não significativa
Experiência	0,54	Não significativa

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Analisando-se o resultado desta análise, foi constatado que fatores como tempo de experiência, pós-graduação e a formação dos calculistas não são significativos em relação ao tempo de análise, sendo que o resultado esperado era contrário a este, ou seja, quanto mais tempo de experiência tiver o calculista mais rápido o trabalho é realizado.

Tal fato pode ser justificado pela ausência de documentação comprobatória nos autos processuais, ou ainda pelo quantitativo de autores que compõem o polo ativo da demanda.

### **6.3 Análise da significância das relações entre o resultado da análise e as características das ações e dos calculistas**

A tabela 15 apresenta a significância das relações entre a conclusão da análise, as características dos processos e dos calculistas envolvidos na análise:

**Tabela 15 – Análise da significância das relações entre a conclusão da análise e as características das ações analisadas**

<b>Características</b>	<b>p</b>	<b>Resultado</b>
Tipo	0,21	Não significativo
Natureza	0,36	Não significativo
Valor	0,14	Não significativo

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Observa-se que os três resultados foram não significativos não havendo assim relação entre os valores envolvidos no processo.

A tabela 16 demonstra a análise da significância entre a conclusão da análise pelo calculista e as características de cada profissional envolvido no exame dos cálculos judiciais.

**Tabela 16 – Análise da significância das relações entre a conclusão da análise e as características dos calculistas**

<b>Características</b>	<b>p</b>	<b>Resultado</b>
Idade	0,25	Não significativo
Sexo	0,12	Não significativo
Formação	0,01	Significativo
Pós-graduação	0,01	Significativo
Experiência	0,02	Significativo

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

No presente caso, constatou-se que a idade e o sexo não são significativos em relação à conclusão da análise, não obstante a formação, o tempo de experiência e o fato de possuir ou não pós-graduação são totalmente significativos. Observou-se que os calculistas com formação em ciências contábeis e filosofia foram os que mais processos analisaram contribuindo assim para o nível de significância alcançado.

Observou-se, ainda, que os processos direcionados aos referidos calculistas, apresentam maior complexidade que os demais, demandando assim maior tempo de análise por parte dos mesmos.

A tabela 17 apresenta a distribuição condicional de frequência da conclusão à análise com base na formação acadêmica dos calculistas:

**Tabela 17 – Distribuição condicional de frequência da conclusão da análise a partir da formação dos calculistas**

	Aceita	Contesta
Contabilidade	16	52
Filosofia	26	45
Outra	27	34
Total	69	131

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Observou-se que o calculista com formação em contabilidade concluiu pela contestação em 52 processos enquanto o que o profissional formado em filosofia concluiu por contestar 45 cálculos. No total 131 (65,5%) processos tiveram os cálculos contestados e desses 69 (52,67%) foram acatados pelos juízes por estarem devidamente comprovados os excessos.

Em relação à conclusão da análise em face de o calculista possuir pós-graduação, a tabela 18 apresenta a distribuição condicional da frequência encontrada:

**Tabela 18 – Distribuição condicional de frequência da análise a partir do título de Pós-Graduação**

	Aceita	Contesta
Não possui	53	79
Possui	16	52
Total	69	131

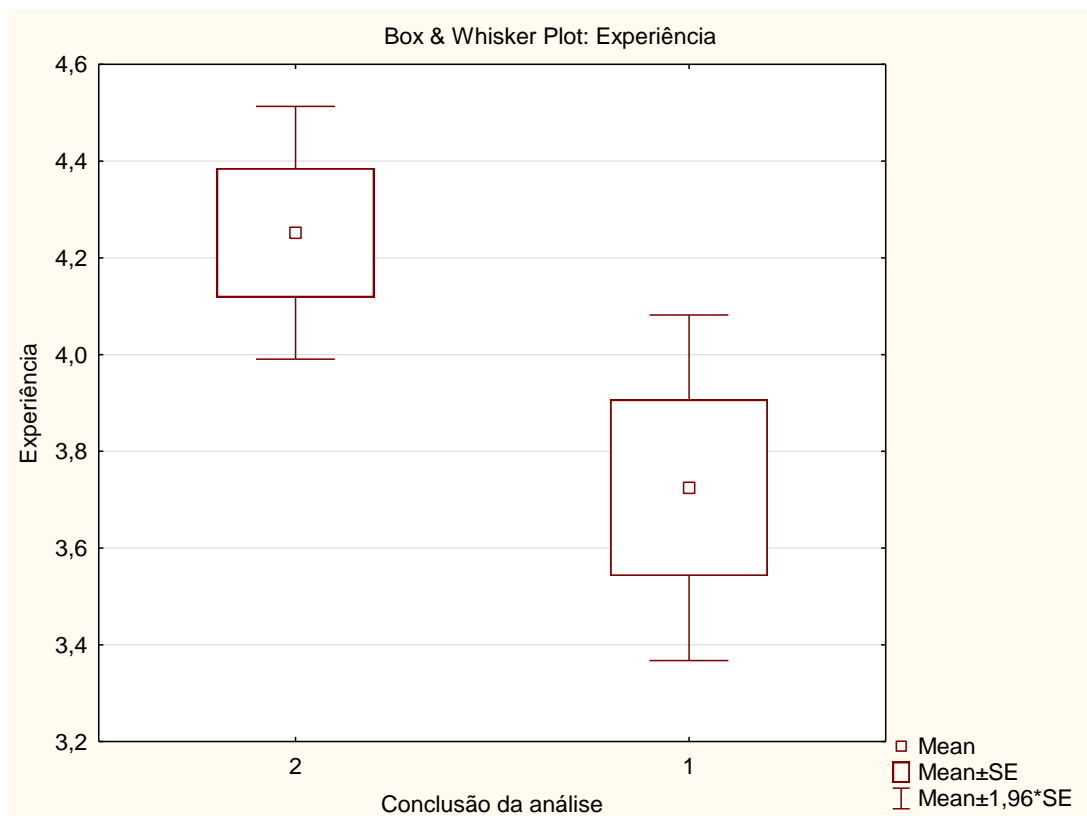
Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Observou-se que 52 processos contestados foram analisados pelo calculista que possui pós-graduação enquanto 79 processos foram contestados por indicação dos profissionais que não possuíam o curso de especialização.

Esse fato se justifica pela complexidade dos processos distribuídos ao pós-graduado bem como por só existir um com tal especialização.

O gráfico 3 demonstra a relação entre o tempo de experiência do calculista envolvido na análise processual e a conclusão da análise:

**Gráfico 3 – Experiência dos calculistas considerando a conclusão da análise**



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo

A linha vertical mostra o tempo de experiência dos calculistas segundo conclusão da análise. O ponto central é a média e a extensão da linha representam os limites do intervalo de confiança. Nota-se que a amplitude desses intervalos é menor para calculistas que aceitaram os cálculos, enquanto para os calculistas que optaram por contestar este intervalo tem amplitude maior.

A tabela 19 mostra a análise da significância das relações entre o motivo da contestação e as características das ações contestadas.



**Tabela 19 – Análise da significância das relações entre o motivo da contestação e as características das ações contestadas**

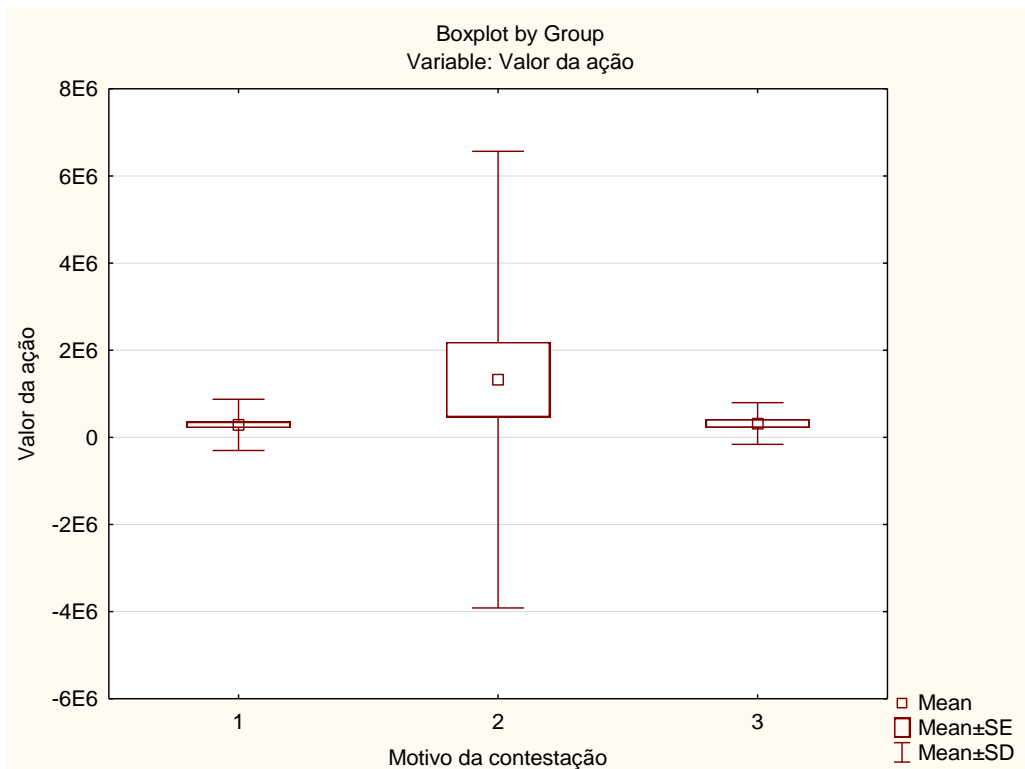
Características	P	Resultado
Tipo	0,25	Não significativa
Natureza	0,07	Não significativa
Valor	0,01	Significativa

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Verificou-se que o tipo de processo e a natureza não são significativos no que se refere ao motivo da contestação, todavia, apresentando-se o valor de  $p=0,01$  tem-se um resultado significativo no presente contexto.

O gráfico 4 apresenta a relação entre o valor dos processos analisados e o motivo indicado para contestação.

**Gráfico 4 – Valor das ações considerando o motivo da contestação**



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados do estudo

A análise da significância das relações entre o motivo da contestação e as características do profissional que realizou análise nos cálculos encontra-se demonstrada na tabela 20.

**Tabela 20 – Análise da significância das relações entre o motivo da contestação e as características dos calculistas responsáveis**

<b>Características</b>	<b>P</b>	<b>Resultado</b>
Idade	0,43	Não significativa
Sexo	0,06	Não significativa
Formação	0,71	Não significativa
Pós-graduação	0,11	Não significativa
Experiência	0,11	Não significativa

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Foi constatado que a relação entre as características dos calculistas envolvidos na análise de cálculos e o motivo da contestação apresentou-se não significativa. Dentre as características analisadas a que mais se aproximou da significância foi o sexo do calculista que apresentou  $p = 0,06$ . A característica que mais se afastou foi a formação do profissional sendo o valor de  $p=0,71$ .

A tabela 21 demonstra a significância das relações entre a decisão final prolatada pelos juízes após a interposição da contestação aos cálculos por meio da medida chamada de Embargos à Execução e as características dos processos que foram contestados.

**Tabela 21 – Análise da significância das relações entre a decisão final e as características das ações contestadas**

<b>Características</b>	<b>P</b>	<b>Resultado</b>
Tipo	0,46	Não significativa
Natureza	0,08	Não significativa
Valor	0,52	Não significativa

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Analisando-se os resultados obtidos, verificou-se que não existem relações entre as características dos processos e as decisões tomadas acerca dos embargos à execução. No que se refere ao Tipo da ação o resultado foi de  $p=0,46$  e à Natureza apresentou  $p=0,08$ . Em relação ao valor, este item apresentou a maior distancia da significância com  $p=0,52$ .

A tabela 22 apresenta a significância das relações entre a decisão final e as características dos profissionais envolvidos na análise dos cálculos de execução.

**Tabela 22 – Análise da significância das relações entre a decisão final e as características dos calculistas responsáveis**

<b>Características</b>	<b>P</b>	<b>Resultado</b>
Idade	0,53	Não significativa
Sexo	0,29	Não significativa
Formação	0,35	Não significativa
Pós-graduação	0,35	Não significativa
Experiência	0,13	Não significativa

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Ficou comprovado que as características dos calculistas se apresentaram não significativas ao serem relacionadas com a decisão final dada pelos Magistrados. Tal resultado é aceitável visto que a decisão é ato exclusivo do julgador, ou seja, fatores como idade, sexo, formação não podem influenciar a decisão do Julgador.

A significância das relações entre a decisão final e as características da análise das ações é apresentada na tabela 23:

**Tabela 23 – Análise da significância das relações entre a decisão final e a análise das ações contestadas**

<b>Características</b>	<b>P</b>	<b>Resultado</b>
Tempo	0,23	Não significativa
Conclusão	1,00	Não significativa

Fonte: elaborada pelo autor a partir dos dados do estudo

Observou-se que o tempo despendido na análise e a conclusão a que o calculista chegou não apresentaram relação com a decisão prolatada pelos

juízes em suas sentenças. O tempo de análise apresentou  $p=0,23$  e a conclusão tomada apresentou  $p=1,00$ .

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista de todo o exposto, este pesquisador entendeu que deveria salientar alguns aspectos do trabalho visando torná-los mais claros para quem dele for utilizar.

Assim, considerando que:

- Este trabalho teve como objetivo mensurar o desempenho operacional alcançado pela Divisão de Cálculos da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco através do desenvolvimento de suas atividades na defesa dos entes estatais nos processos judiciais quando da fase de execução judicial.
- A mensuração de desempenho se configura numa atividade complexa e contempla várias etapas. Quando se trata de mensurar o desempenho do setor público, as técnicas disponíveis de medição, mesmo demandando uma complexidade correspondente ao tema, conseguem proporcionar respostas satisfatórias no tocante à deliberação acerca do nível de mensuração de desempenho de uma entidade pública.
- Com base nesse pressuposto, bem como, levando-se em consideração a relevância que o tema possui, principalmente no tocante à análise de cálculos judiciais por parte da Divisão de Cálculos da Procuradoria Geral do Estado de Pernambuco, surge a necessidade de se medir o desempenho do referido setor.
- A teoria estudada para realização da pesquisa na área de mensuração de desempenho e mensuração de desempenho no setor público propriamente

dito defende amplamente a relevância da aplicação desta relevante ferramenta no exercício e desenvolvimento das atividades organizacionais.

- O setor público é carente de profissionais que exerçam suas competências de forma efetiva e satisfatória. Na análise de cálculos, a contratação ocorre por meio de concurso público com tempo determinado, ou seja, prazo de contrato. Em vista disso, os profissionais não possuem, no início de suas atividades, o conhecimento adequado da atividade a ser desenvolvida, visto que são contratados após aprovação em concurso público que não exige formação específica para vaga, ou ainda porque os temas abordados na avaliação não se referem a cálculos judiciais.
- No desenvolvimento de suas atividades, os calculistas apresentam motivos geradores de excesso de valores. Foi possível observar que dos 131 processos que tiveram os cálculos embargados, 105 tiveram decisão totalmente procedente e parcialmente procedente, dentre os quais se destacam os equívocos cometidos nos cálculos dos juros moratórios e/ou na aplicação dos índices de correção monetária bem como a inclusão de parcelas indevidas.
- O conhecimento empírico juntamente com a ciência envolvida na análise dos resultados proporciona uma comparação entre as conclusões apontadas pela Divisão de Cálculos como geradoras de excesso de valores e o resultado final de cada processo. Em vista disso, observou-se que em 80,15% dos processos contestados a conclusão foi pela procedência total ou parcial.
- Alguns gráficos apresentaram resultados extravagantes, como foi o caso da tabela 3 que analisou a estatística relativa aos valores requeridos, ocorrendo um caso que alcançou R\$ 32.128,012,00 que, convenhamos, não pode ser considerado um valor comum, o que leva à presunção de

que dificilmente um Juiz determinará o pagamento de um valor dessa monta.

- Um aspecto, embora não relevante, mas que merece atenção foi a participação muito reduzida do sexo feminino na elaboração dos processos. Considerando que o concurso para ingressar no quadro de calculistas da Procuradoria Geral do Estado não tem nenhuma restrição em relação ao sexo, torna-se surpreendente que haja tão poucos elementos do sexo feminino.
- Já na idade, o resultado obtido se mostra mais coerente, tendo em vista que apenas um calculista possuía idade superior a 50 anos, já que é uma atividade típica de quem está iniciando as atividades profissionais ou, no máximo, na fase intermediária, enquanto se busca uma colocação mais estável.
- Outro aspecto interessante e pouco esperado foi o fato de existirem mais processos distribuídos aos calculistas com formação de Filosofia do que aos de formação em Contabilidade. Entendendo que a formação em Filosofia costuma ser pobre em elementos numéricos, torna-se pouco comum que tantos profissionais com esta formação tenham ingressado no quadro de calculistas da Procuradoria Geral do Estado.
- Este aspecto torna-se ainda mais surpreendente quando se cruza essa informação com os resultados da tabela 17 que mede a frequência da conclusão e aceitação por formação do calculista. No caso, os formados em Filosofia tiveram o melhor resultado entre os processos que entregaram e que não sofreram contestação.
- Outro aspecto que causou certa surpresa foi verificar que o número de processos sem contestação dos calculistas sem curso de pós-graduação foi maior e mais expressivo do que os calculistas que possuíam curso de

pós-graduação. Ocorrência comprovada pela quantidade de calculistas com pós-graduação ser de apenas um.

- Por fim, verificou-se nos testes de significância, que a maioria dos indicadores se apresentou como não significativa, apenas o valor se mostrou significativo em relação à motivação alegada para contestação.

## **8 CONCLUSÃO**

Assim, após a avaliação realizada, pode-se concluir que a Divisão de cálculos constitui um importante setor na composição da Procuradoria Geral do Estado, visto que consegue gerar uma economia de 44% aos cofres públicos por meio de sua atuação. Fatores como valor do processo, tempo de experiência e formação dos calculistas interferem diretamente no resultado alcançado.

Se cada órgão governamental conseguisse reduzir os custos do estado em algum nível de percentual expressivo como o da Divisão de Cálculos da PGE/PE, com certeza o país não estaria no estado de penúria que se encontra hoje, ainda que se considere o vício da corrupção.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. **Tecnologia da Informação e desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBORNOZ, Mario; FERNÁNDEZ POLCUCH, Ernesto. **Indicadores en CyT: reencuentro de la política con la gestión**, Barcelona, 1997.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARAÚJO, L.C.G.; GARCIA, A.A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, M. G. S.; PEREIRA, C. C. **Utilização de indicadores de desempenho no setor público: estudo realizado na Controladoria Geral da União**. IN: 11º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE. 2011.
- ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H. e WELLS, R. B. **A stakeholder approach to strategic performance to measurement**. *Sloan Management Review*. p. 25-37, spring, 1997.
- AZEVEDO. R. ENSSLIN. L. LACERDA. R. T.de O. FRANÇA. L.A. GONZALEZ. C. J. I. JUNGLES. A. E. ENSSLIN.S. R. **Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil**. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 85-104, jan./mar. 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1988.
- BERNARD, R. R. S. **The rise of non-financial measures**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.



BIAZZI, Mônica Rottman. MUSCAT Antonio Rafal N. BIAZZI, Jorge Luiz. **Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira.** Fortaleza: ENEGEP, 2006.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis.** Tese de Doutorado – Universidade de São Paulo – USP, 2006.

BOUCKAERT, G.; BALK, W. **Public productivity measurement: diseases and cures.** Public Productivity & Management Review, v. 15, n. 2, p. 229-235. (1991)

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competência e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 41, n. 1, 2011. p. 8-15.

BROADBENT J, LAUGHLIN R. **Evaluating the ‘new public management’ reforms in the UK: a constitutional possibility?** Public Administration. v. 75 p. 487–507. 2003.

BUSANELO, Ernani Carpenedo. **Um panorama dos estudos sobre avaliação de desempenho logístico – Indicadores e sistemas de mensuração.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

CALLEGARI-JACQUES, Sidia M. **Bioestatística: Princípios e Aplicações.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

CALLADO, Antônio A. C. CALLADO, Aldo Leonardo C. MACHADO Márcio André V. **Indicadores de desempenho operacional e econômico: um estudo exploratório no contexto do agronegócio.** Blumenau: Revista de Negócios, v. 12, n. 1, p. 3- 15 2007.

CALLADO, Antônio André Cunha; *et al.* **Agronegócio.** São Paulo, Atlas 2015.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos.** Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thompsom Learning, 2002.

CARVALHO, Juan Pablo Couto de. **Estudo da execução contra a fazenda pública e o erro material como causa de revisão dos precatórios judiciais.** ESMARN – Mossoró – v. 2, n.1, p. 259 – 286 – jan/jun, 2006.

CASTRO, A.M.G.; LIMA, S.M.V.; BORGES-ANDRADE, J.E. **Metodologia de Planejamento Estratégico para as Unidades do Ministério da Ciência e Tecnologia.** Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2005.

CAVENAGHI, Vagner. BRUNSTEIN Israel. **Gestão do desempenho empresarial: um estudo de caso no polo calçadista de jaú – SP.** Rio Grande do Sul: CBC, (2001).

CORVELLEC, Hervé. **Stories of achievement: narrative features of organizational performance.** London, Transaction Publishers, 1997.

CURADO, Maria Alice; TELES, Júlia; MARÔCO, João; **Análise de variáveis não diretamente observáveis: influência na tomada de decisão durante o processo de investigação.** São Paulo: 2014; 48(1): 149-56, 2013.

DA PAZ, P. H. F. **Um Estudo da Avaliação da Gestão Pública Baseada na Experiência de Governos Estrangeiros com a Utilização do Balanced Scorecard.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, 2003.

DAFT, R. L.; MARCIC, D. **Understanding Management.** Versailles: Thomson - South-Western, 2004. p. 573.

DENT JF. **Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality.** Accounting, Organization and Society 1991; 16 (8): 705–32.

DUNLEAVY, P. HOOD, C. **From old public administration to new public management.** Public Money and Management, 14(3): 9-16, 1994.

DUTRA, Ademar. **Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: Revisão e proposta de uma abordagem multicritério.** Revista Contemporânea de Contabilidade. Vol. 01 25-56, 2005.

FERREIRA, M. P. *et al.* **Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica.** Prod [Online]. V. 18 n. 2 p 302-318, 2008.

GADEA Albert. **Gestión de lacialidad em servicios públicos: La perspectiva de los ciudadanos, clientes y usuarios.** Barcelona. 2000

GARVIN, David A. **The processes of organization and management.** *Sloan management review* 39 (2012).

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas S.A, 2011.

GOLDSMITH, S; EGGERS, W. Governar em rede. **O novo formato do setor público.** Brasília: ENAP, (2006).

GRAEML, A. R. **Sistemas de Informação - o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa.** São Paulo: Atlas. 2000.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevara. **Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público.** Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, nº21 - Maio a Agosto/1999.

HAIR, J. F., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. & BLACK, W.C. **Análise Multivariada de Dados.** 5ª Ed, Porto Alegre: Bookman, (2005).

JANN, W. REICHARD, C. **Melhores práticas na modernização do Estado.** Revista do Serviço Público, 53(3):31-50, 2002.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de Operações de Serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

JURAN, J. M; **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços.** São Paulo: Pioneira Thonson Leaning, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard University Press, 1996. p. 322.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

**KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**KIDDER, Louise H. (Org.). Métodos de pesquisa nas relações sociais: volume 1 – delineamentos da pesquisa**. 4. ed. norte-americana. 2. ed. brasileira. São Paulo: EPU, 1987.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 26. ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2009.

Kuzon, W. M. Jr. **The seven deadly sins of statistical analysis**. *Ann PlasticSurg*.37, 265–7, 1996.

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento: construção e avaliação do fluxo de caixa. Modelos em excel**. São Paulo: LTE,2000

LAWTON A, MCKEVITT D, MILLAR M. **Coping with ambiguity: reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement**. *Public Money and Management* 2000;20(3):13–20

LEMOS, Anderson Queiroz. LOPES JÚNIOR, Elias Pereira. **Estratégias de marketing e desempenho de vendas: um estudo de caso sobre a eficiência de ações continuadas numa empresa de GLP**. Manaus: AOS. v. 3, n.1, p. 121-136, 2014.

LIMA, Diana Vaz. CASTRO, Róbinson Gonçalves. **Contabilidade Pública**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOHMAN, C., FORTUIN, L., & WOUTERS, M. **Designing a performance measurement system: A case study**. *European Journal of Operational Research*, 156(2), 267–286. 2004.

LOPES, Jorge *et al.* **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas.** Recife: Editora Universitária/UFPE, 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MACARTHUR, John B. Performance measures that count: monitoring variables of strategic importance. **Journal of Cost Management.** v. 10, n. 3, p. 39-45, 1996.

MACEDO. Marcelo A. da Silva, SANTOS. Rodrigo M, SILVA. Fabrícia F. **Avaliação de desempenho organizacional: utilizando análise envoltória de dados (DEA) em informações financeiras e não financeiras.** Santa Catarina: ENEGEP (2004).

MACEDO. Marcelo A. da Silva. CORRAR, Luiz João. **Mensuração do desempenho contábil-financeiro: comparando metodologias de consolidação de índices.** Rio de Janeiro: Revista Contemporânea de Economia e Gestão. V. 10, n. 1, 2012.

MACEDO MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** – 3ª ed. – São Paulo: Futura, 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, G. de A. **Estatística geral e aplicada.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, D. M. **Métodos Quantitativos Estatísticos.** Minas Gerais: IESDE, 2008.

- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCAVAY G. MERRIL S. ALBERT, M. RODIN J. **Self-efficacy beliefs and change in cognitive performance: MacArthur Studies of Successful Aging**. Yale University, USA. 1996 Sep; 11(3): 538-51.
- MELO. Beatriz Medeiros. **Avaliação de desempenho do processo de gestão de bagagens da Groundforce Portugal**. Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial. IST Técnico Lisboa. Lisboa: julho de 2014.
- MELO. Gilberto; **O papel do perito assistente técnico**. Minas Gerais, 2003.
- MIRANDA, R. de C. DIAMANTINO, S. R. SOUZA Luiz Gonzaga M. **Análise dos indicadores de qualidade de duas empresas do setor automobilístico**. Revista P&D em Engenharia de Produção V. 7, N. 1, p. 64-75, 2009.
- MORAIS, C. M. **Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística**. São Paulo, 2005
- MORISSETE, R. **Toward a theory of information choices in organizations: an integrative approach**. Ph.D. Dissertation in Accounting. University of Waterloo, 1997.
- NAZAR, Fábio Murilo. A revisão de erro material no momento do pagamento do **precatório judicial**. Revista Jurídica da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais, n. 1/2, 2009.
- NEELY, A., GREGORY, M., & PLATTS, K. **Performance measurement system design: A literature review and research agenda**. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80–116. (1995).
- NEELY, A.D. **“Performance measurement system design – third phase”, Performance Measurement System Design Workbook**”. International Journal of Operations & Production Management Vol. 25 No. 12, pp. 1228-1263, 2005.
- NOGUEIRA, José Marcelo Maia. GÓIS, Leonel de Oliveira Lima. PACHECO, Regina Silvia Viotto Monteiro. **A gestão do poder judiciário: uma análise do**

**sistema de mensuração de desempenho do judiciário brasileiro.** III CONSAD. Brasília, 2010.

OLIVEIRA, Ana Claudia Pedrosa. **Flexibilidade gerencial e o desempenho do aparelho do estado: explorando nexos e relações.** CONSAD: Brasília, 2012.

OKURA, Roberta Irie Sumi. **Modelos de regressão para variáveis categóricas ordinais com aplicações ao problema de classificação.** São Paulo: 2008. Dissertação USP.

PACHECO, Regina Silva. **Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate.** São Paulo: CONSAD, 2012.

PACHECO, Regina Silva. **Brasil: avanços da contratualização de resultados no setor público.** Cidade de Guatemala: XI CICLAD, 2006.

PAIXÃO, J. C. & CARDOSO, C. & LOURENÇO, M. A. **Algumas reflexões sobre a qualidade em serviços de documentação, informação e arquivo.** Revista do Tribunal de Contas, nº 44, p 631- 707 2005.

PALLOT J. **A wider accountability? The audit office and New Zealand's bureaucratic revolution.** *Critical Perspectives on Accounting* 2003; 14(1/2): 133–55.

PALVARINI, Bruno. **Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública.** Brasília: CONSAD, 2011.

PENA, Aparecida Diniz. COSTA, Débora Vargas Ferreira. FRANCO, David Silva. COSTA, Marcos Paulo do Couto. **Avaliação de desempenho no setor público de minas gerais: ferramenta de desenvolvimento ou formalidade burocrática?** CONVIBRA. Minas Gerais, 2014.

PINHEIRO Daniel Figueiredo. **Processo de execução.** São Paulo: 2012.

PONTES, B. R. *Avaliação de desempenho: nova abordagem.* 7. ed. São Paulo: LTr, 1999.

PONTES, André Teixeira. SILVA, Ronaldo Ferreira. ALLEVATO, Rita de Cassia. PINTO, Marco Aurélio. **A utilização de indicadores de desempenho no setor**

**de suprimentos hospitalares: uma revisão da literatura. ENEGEP: Rio de Janeiro, 2008.**

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PROPPER, Carol; WILSON, Deborah. **The Use and Usefulness of Performance Measures in the Public Sector**. CMPO Working Paper Series No. 03/073. Bristol, May 2003.

RADIN, B.A. **The Government Performance and Results Act and the tradition of federal management reform: Square pegs in round holes?** In: Journal of Public Administration Research and Theory, v.10, n.1, p.111-135. (2000).

RAUEN, F. J. **Pesquisa científica: discutindo a questão das variáveis**. SIMFOP: Santa Catarina, 2012.

RAUPP, Fabiano Maury, BEUREN, Maria Ilse. Cap. III. In: BEUREN, Maria Ilse (org). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade. Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, M. G. C. MACEDO, M. A. S. MARQUES, J. A. V. **Análise da relevância de indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de desempenho organizacional: um estudo exploratório no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica**. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 6 n. 15, p. 60-79, São Paulo, 2012.

ROSSI, R. M. **Análise de desempenho das organizações: um ensaio teórico**. Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Goiânia, GO, Brasil, 2014.

SANTOS, Moacyr Amaral. **Comentários ao Código de Processo Civil**. 5. ed. São Paulo: Forense, [S.d]. p. 418-419. v. 4, 2005.

SANTOS, Heriana. R. VIEIRA, Fernando de O. **O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense**. Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.



SILVA, Idenilson Lima. DRUMOND, Romeu Bizo. **A Necessidade da Utilização de Sistema de Custos e de Indicadores de Desempenho na Administração Pública**. Congresso USP. São Paulo, 2004.

SILVEIRA, Jaqueline Insaurriaga. PINHEIRO, Ivan Antônio. ANTUNES, Elaine Di Diego. **Crêterios de avaliaçãõ no setor pùblico: um comparativo entre uniãõ x seis estados**. RPCA \* Rio de Janeiro v. 6n. 3. 2012.

SOUZA, R. *ET AL*. **Indicadores da qualidade e produtividade. Sistema de gestãõ da qualidade para empresas construtoras**. São Paulo: PINI, mód.11, 1994, p. 219-230.

SPIEGEL M. R; STEPHENS L.J. **Estatística**. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

STEVENSON, J.W. **Estatística Aplicada à Administração**. Editora Harbra. São Paulo, 1981.

STEWART, D. W. **Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results**. Journal of Business Research, v. 62, p. 636-643, 2009.

TEIXEIRA, H. J.; SANTANA, S. M (coord.). **Remodelando a gestãõ pùblica**. São Paulo: Edgard Blùcher, 1994.

TEIXEIRA, H. J. BASSOTTI I. M. SANTOS, T. S. **Gestãõ de Pessoas na Administração Pùblica**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2013.

THEODORO JÙNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil**. São Paulo: Forense, 2007.

TONI A. de , TONCHIA S. **Performance measurement systems - Models, characteristics and measures**, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 Iss: 1/2, pp.46 – 71.2001.

TRIOLA M.F. **Introduçãõ à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, V. **Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches**. Academic Management Review, v. 11, p. 801-814, 1986.

ZILBER, Moises Ari. FISCHMANN Adalberto A. **Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência.** Salvador: ANPAD, 2002.

WANDERLEY, Cláudio de Araújo. **Uma investigação sobre a medição de desempenho da função produção nas indústrias de transformação de Pernambuco: um enfoque do Balanced Scorecard e do Performance Prisma.** Dissertação submetida ao colegiado do programa de pós-graduação em engenharia de produção. UFPE, Recife: 2002.

WITTE R. S; WITTE J. S. **Estatística.** Rio de Janeiro: LTC 2005.