

PRÁTICAS DE BENCHMARKING NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Bruno Vinicius Rodrigues¹

Mestrando do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); email: brunovinicius_sm@hotmail.com¹

Luis Moretto Neto¹

Dr. Professor Titular, no Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); email: lmneto75@gmail.com¹

RESUMO

A aplicação das técnicas de *Benchmarking* nas organizações é considerada de extrema valia para qualificação e melhora da prestação de serviços à população. Este estudo buscou identificar a produtividade de estudos de *benchmarking* associado à gestão pública no Brasil. A metodologia de pesquisa compreendeu uma revisão de literatura, utilizando às plataformas Scielo e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações como base consultiva de dados. Os resultados evidenciaram a baixa produtividade de artigos científicos em relação ao tema de pesquisa. Contudo, identificamos em número uma quantidade substancial de teses e dissertações tangíveis aos temas trabalhados neste estudo. Nesse sentido, fora observado que publicações em revistas ou periódicos ainda acontecem de forma tímida no país. Este estudo sugere que às práticas de *benchmarking* na administração pública são de extrema valia, sendo estas de fácil aplicação, baixo custo operacional e de resultados promissores acerca de sua objetivação.

Área do Conhecimento: Administração Pública

Palavras-chaves: Benchmarking; Administração Pública; Brasil.

ABSTRACT

The application of Benchmarking techniques in organizations is considered extremely valuable for qualifying and improving the provision of services to the population. This study sought to identify the productivity of benchmarking studies associated with public management in Brazil. The research methodology included a literature review, using the Scielo and Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations platforms as a consultative database. The results showed the low productivity of scientific articles in relation to the research topic. However, we identified in number a substantial number of theses and dissertations tangible to the themes worked in this study. In this sense, it was observed that publications in magazines or periodicals still happen in a timid way in the country. This study suggests that benchmarking practices in public administration are extremely valuable, which are easy to apply, low operating cost and promising results about its objectification.

Knowledge Area: Public Administration

Keywords: Benchmarking; Public administration; Brazil.

INTRODUÇÃO

A administração pública tem como dever e responsabilidade oferecer à população, seus contribuintes, um atendimento e cobertura à serviços públicos de qualidade, com vistas a construir uma sociedade digna aos cidadãos do país, com responsabilidade fiscal e articulação de políticas inclusivas (REIS, 2020).

No Brasil, com o avanço da tecnologia e sociedade em geral, as organizações necessitam de novas ferramentas que visam facilitar, otimizar seus processos administrativos. Nesse sentido, o *benchmarking* busca estabelecer às melhores práticas, quando aplicado àquelas organizações, podendo ser considerado como um instrumento potencial para melhora de seus desempenhos (PASSOS, 2013).

Dessa forma, nos mais variados países, a utilização dessa ferramenta é amplamente difundida e reconhecida nos setores públicos. Contudo, embora estas práticas sejam consolidadas internacionalmente como um instrumento de modernização de processos, as experiências brasileiras de que se têm relato são raras, o que sugere a pouca ou escassa utilização do *benchmarking* no país (JARDIM, 2012).

OBJETIVO

Este estudo buscou identificar nas bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e nas bases de dados da Scielo a produtividade de estudos de *benchmarking* associado à gestão pública no Brasil, assim como discutir sua relevância para o setor público.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de revisão de literatura, utilizando às plataformas Scielo e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações como base consultiva de dados. Foram adotados como critérios de inclusão: Produções realizadas no Brasil, e que contemplaram o tema sugerido da pesquisa. Como critérios de exclusão foram adotados: Produções

internacionais e pesquisas cujos temas diferiram da associação entre *benchmarking* e gestão pública.

Primeiramente, fora realizado uma busca na plataforma Scielo, através do preenchimento do formulário “busca avançada”. Desse modo fora utilizado os descritores “Benchmarking e Gestão”. Desta forma encontrando, 29 periódicos, posteriormente fora aplicado o filtro país, ao marcar a opção Brasil, encontrou-se 21 documentos científicos, posteriormente à leitura dos periódicos, foram selecionados 4 artigos que contemplaram os critérios estabelecidos na pesquisa, estes podem ser visualizados através do quadro 1.

Posteriormente ao realizarmos à busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, utilizando os descritores Benchmarking e Gestão Pública mediante formulário de busca avançada, foram encontrados 75 produções, destas, foram selecionadas 5 dissertações que contemplaram os critérios estabelecidos na pesquisa, as quais podem ser visualizados através do quadro 2.

RESULTADOS

Na presente pesquisa, foram selecionados 4 periódicos, estes estão apresentados logo abaixo através do Quadro 1.

Nº	Autores	Título	Periódico	Ano	Objetivo	Metodologia
I.	Ana Lúcia Miranda Lopes; Roberto de Barros Mesquita; Matheus Lambertucci; José Edson Lara	A Evolução da Metodologia de Benchmarking <i>Data Envelopment Analysis</i> – DEA na Regulação de Custos do Setor de Transmissão de Energia Elétrica Brasileiro: um olhar crítico na renovação das concessões	Gestão & Produção, vol.27 no.1.	2020	Estudar a evolução dos modelos de cálculo do custo operacional eficiente adotados nas as concessões de transmissão de energia elétrica	Busca documental com abordagem Qualitativa, exploratória.
II.	Bruno Garcia Oliveira;	Proposta de indicador de eficiência da	Interações, vol.20 no.3	2019	Avaliar a eficiência dos municípios do estado de São Paulo	Análise Envoltória de Dados (DEA),

	Lara Bartocci Liboni	gestão pública municipal em promover desenvolvimento local			em promover desenvolvimento local	Análise descritiva de índices de eficiência.
III.	Juliana Young; Francisco Manuel Sedoura	Planos diretores municipais e planos de gestão das águas: uma análise comparada das cidades de Lisboa/PT e Porto Alegre/BR	Rev. Bras. Gest. Urbana vol.11	2019	Analisar a interação entre os planos de água e solo por meio do uso das Questões Significativas de Gestão da Água (QSiGA) como ferramenta para comparar os planos diretores das cidades de Lisboa, em Portugal, e de Porto Alegre, no Brasil, localizadas em diferentes realidades.	Revisão bibliográfica e documental, aprofundou-se a pesquisa por meio de estudos de caso, fazendo-se a abordagem qualitativa da informação.
IV.	Eronildo Felisberto; Rodrigo Lino de Brito; Danila Augusta Accioly Varella Barca; Mary Anne Fontenele Martins; Adriana Karla N. B. Marinho de Oliveira; Adriana Karla N. B. Marinho de Oliveira; Ana Paula Neves Marques de Pinho; Jarbas Barbosa da Silva Júnior; Isabella Samico	Modelagem avaliativa para a construção de indicadores de efetividade das ações de vigilância sanitária no Brasil	Rev. Bras. Saude Mater. Infant. vol.18 no.3	2018	Apresentar a modelagem avaliativa para a construção de indicadores de efetividade das ações de vigilância sanitária (VISA) no Brasil.	Estudo avaliativo de natureza exploratória

Quadro 1. Fontes bibliográficas incluídas no estudo, segundo autores, título, periódico, ano, objetivo e metodologia.

Dos periódicos publicados, em relação à publicação de 2020, esta teve por objetivo realizar uma análise histórica e crítica acerca do modelo de concessões adotados pela Agência

Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) em 2012, tendo em vista a redução de custos de energia elétrica de 18% anunciados pelo governo federal a época. Desse modo, Miranda (2020) cita à evidente utilização de *benchmarking* adotada pelo governo e como estes processos vêm se intensificando com o passar dos anos no país. A análise realizada também evidenciou que a ANEEL ainda precisa promover melhorias na modelagem para melhor representar a realidade operacional das concessionárias de energia e assim erradicar a necessidade de ajustes que diminuam a confiabilidade e transparência do processo.

Já a publicação de Oliveira (2019), aborda a eficiência dos municípios do estado de São Paulo em promover desenvolvimento local. Para isso, os municípios foram agrupados em quatro *clusters* conforme perfil tributário e por meio da Análise Envoltória de Dados foi elaborado um indicador de eficiência. Dos 602 municípios avaliados, somente 29 foram considerados *benchmarking* simultâneo em todas dimensões do desenvolvimento local, sendo que 28% destes localizaram-se na mesorregião de Campinas.

Dessa forma, o autor também cita que a presença de municípios com *benchmarking* limítrofes sugere que a escala local ultrapassa o limite geopolítico municipal, deste modo diferenciando dos demais, podendo ser útil para criação de políticas públicas que valorizem a eficiência no uso do dinheiro público.

O periódico de Young e Sedoura (2019), trata a respeito dos planos diretores municipais das cidades de Porto Alegre, RS e Lisboa, Portugal. Os autores estabelecem comparações em relação à maneira como seus respectivos planos municipais contemplam as diretrizes delineadas nos planos de água, levando à transformação sustentável do território e produzindo menos impacto nos rios. O objetivo deste trabalho foi analisar a interação entre a gestão das águas com o uso do solo, verificando-se como as diretrizes nacionais são contempladas nos planos diretores municipais das duas cidades, desse modo estabelecendo uma relação de *benchmarking* nestes processos.

Em relação ao último periódico, Felisberto (2018), apresenta uma modelagem avaliativa para a construção de indicadores de efetividade das ações de vigilância sanitária no Brasil, propondo a sistematização de um conjunto de elementos que constitui e embasa as ações prioritárias de vigilância desenvolvidas nas diversas instâncias do sistema nacional de vigilância sanitária do país. Este processo de modelagem avaliativa só foi possível mediante

análise de relatórios de visitas de *benchmarking* nacionais e internacionais disponível pela agência.

Após a apresentação dos periódicos, apresentamos abaixo através do quadro 2 a demonstração das dissertações encontradas.

Nº	Autor	Título	Tipo de Documento	Instituição	Ano	Objetivo	Metodologia
I.	Alves, Tiago Wickstrom	Medidas de desempenho para a gestão de escolas: formulando um conjunto de indicadores para auxílio à tomada de decisão	Dissertação	Universidade do Vale do Rio do Sinos	2009	Objetivou a construção de um conjunto de indicadores de desempenho que foram calculados, analisados e em seguida avaliados pelos gestores de instituições de ensino, na forma de referenciais de excelência através de <i>benchmarking</i>	Revisão de literatura e pesquisa de campo
II.	Silva, Cilon Freitas da	Gestão estratégica nas polícias militares: um estudo sobre a polícia militar de Minas Gerais e a brigada militar	Dissertação	Universidade Federal de Santa Maria	2017	Destacar, caracterizar os principais fatores de gestão estratégica e sua efetividade	Pesquisa qualitativa, descritiva, explicativa
III.	Araújo, Clésio Gomes de	<i>Benchmarking</i> de eficiência técnica no setor de abastecimento de água e esgotamento sanitário brasileiro	Dissertação	Universidade de Brasília	2019	Mensurar e analisar os escores de eficiência técnica das empresas brasileiras que operam os serviços de abastecimento de água ou esgotamento sanitário e investigar possíveis variáveis que podem contribuir para explicar o nível de eficiência técnica do setor	Pesquisa quantitativa, descritiva, exploratória

IV.	Barcelos, Mariana Müller	Análise de <i>benchmarking</i> com foco na satisfação dos usuários de transporte coletivo : normalização, análise envoltória de dados e clusterização	Dissertação	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2016	Analisar <i>benchmarking</i> com dados de satisfação dos usuários de diferentes cidades	Pesquisa quantitativa, descritiva, exploratória
V.	Souza, Maria Luisa Hilleshein de	Avaliação da efetividade dos principais cursos FIC Pronatec do Instituto Federal de Santa Catarina : benchmarking com cursos técnicos de longa duração	Dissertação	Universidade de Brasília	2016	Avaliar a efetividade dos principais cursos de curta duração do IFSC por meio de um benchmarking com os cursos técnicos de longa duração da região Sul do Brasil	Pesquisa quantitativa, descritiva, exploratória

Quadro 1. Fontes bibliográficas incluídas na revisão narrativa, segundo autores, título, tipo de documento, instituição, ano, objetivo e metodologia.

Dessa forma, passamos a analisar as dissertações. Alves (2009), retrata em sua pesquisa a necessidade de selecionar e construir um conjunto de indicadores que auxiliem os gestores nas tomadas de decisões, relacionado as medidas de desempenho, permitindo assim auxiliar na gestão de instituições de ensino e no uso de *benchmarking*. Seu estudo evidenciou que gestores de instituições públicas de ensino negligenciaram as práticas de excelência em *benchmarking* para sua aplicação no seu cotidiano laboral. Nesse sentido fora utilizado com justificativa as limitações de receita encontradas entre setores públicos e privados. Assim, o autor evidencia a necessidade de maior investimento financeiro e em recursos humanos acerca do tema para melhor efetividade na prestação de seus serviços.

Silva (2017), buscou compreender como transcorreu a gestão dos comandos da Polícia Militar de Minas Gerais e Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, em seu estudo utilizou a avaliação retrospectiva entre os anos de 2003 e 2014, mediante documentos e entrevistas com oficiais do alto comando destas instituições, assim seu trabalho procurou evidenciar as melhores práticas de gestão aplicadas nas organizações, também contemplando a ótica da gestão estratégica.

Dessa forma, foi constatado que na Brigada Militar gaúcha há uma falta exponencial de projetos, contemplando também o planejamento estratégico institucional, os entrevistados explanaram a dificuldade de executar suas funções devido a escassez de recursos e falta de investimento no setor referido a época. Seu estudo também evidenciou uma melhor organização por parte da PM de Minas Gerais do ponto de vista da governança estratégica institucional assim como na disponibilidade recursos um tanto quanto robusta em relação a BMRS. Portanto, as falas dos entrevistados justificam que as práticas de *benchmarking* das instituições ficam limitadas tendo em vista dois fatores: falta de planejamento e escassez de recursos financeiros.

No estudo de Araújo (2019), objetivou-se mensurar e analisar os escores de eficiência técnica das empresas brasileiras que operam os serviços de abastecimento de água ou esgotamento sanitário, também investigando possíveis variáveis que contribuem para explicar o nível de eficiência técnica do setor. Assim, seus resultados indicaram que fatores relacionados ao ambiente de operação, como a densidade de economias de água por ligação e a extensão da rede de água por ligação impactaram no desempenho das empresas.

Destarte, foram encontradas evidências no sentido de que os escores de eficiências das empresas, precisam ser ajustados por fatores ambientais relacionados à densidade de economia de água por ligação e extensão da rede de água por ligação, com objetivo de incorporar, no nível de eficiência técnica reportado pelas entidades que operam no setor, visto a influência de variáveis não gerenciáveis aos prestadores de serviços, que impactam o desempenho das mesmas.

Passando à análise do estudo de Barcelos (2016), este apresentou três métodos que visaram superar desafios e permitir a realização de análises de *benchmarking* com dados de satisfação dos usuários de diferentes cidades. A primeira análise de seu estudo consistiu na normalização das notas de satisfação para reduzir vieses sociais e culturais. A segunda aplicou a análise envoltória de dados para identificar sistemas de transporte eficientes na visão dos seus usuários.

A terceira análise consistiu na aplicação de análise de *clusters* para identificar relações entre perfis de usuários e as respectivas avaliações de satisfação em diferentes cidades. Os métodos mostraram-se adequados para comparação de sistemas, permitindo identificação de metas, prioridades, *benchmarks* e entendimento de particularidades dos diferentes públicos. As análises apresentam distintos graus de complexidade de aplicação e de obtenção dos dados.

Cada um dos métodos aplicados proporcionaram uma visão distinta permitindo que se definam *benchmarks* e assim auxiliem na definição de diretrizes de melhorias.

Souza (2016), por sua vez, buscou avaliar a efetividade do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), lançado em 2011 pelo Governo Federal do Brasil, através da utilização de *benchmarking*, comparando as melhores práticas em instituições semelhantes. Sendo assim, seus resultados indicaram que as porcentagens dos egressos dos cursos de curta ou longa duração empregados foram iguais, porém nos cursos de longa duração o número de egressos que trabalham na área de formação foi estatisticamente maior. Além disso, os egressos dos cursos de longa duração apresentaram uma maior mobilidade, deslocando-se para encontrar trabalho, ocupando empregos em diferentes regiões do Brasil.

Em relação a continuidade dos estudos, os egressos dos cursos de longa duração apresentaram uma maior continuidade e, enquanto esses buscaram cursos de nível superior, a maioria dos egressos dos cursos de curta duração procuraram outros cursos técnicos de nível médio. Em geral, a percepção quanto à qualidade dos cursos pelos diferentes egressos analisados foi considerada em sua maioria entre boa e ótima.

DISCUSSÃO

Conforme Daniels (1996), *benchmarking* é o processo de comparação de organização, fábrica ou processo específico com seus "pares", ou seja, uma tentativa de descobrir se seu desempenho é bom ou ruim quando comparado com outros realizando as mesmas atividades. Isso também incluiu identificar as melhores práticas e aplica-las na sua realidade como base de melhoria. Para Gariba Júnior (2005) a essência do *benchmarking* consiste na ideia de que nenhuma organização é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe alguém dentro do mercado que pode fazer melhor. Ao contrário de outras ferramentas de gestão, o *benchmarking* estimula as organizações a procurar além das suas próprias operações ou indústrias, fatores chaves que influenciam na produtividade e nos resultados.

No Brasil, com as constantes modernizações do Estado a partir das décadas de 80 e 90, estudos e ações começaram a ser implantadas com vistas a melhorar dos processos, maior eficiência por parte da administração pública, com a finalidade de prestar um melhor serviço à população. A aplicação prática de *benchmarking* em empresas privadas foi considerada um

grande sucesso internacional, esta ferramenta passou a ser utilizada também na gestão pública, sobretudo ao final da década de 1990 (SPJELKAVIK, 2008).

Destarte fora observado que alguns fatores sugerem uma maior facilidade de aplicação da ferramenta no setor público, haja vista que enquanto no setor privado o *benchmarking* tende a ser dificultado por fatores como confidencialidade da informação, por exemplo. No setor público de acordo com Bowerman (2002) prevalece a busca pela transparência, outro fator mencionado por estes autores, é a ausência de relações de competição no setor público, assim não havendo esse impedimento para a troca de experiências e o auxílio mútuo entre órgãos.

Nesse sentido, a inovação conforme Casali, Silva & Carvalho (2010) é considerado um fator primordial para a evolução positiva dos processos de uma organização assim como seu próprio desenvolvimento. A justificativa adotada é que com o passar dos anos, as instituições passam a lidar novas realidades culturais onde o conhecimento e o acesso à informação encontram-se em uma mesma direção.

De acordo com Anggadwita e Dhewanto (2013), a inovação é a ferramenta para o alcance dos propósitos do serviço público e para que esta ocorra efetivamente, é necessário que exista um relacionamento sinérgico entre liderança, gerenciamento, recursos humanos e tecnologia para que sua implementação proporcione consideráveis oportunidades de modificações em seus processos. Na administração pública brasileira, conforme abordado nesta pesquisa, estudos sobre a aplicação de *benchmarking* nos denotam uma realidade extremamente incipiente, ou seja, existem pouquíssimos estudos publicados no país diante da materialidade consolidada mundialmente acerca desta ferramenta.

Para alguns autores, como Martins e Marini (2010), a incipiência ou raridade de aplicação de novas ferramentas de gestão, nestas compreendidas o *benchmarking* pode ser entendida pela presença de um forte patrimonialismo assim como enraizamento burocrático de processos, em outras palavras, estas duas questões podem ser traduzidas em engessamento de práticas e ações por parte dos agentes públicos, acomodação. Os mesmos autores sugerem que a inserção de uma “Gestão por Resultados” insere-se exatamente nesse contexto, intervindo nestas questões, oferecendo soluções adequadas aos problemas. Nesse sentido, um dos instrumentos mencionados por Martins e Marini, é justamente o *benchmarking*, que assim como vários outros, pode contribuir diretamente para a melhoria do desempenho dos órgãos públicos e dos resultados das ações e políticas.

Segundo Magd e Curry (2003), as possibilidades de aplicação de *benchmarking* no setor público são vastas, em seu estudo por exemplo, realizaram um levantamento acerca de diversos autores, desta forma, relataram experiências positivas em áreas como energia, economia nacional, assim como hospitais e universidades. Além disso, seus achados demonstraram que a aplicação da ferramenta pode servir como apoio na definição do orçamento e planejamento estratégico. Dorsh e Yasin (1998), afirmam que desde os anos 80, nos Estados Unidos, o uso do *benchmarking* nos serviços públicos tem crescido de forma intensa, ganhando destaque especial os setores de saúde, infraestrutura e contratações.

Para Lundvall e Tomlinson (2002) *benchmarking* pode ser utilizado na construção de obras públicas, nesse sentido, focando na análise e na eficiência dos recursos públicos. Desta forma, observa-se, que a utilização desta ferramenta possibilita em melhora de diversos processos contemplados nas organizações públicas. Conforme explanam Mad e Curry, além da facilidade da aplicação do *benchmarking* e seu baixo custo para efetivação, sua utilização pode também resultar em redução de gastos de operações. Além disso, a ferramenta possibilita aos gestores o alcance aos resultados esperados pelas suas ações e políticas. Já WynnWilliams (2005) corrobora à tese argumentando que a utilização de *benchmaking* contribui significativamente na melhora do desempenho organizacional dos processos e ações contemplados pela administração pública.

Diante estas citações, observa-se que os processos de benchmarking assim como a utilização de ferramentas semelhantes de aplicação no trabalho proporcionam à gestão pública o desenvolvimento de processos de melhoria os quais intervêm na realidade de seus processos e organizações. Ao realizarmos uma síntese paralela à “Nova Gestão Pública” termo utilizado internacionalmente desde o início da década de 50, observamos que os impecílios envoltos aos processos de administração pública nos ambientes de trabalho, remetem aos traços da burocracia tradicional, como meio para se organizar, garantir a impessoalidade e produzir os serviços públicos (SILVA, 2017).

Nesta ótica, observa-se que recentemente a administração pública vem absorvendo as propriedades do mercado internacional tanto em sua estrutura, quanto na forma de produzir os serviços públicos e se relacionar com a sociedade (KETTTL, 2005). Atualmente, as demandas da sociedade exteriorizadas no sentimento de indignação e de esperança das manifestações populares que ocorrem em vários continentes, são objetivadas por mais democracia,

transparência, responsividade, eficácia, eficiência, participação e preservação do meio ambiente. Tais práticas consolidadas como inovadoras e necessárias à nova administração pública (CASTELLS, 2013).

Conforme Souza (2016) para tornarmos a administração pública um ambiente moderno, inclusivo, que faça uso das novas e modernas ferramentas de gestão, é necessário a implantação de um processo envoltório, onde os cidadãos, funcionários, profissionais em geral e a comunidade, os quais façam parte de um processo de envolvimento e desenvolvimento denominado como coprodução nos serviços públicos. Segundo o mesmo autor, a coprodução é o principal mecanismo utilizado se para atingir os objetivos políticos de uma determinada organização. Este processo implica, em minimizar o poder interventor do Estado ou mercado, assim promovendo o empoderamento dos cidadãos, da comunidade e da sociedade civil.

A administração pública precisa ter sua estrutura organizacional baseada na colaboração e na liderança compartilhada tanto internamente quanto externamente. Contudo, isso requer uma base de motivação do administrador público voltada para o desejo de contribuir com a sociedade por meio do serviço público.

CONCLUSÃO

Como observando nos diversos estudos abordados nesta pesquisa, a modernização da administração pública brasileira enfrenta grandes desafios, a busca pela inovação e aplicação de ferramentas modernas na administração pública deve ser incentivada, a mudança da cultura organizacional e às práticas gerenciais também são objetos visíveis e passíveis de atualizações, desta forma, *benchmarking* surge como uma alternativa consolidada internacionalmente em diversos contextos, de fácil aplicação e baixo custo operacional, possibilitando aos gestores diversas formas de aprimoramento de processos, assim possibilitando a entrega de um produto de melhor qualidade à população.

Além disso, processos inovadores à gestão pública precisam ser fomentados, pesquisas sugerem a importância de valorizar os colaboradores das organizações públicas, atores destes processos modernos de otimização. Dessa forma, identifica-se na coprodução de serviços públicos uma ferramenta de engajamento social, a qual adequa-se a realidade vivenciada nas instituições públicas lotadas no Brasil.

Com base na revisão de literatura abordada nesta pesquisa, identificamos a baixa produtividade de artigos científicos em relação ao tema de pesquisa, além disso, identificamos em número que há muitas dissertações tangíveis aos temas trabalhados neste estudo, entretanto, é visível que suas publicações em revistas ou periódicos ainda aconteçam de forma tímida no país.

Este estudo sugere que às práticas de *benchmarking* na administração pública são de extrema valia, sendo estas de fácil aplicação, baixo custo operacional e de resultados promissores acerca de sua objetivação alvo. Além disso, pontuamos que há necessidade de realização de mais pesquisas relacionadas ao tema, tanto para fins de conhecimento científico como para subsidiar os próprios gestores no desenvolvimento de seus processos organizacionais, desse modo contemplando e contribuindo para a melhoria dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

ANGGADWITA, G. & DHEWANTO, W (2013). **Service Innovation in Public Sector : A case study on PT**. Kereta Api Indonesia. Journal of Social and Development Sciences, 4(7), 308- 315.

ARAÚJO, C.G. **Benchmarking de eficiência técnica no setor de abastecimento de água e esgotamento sanitário brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/35289>

BARCELOS, M.M. **Análise de benchmarking com foco na satisfação dos usuários de transporte coletivo : normalização, análise envoltória de dados e clusterização**. Dissertação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2016. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/156823/001018505.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BOWERMAN, M. *et al.* **The evolution of benchmarking in UK local authorities**. Benchmarking: An International Journal, v. 9, n. 5, p. 429-449, 2002

CASALI, Giovana F. Rossi; SILVA, Orlando Monteiro da and CARVALHO, Fátima M. A. **Sistema regional de inovação: estudo das regiões brasileiras**. Rev. econ. contemp. [online]. 2010, vol.14, n.3. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-98482010000300004&script=sci_abstract&lng=pt

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança : movimentos sociais na era da internet.** Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.

DANIELS. S. Benchmarking. Work Study, Vol. 45 No. 3, pp. 18-20. 1996. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00438029610115488/full/html>

DORSCH, J.J. and YASIN, M. 1998. **A Framework for Benchmarking in the Public Sector: Literature Review and Directions for Future Research.** International Journal of Public Sector Management, vol. 11, no. 27

FELISBERTO, E. *et al.* **Modelagem avaliativa para a construção de indicadores de efetividade das ações de vigilância sanitária no Brasil.** Rev. Bras. Saude Mater. Infant. vol.18 no.3. 2018. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-38292018000300653&lang=pt

GARIBA JÚNIOR, Maurício. Um modelo de avaliação de cursos superiores de tecnologia baseado na ferramenta benchmarking. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: [s.n.], 2005. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102070>

JARDIM, C.R.A. **Benchmarking No Setor Público – O Processo E As Contribuições: Uma Pesquisa-Ação Em Um Governo Estadual.** Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/4326/6/2012_ClaudioRafaelArmijoJardim.pdf

KETTL, D. F. **A revolução global: reforma da administração do setor público.** In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 75-122.

MAGD, H.; CURRY, A. ISO 9000 and tQM: are they complementary or contradictory to each other?. t he t QM Magazine , v. 15, n. 4, p. 244-256, 2003.

MARTINS, H.F.; MARINI, C. *et al.* 2010. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília: Editora Publix

MIRANDA, A.L. *et al.* **A Evolução da Metodologia de Benchmarking Data Envelopment Analysis – DEA na Regulação de Custos do Setor de Transmissão de Energia Elétrica Brasileiro: um olhar crítico na renovação das concessões.** Gestão & Produção, vol.27 no.1. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v27n1/0104-530X-gp-27-1-e3940.pdf>

OLIVEIRA, B.G. *et al.* **Proposta de indicador de eficiência da gestão pública municipal em promover desenvolvimento local.** Interações, vol.20 no.3. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122019000300815&lang=pt

PASSOS, C.A.S. *et al.* **Benchmarking: A tool for the improvement of production management.** IFAC Proceedings Volumes. Volume 46, Issue 24, September 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1474667016322509>

REIS, M.C.A. *et al.* **Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro.** Administração Pública e Gestão Social, vol. 12, núm. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5481/5185>

SILVA, C.F. **Gestão estratégica nas polícias militares: um estudo sobre a polícia militar de Minas Gerais e a brigada militar.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Ciências Sociais e Humanas. 2017. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/14534>

SILVA, T.A. **Conceitos E Evolução Da Administração Pública: O Desenvolvimento Do Papel Administrativo.** Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/download/16678/4429>

SOUZA, M.L.H. **Avaliação da efetividade dos principais cursos FIC Pronatec do Instituto Federal de Santa Catarina : benchmarking com cursos técnicos de longa duração.** Universidade De Brasília. Programa De Pós-Graduação Em Gestão Pública – Ppgp Mestrado Profissional Em Gestão Pública. 2016. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/20363/1/2016_MariaLuisaHillesheinSouza.pdf

SPJELKAVIK, I. *et al.* **Benchmarking Applications in Public Sector Principal-Agent Relationships.** Benchmarking An International Journal 15(6):723-723-741 · October 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233862765_Benchmarking_Applications_in_Public_Sector_Principal-Agent_Relationships

TOMLINSON, Mark, LUNDVALL. 2002 **International benchmarking as a policy learning tool.** The new knowledge economy in Europe: A strategy for international competitiveness with social cohesion. Edward Elgar: Cheltenham, UK.

WICKSTROM, T.A. **Medidas de desempenho para a gestão de escolas: formulando um conjunto de indicadores para auxílio à tomada de decisão.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade Vale do Rio dos Sinos. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2862>

WYNN WILLIAMS. **Performance Assessment and Benchmarking in the Public Sector: An Example from New Zealand.** Benchmarking An International Journal 12(5) · December 2005.

YOUNG, J. *et al.* **Planos diretores municipais e planos de gestão das águas: uma análise comparada das cidades de Lisboa/PT e Porto Alegre/BR.** Rev. Bras. Gest. Urbana vol.11.

2019. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2175-33692019000100210&lang=pt