

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DA
METODOLOGIA DA IGOVPESSOAS**

PAULA CRISTINA LEITE GUESSER
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

SÉRGIO MURILO PETRI
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

1 Introdução

O controle gerencial no setor público mundial está passando por várias mudanças, incluindo uma alteração de controles de processo para controles de resultado (Ter Bogt, 2003). Essa transformação também está acontecendo com a gestão de recursos humanos (RH) no setor público do Brasil, pois a integração das práticas de RH ao planejamento estratégico e sua vinculação aos resultados aumentam a produtividade e a capacidade das organizações cumprirem sua missão (Daley & Vasu, 2005). Assim, a gestão de recursos humanos no setor público passou a reconhecer as pessoas como um recurso determinante para a organização, a partir de uma visão gerencial estratégica (Pierantoni et al., 2011).

Embora as organizações do setor público tenham recebido pouca atenção na pesquisa sobre gestão de recursos humanos e sobre desempenho (Vermeeren, 2017), as pessoas foram identificadas como vantagem competitiva por numerosos pesquisadores (Cook & Crossman, 2004). Dessa forma, os sistemas de gestão de recursos humanos são um fator crucial na determinação do desempenho das organizações públicas (Selden, Jacobson, Ammar, & Wright, 2000).

Um estudo sistemático de artigos científicos internacionais publicados no período de 2000-2018, elaborado por Guesser, Ensslin e Petri (2018), confirmou que as pesquisas sobre avaliação de desempenho de RH no setor público utilizam uma visão sistêmica, assim como mencionado por Selden et al. (2000) e Vermeeren (2017). Essa visão sistêmica entende que todas as partes do sistema estão interligadas e trabalham juntas em busca dos objetivos da organização. O termo sistema de avaliação de desempenho carrega em si uma conotação de avaliação global e integrada acerca do desempenho da organização.

O Sistema de Avaliação de Desempenho possui um ciclo de vida, composto pelas seguintes etapas: design, implementação, uso e revisão (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000), que serão descritas no decorrer deste estudo. Embora este estudo tenha por base uma visão sistêmica acerca do processo de avaliação de desempenho, a abrangência da sua análise restringe-se a etapa de revisão, entendida esta como essencial para acompanhar as mudanças ambientais a que as organizações estão expostas. Desse modo, o presente estudo acerca da revisão do sistema de avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos visa preencher uma lacuna de pesquisa, considerando que existem poucos estudos empíricos que avaliam os sistemas de gestão de recursos humanos do setor público (Selden et al., 2000) e, tendo em vista que a maior parte das pesquisas científicas internacionais concentra-se apenas na etapa de design do sistema de avaliação de desempenho (Guesser et al., 2018).

Portanto, esta pesquisa inova no sentido de estudar a etapa de revisão de um sistema de avaliação de desempenho, onde são identificados e aperfeiçoados aspectos relevantes acerca da metodologia de mensuração aplicada. Ou seja, parte-se do entendimento de que a etapa de revisão de um sistema de avaliação de desempenho é essencial para que ele seja capaz de se ajustar às mudanças ambientais.

Considerando que o TCU vem aplicando pesquisas acerca do desempenho da governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal, tendo efetuado ciclos avaliativos em 2013, 2016, 2017 e 2018, este estudo pretende responder a seguinte questão problema: “Como identificar e aperfeiçoar aspectos de um instrumento governamental, utilizado pelo TCU para avaliar o desempenho da gestão de pessoas das organizações públicas federais brasileiras?”

Em alinhamento ao problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral: Identificar e aperfeiçoar aspectos de um instrumento governamental, utilizado pelo TCU para avaliar o desempenho da gestão de pessoas das organizações públicas federais brasileiras. Considerando que a metodologia de avaliação do TCU tem por base o índice iGovPessoas, que mensura o desempenho da governança e gestão de pessoas das organizações participantes,

os objetivos específicos consistem em: (i) identificar as características do índice iGovPessoas a partir de conceitos da literatura científica internacional; (ii) identificar quais aspectos do índice iGovPessoas podem ser aprimorados, a partir da metodologia desenvolvida por Petri (2005); (iii) evidenciar os potenciais ganhos do aprimoramento do iGovPessoas.

Este trabalho delimita-se a apontar aspectos de aprimoramento à metodologia de avaliação de desempenho aplicada nas Organizações Públicas Federais pelo TCU – índice iGovPessoas. Portanto, aplica-se a um caso concreto e as conclusões não devem ser generalizadas. E a abrangência da análise do processo de avaliação de desempenho restringe-se a etapa de revisão, na qual são propostas ações de aperfeiçoamento ao sistema, para possibilitar o feedback e o aprendizado.

2 Fundamentos Teóricos

Este capítulo é dedicado à revisão da literatura sobre avaliação de desempenho e gestão de pessoas no setor público, estando dividido nas subseções: Nova Gestão Pública, Avaliação de Desempenho e Gestão de Pessoas.

2.1 Nova Gestão Pública

Durante as últimas três décadas, a busca pelo melhor desempenho do setor público tornou-se um problema cada vez mais importante (Vermeeren, 2017). Assim, houve um forte movimento de um serviço público com foco no bem-estar social para um serviço público cujo desempenho é avaliado e recompensado (Tanwir & Chaudhry, 2016).

Esse fato está ligado à Nova Gestão Pública e suas reformas recentes que visam melhorar o desempenho do Governo, por meio da incorporação de práticas do setor privado, como a gestão de desempenho (Abu-Doleh & Weir, 2007; Verbeeten, 2008; Conway et al., 2016). A Nova Gestão Pública é uma política de inserção do controle formal por resultados, na qual os gestores objetivam o controle e o desempenho resultante da avaliação das organizações, com maior atenção para a qualidade do pessoal, gestão de competências, e entrevistas de avaliação de trabalho com os servidores públicos (Ter Bogt, 2003).

Devido a essa mudança, um serviço público em que o desempenho não é medido, avaliado e recompensado com precisão se tornará obsoleto (Tanwir & Chaudhry, 2016). Afinal, conforme Lord Kelvin para avaliar é preciso mensurar o desempenho (1824-1907 como citado em Neely et al., 1995). Por isso, os profissionais de gestão de pessoas precisam garantir que a organização pública tem os servidores certos para alcançar o nível de desempenho que é prescrito e também incorporar os incentivos adequados que garantam recompensas de acordo com os resultados de desempenho (French & Goodman, 2012; Melton & Meier, 2017).

Uma maior ênfase no desempenho e serviços governamentais orientados para resultados destacou a necessidade das organizações públicas em desenvolverem estratégias eficazes de capital humano que melhorem o desempenho e responsabilidade do governo (French & Goodman, 2012). Todavia, para fazer uso dos controles de resultados, é necessário que esses resultados sejam mensuráveis e vinculados aos objetivos finais da organização (Ter Bogt, 2003), o que pode ser alcançado por meio de um sistema de avaliação de desempenho.

No Brasil, destaca-se o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado da Presidência da República de 1995, que estabeleceu diretrizes para reforma da administração pública brasileira e trouxe como uma das principais alterações o foco no controle dos resultados baseado na avaliação de desempenho, ao invés do controle de processos. E nessa ótica, o TCU adotou a prática de controle de resultados, por meio de indicadores de desempenho como o iGovPessoas.

2.2 Avaliação de desempenho e gestão de pessoas

Para Neely, Gregory e Platts (1995), um sistema de avaliação de desempenho é formado por um conjunto de indicadores para quantificar a eficiência e eficácia das ações, que deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e deve ser dinâmico, no sentido de sempre retroalimentar o processo. Além disso, esse Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser examinado em três níveis: as medidas de desempenho individuais; o conjunto de medidas de desempenho do Sistema; e a relação entre esse Sistema e o ambiente no qual a organização está inserida e com a qual interage (Neely et al., 1995).

Assim, para um sistema de avaliação de desempenho ser completo, ele possui um ciclo de vida, que segundo Bourne et al. (2000) é composto por quatro etapas. Na etapa de design, o modelo é estruturado por meio da seleção das medidas e estabelecimento da forma de mensuração do desempenho, na etapa de implementação são aplicadas as medidas de desempenho para avaliar a organização, na etapa de uso, são utilizadas as informações derivadas da mensuração do desempenho e encontradas as oportunidades de melhoria, e na etapa de revisão, o processo é revisto para aperfeiçoar o sistema, acompanhar as mudanças e desafiar os objetivos da organização.

Para Behn (2003) a seleção das medidas é determinada por um ou mais dos oito propósitos a qual os gestores querem alcançar por meio da Avaliação de Desempenho: avaliar, controlar, orçar, motivar, promover, celebrar, aprender, melhorar. Esses oito propósitos do Sistema de Avaliação de Desempenho foram descritos por Behn (2003) em relação à gestão pública, mas são aplicáveis também à gestão privada, pois todas convergem para a melhoria da gestão. Além de um propósito ou mais, os Sistemas de Avaliação de Desempenho precisam ter um número adequado de medidas para gerar informação útil aos gestores e auxiliar a tomada de decisão (Micheli & Mari, 2014; Franco-Santos et al., 2007).

No âmbito da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho também tem sido estudada a partir de uma abordagem de sistema que permite que os departamentos de pessoal avaliem a eficácia com que estão atendendo a cada grupo, comparem sua eficácia com outros grupos e ao longo do tempo (Selden et al., 2000). Para Tweedie, Wild, Rhodes e Martinov-Bennie (2019) a pesquisa sobre avaliação de desempenho na gestão de recursos humanos passou por três fases: eliminação de erros de mensuração; entendimento do sistema de avaliação no seu contexto social e; integração do sistema às estratégias da organização.

A gestão estratégica de recursos humanos visa usar boas práticas, vinculando-as ao alcance dos objetivos organizacionais (Daley & Vasu, 2005). Vermeeren (2017) salienta que práticas de recursos humanos que melhoram a capacidade incluem treinamento de habilidades, formação geral e enriquecimento do trabalho. Amin, Ismail, Rasid e Selemani (2014) destacam as seguintes práticas de recursos humanos: recrutamento, formação, avaliação de desempenho, progressão funcional, descrição dos papéis de trabalho, participação dos colaboradores e compensação. Pereira, Fontinha, Budhwar e Arora (2018) identificaram como principais práticas de gestão de RH: o recrutamento e a seleção; treinamento, o desenvolvimento; a remuneração e benefícios; as relações de trabalho; e as práticas orientadas ao bem-estar dos servidores.

Já para Khan, Yusoff, Hussain e Ismail (2019) as práticas de gestão de RH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração, são as que têm efeito direto e significativo no desempenho dos serviços dos servidores, por meio da satisfação no trabalho. Ante o exposto, a avaliação de desempenho é uma das diversas práticas de gestão de recursos humanos que pode colaborar com o alcance dos objetivos da organização, já que ela pode ter um impacto significativo na administração salarial, feedback de desempenho, promoções, treinamento, e na identificação dos pontos fortes e fracos de um indivíduo (Abu-Doleh & Weir, 2007).

Em relação ao foco das pesquisas anteriores sobre avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público, a nível internacional, destacam-se estudos relacionados ao impacto de práticas de gestão de RH no desempenho (Guesser et al., 2018). Esse enfoque estratégico da gestão de RH está ligado à Nova Gestão Pública, cujo objetivo é a gestão baseada em resultados, mostrando a importância que passou a ser dada ao desempenho do setor público, tanto para aumentar a eficiência e o desempenho dos servidores, quanto para prestar contas dos resultados aos stakeholders (Guesser et al., 2018).

Também se destacam estudos que analisam variáveis que afetam o desempenho como, por exemplo, a motivação (Manolopoulos, 2007; Hailesilassie, 2009; Rinsum & Verbeeten, 2012). A motivação no setor público tornou-se uma variável muito relevante porque a subjetividade nas práticas de Avaliação de Desempenho afeta negativamente a confiança dos subordinados em seu supervisor (Rinsum & Verbeeten, 2012). Tanto que, a motivação é a função de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no setor público mais recorrente nas pesquisas científicas internacionais (Guesser et al., 2018).

Percebe-se que outras pesquisas analisam o nível de satisfação com o Sistema de Gestão de Desempenho e o impacto do Sistema no bem-estar dos servidores, ou seja, investigam se um Sistema de Avaliação de Desempenho é considerado justo na percepção dos servidores, a exemplo das pesquisas de Cook e Crossman (2004), Songstad, Lindkvist, Moland, Chimhutu e Blystad (2012) e, Makhubela, Botha e Swanepoel (2016). Logo, a percepção dos servidores também é vital para institucionalização e implementação da gestão de desempenho (Ohemeng, Amoako-Asiedu, & Obuobisa-Darko, 2018a).

Em síntese, as pesquisas internacionais sobre o tema mostram que os estudos estão concentrados na fase de design do sistema de avaliação de desempenho, conforme apontado por Bourne et al. (2000) e Guesser et al. (2018), ou em aspectos específicos do sistema. Destaca-se ainda o artigo de Selden et al. (2000), que trata do desenvolvimento e aplicação, nos Estados Unidos, de um sistema para classificar o desempenho da gestão dos recursos humanos de cada Estado. Selden et al. (2000) consideraram os seguintes critérios no desenvolvimento desse sistema: a) utilizar uma ferramenta de avaliação de desempenho que aplique de forma justa e consistente os critérios; b) fornecer feedback relevante aos Estados individuais sobre seu desempenho; c) incorporar o conhecimento no sistema desenvolvido; d) levar em conta a dependência contextual entre os critérios de avaliação; e) reconhecer a presença de imprecisões nas informações.

Em relação as pesquisas nacionais sobre a avaliação de desempenho de gestão de pessoas no setor público, destacam-se as pesquisas que mencionam a gestão por competências, a exemplo das pesquisas de Bruno-Faria e Brandão (2003), Lima e Lima (2013) e Ramos, Costa, Borba e Assis (2014). Para Pierantoni et al. (2011) a gestão por competências é uma prática que visa aumentar o desempenho global da instituição por meio do incremento do desempenho individual de seus trabalhadores.

O modelo de gestão por competências propõe a identificação e o gerenciamento das lacunas de competências entre aquelas disponíveis na organização com aquelas competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos (Ramos et al., 2014). Por exemplo, a pesquisa de Silveira, Pinheiro e Antunes (2012) demonstrou que o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais instituiu a avaliação de desempenho como instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais.

As pesquisas de Lima e Lima (2013) e Ramos et al. (2014), por exemplo, efetuadas em Instituições de Ensino Federais, também revelaram o foco da avaliação de desempenho dos servidores a um nível individual. Já para Dias e Guimarães (2015) as organizações públicas têm buscado trabalhar com a avaliação de desempenho em diferentes níveis: organizacional, divisional, de equipes, individual; de acordo com o grau de maturidade em planejamento e uso de ferramentas de mensuração de resultados. No entanto a maior parte das pesquisas

nacionais consultadas estudaram a avaliação de desempenho a um nível individual, o que vai ao encontro da proposta da gestão por competências.

3 Procedimentos Metodológicos

No presente estudo optou-se por utilizar uma visão de conhecimento interpretativista, que visa interpretar a realidade. O que vai ao encontro do objetivo geral de identificar e aperfeiçoar aspectos de um instrumento governamental. Desse modo, a natureza do objetivo desta pesquisa é descritiva, já que a pesquisa é caracterizada como a tentativa de compreensão dos significados e características da situação (Richardson, 2008).

A análise dos dados é qualitativa e quantitativa. O instrumento da pesquisa qualitativa é documental, conforme coleta e análise de dados de Relatórios Técnicos dos Levantamentos sobre governança e gestão de pessoas do TCU (2016, 2017, 2018), extraídos de sua página eletrônica em agosto de 2019. E o instrumento da pesquisa quantitativa tem por base o software excel, no qual foram alimentados os dados de avaliação do modelo iGovPessoas do TCU para mensuração de acordo com o modelo de Petri (2005).

Em relação aos procedimentos para seleção do referencial teórico, ele teve por base uma revisão sistemática da literatura sobre o tema central, que foi efetuada por meio da ferramenta Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C), especificamente para a etapa da Seleção do Portfólio Bibliográfico (Valmorbida & Ensslin, 2017). Esse procedimento foi efetuado nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior: Web of Science, Scienc Direct, Scopus.

Nessas bases foram coletados os artigos científicos em inglês publicados de janeiro/2000 a junho de 2019 acerca do tema Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público, que continham no título, resumo ou palavra-chave as seguintes palavras usadas nos comandos de busca:

- Palavras-chave do Comando de busca 1: *evaluat**, *measur**, *assess**, *appraisal*, *manag**, *indicat** AND *performance*, *public sector*, *public administrat**, *government*, *human resource*, *servant*, *person*, *employee*, *people*, *professional*.
- Palavras-chave do Comando de busca 2: *evaluat**, *measur**, *assess**, *appraisal*, *manag**, *indicat** AND *performance*, *government employee*, *civil service*, *civil servant*, *public servant*.

Essa busca foi efetuada em duas etapas: em 03/2018 e 06/2019, gerando um total inicial de 7.474 artigos. Com o auxílio do software EndNote, esses artigos passaram por um processo de seleção, de acordo com o grau de alinhamento com a temática, cuja análise envolveu sequencialmente a seleção de artigos por título, resumo e texto integral. O portfólio final resultou em 32 artigos internacionais, que foram analisados na íntegra para compor a revisão teórica deste estudo, embora não tenha sido possível citar todos.

A seleção de artigos nacionais também foi efetuada com base no ProKnow-C. Esse procedimento foi efetuado nas bases de dados da Spell e SciELO, onde foram coletados, em 08/2019, 73 artigos científicos publicados no Brasil, sem limitação temporal, acerca do tema Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público. Após o processo de seleção, o portfólio final resultou em 9 artigos nacionais, sendo que alguns são citados neste estudo. O comando de busca utilizado na coleta incluiu os artigos que continham no título, resumo ou palavra-chave (na base da Spell) ou em todos os índices (na base da SciELO) as seguintes palavras usadas nos comandos de busca:

- Palavras-chave do Comando de busca 1:
 - a) (avaliação de desempenho) AND (administração pública) AND (recursos humanos);
 - b) (avaliação de desempenho) AND (serviço público) AND (recursos humanos);
 - c) (avaliação de desempenho) AND (administração pública) AND (gestão de pessoas);
 - d) (gestão de desempenho) AND (administração pública) AND (recursos humanos);

- e) (gestão de desempenho) AND (serviço público) AND (recursos humanos);
- f) (gestão de desempenho) AND (administração pública) AND (gestão de pessoas);
- Palavras-chave do Comando de busca 2:
- a) (avaliação de desempenho) AND (servidores públicos).

Acerca dos procedimentos para coleta de dados, estes envolveram a captação de todas as informações disponíveis no endereço eletrônico do TCU acerca dos ciclos avaliativos do índice iGovPessoas, em especial o ciclo de 2018. Esses dados foram organizados de forma a permitir a compreensão da metodologia utilizada pelo TCU.

Os dados do ciclo avaliativo do TCU de 2018, consultados nesta pesquisa, foram extraídos dos seguintes arquivos que compõem os Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública:

- Relatório técnico completo TC 015.268/2018-7 (alterado conforme Acórdão 976-2019-P);
- Questionário aplicado;
- Estrutura para compreensão dos dados (alterado conforme Acórdão 976-2019-P);
- Relatório individual da autoavaliação – UFSC.

De forma suplementar, para compreensão da metodologia iGovPessoas, também foram coletados dados dos Relatórios Técnicos dos Levantamentos efetuados em 2016 (TC 014.566/2016-8) e 2017 (TC 017.245/2017-6).

O procedimento para alcance do primeiro objetivo específico consistiu na percepção dos autores das características do índice iGovPessoas, a partir de aportes teóricos da literatura científica detalhados na Subseção 2.2:

- (i) investigação dos níveis em que são examinados os indicadores, segundo manifestações de Neely et al. (1995);
- (ii) identificação da observância do índice iGovPessoas em relação ao ciclo de vida de um Sistema de Avaliação de Desempenho, proposto por Bourne et al. (2000);
- (iii) investigação da função da Avaliação de Desempenho na gestão pública a que é dada maior ênfase na metodologia iGovPessoas, segundo Behn (2003).

O procedimento para alcance do segundo objetivo específico consistiu na utilização do modelo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho de Petri (2005), que foi construído com base na metodologia Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA), para identificar quais aspectos do índice iGovPessoas podem ser aprimorados.

Para Bana e Costa (1993) a MCDA possui uma concepção sistêmica soft de um processo de apoio à tomada de decisão, que busca a elaboração de um modelo de avaliação a partir de uma abordagem interativa, construtivista e de aprendizagem. Isto é, nessa abordagem não existe uma única solução para o problema (Roy, 1993), pois a solução é construída a partir dos valores e objetivos dos atores envolvidos.

As fases da metodologia MCDA-C (Construtivista) são: estruturação, avaliação e recomendações de ações de aperfeiçoamento. Este trabalho, no entanto, limita-se ao escopo da MCDA, que é capaz de subsidiar o processo de tomada de decisão, sem agregar o conhecimento do decisor.

Na Fase de Estruturação são realizadas as etapas: a) identificação do problema, b) construção da árvore de pontos de vista, c) construção dos descritores e escalas ordinais para a medição do desempenho das alternativas potenciais em cada ponto de vista fundamental (PVF) (Grzebieluckas et al., 2011).

Já na Fase de Avaliação, as escalas ordinais são convertidas em escalas cardinais, por meio da construção de níveis de referência para cada descritor (Bana e Costa & Silva, 1994), sendo o nível superior chamado bom e o nível inferior chamado neutro (Zamcopé, Ensslin, Ensslin, & Dutra, 2010). Os níveis de referência dos descritores informam as faixas limítrofes: em nível de mercado – entre os níveis Bom e Neutro; em nível comprometedor – abaixo do Neutro; e, em nível de excelência – acima do Bom (Bortoluzzi, Ensslin, & Ensslin, 2011). Por meio de julgamento semântico e com o auxílio do software Macbeth-scores, são realizadas comparações par-a-par para identificar a diferença de atratividade entre os níveis de

escala (Bana e Costa, Stewart, & Vansnick, 1995).

Ainda na Fase de avaliação, são identificadas as taxas de substituição/compensação de cada critério, para transformar o valor da avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global, que demonstra o impacto de cada critério no alcance do desempenho geral (Bortoluzzi et al., 2011). Esse desempenho global é obtido por meio da agregação das avaliações locais, conforme a seguinte equação matemática de agregação aditiva (Bortoluzzi et al., 2011):

$$V(a) = \sum_{i=1}^n w_i \times v_i(a)$$

Em que:

V (a) = valor do Desempenho Global;

$v_1(a), v_2(a), \dots, v_n(a)$ = valor parcial do desempenho nos critérios 1, 2, n;

w_1, w_2, \dots, w_n = taxas de substituição nos critérios 1, 2, ... n;

n = nº de critérios do modelo.

No sentido de subsidiar o decisor com informações importantes, na Fase de Recomendações são identificados as ações e seus impactos no alcance dos objetivos estratégicos da organização (Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri, & Vianna, 2010).

Assim, a MCDA está alinhada aos conceitos de avaliação de desempenho numa ótica sistêmica, ao entender a interligação de todos os componentes do sistema. Nesse sentido, considerando que o modelo para avaliar ferramentas de avaliação de desempenho desenvolvido em 2005, pelo Dr. Sergio Murilo Petri, na sua tese de doutorado em Engenharia de Produção, tem por base a metodologia MCDA, optou-se por utilizar esse modelo na avaliação do iGovPessoas.

O modelo de Petri (2005) é composto por três grandes áreas de avaliação: conhecimento do contexto, processo decisório e uso (aplicabilidade). Cada uma dessas grandes áreas é dividida em clusters e subclusters, que formam a estrutura hierárquica de valor do modelo, isto é, seus componentes estão interligados numa cadeia de causa e efeito. Por exemplo, o cluster “estruturação” é avaliado por meio dos subclusters “atores” e “contexto decisório”. Assim, como os demais pontos de vista fundamentais “avaliação”, “efetividade”, “proatividade”, “flexibilidade” e “operacionalidade” são subdivididos nos seus respectivos pontos de vista elementares (PVE).

E para cada um dos pontos de vista elementares estão seus descritores, compostos pelas escalas ordinais e seus níveis de referência. Abaixo também aparecem as escalas cardinais, que demonstram a conversão dos níveis da escala ordinal em níveis numéricos, possibilitando a mensuração do desempenho do iGovPessoas, por meio da equação de agregação aditiva.

Portanto, com o auxílio do software excel e a partir da análise interpretativista dos documentos do TCU, foram efetuadas as classificações do iGovPessoas nos níveis de cada um dos vinte e um descritores que compõem o modelo de Petri (2005). Essa classificação permitiu mensurar o desempenho global do iGovPessoas e identificar os aspectos do iGovPessoas com desempenho mais comprometedor.

E a proposição de ações de aperfeiçoamento aos aspectos com desempenho mais comprometedor consistiu no alcance do terceiro objetivo específico. De forma a fornecer ao TCU uma proposta concisa de ações capazes de alavancar o desempenho da metodologia iGovPessoas. Para isso, também foi utilizado o software excel, para demonstrar quantitativamente o impacto das ações de aperfeiçoamento no desempenho do iGovPessoas.

4 Análise dos Resultados

Esta seção trata dos resultados do presente estudo, que são apresentados nas seguintes subseções: Apresentação do índice iGovPessoas - TCU, Mensuração do índice iGovPessoas e

exposição de ganhos potenciais do modelo de mensuração proposto.

4.1 Apresentação do índice iGovPessoas - TCU

O iGovPessoas é o modelo utilizado pelo TCU para avaliar a governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Com base no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização este modelo foi desenvolvido pelo TCU e aplicado em organizações públicas federais em quatro ciclos avaliativos até o presente: nos anos de 2013, 2016, 2017, 2018. O modelo adotado tem como instrumento de avaliação um questionário auto avaliativo, composto por itens de verificação originados das práticas (ou boas práticas) de governança citadas na literatura (TCU, 2018).

Portanto, a partir deste momento é apresentada a metodologia aplicada no ciclo avaliativo mais recente, em 2018. O questionário utilizado pelo TCU é composto por 65 questões (itens) objetivas, que compõem 16 agregadores e 4 critérios de avaliação da governança e gestão de pessoas: liderança, estratégia, accountability, operações. Para cada questão formulada, as organizações foram solicitadas a selecionar uma das categorias de resposta que variam numa escala likert de 5 níveis de “não adota” até “adota” a prática, e cuja pontuação varia de 0 até 1.

Quanto a cada uma das categorias da Tabela 1, bem quanto o valor do eventual desconto derivado de questões TipoX (que dizem respeito aos detalhes da adoção da prática), o TCU utilizou a técnica estatística Análise de Componentes Principais (ACP), sendo o método de extração de componentes o de mínimos resíduos. As capacidades das organizações nos 16 agregadores do modelo foram calculadas pela média ponderada das respostas aos seus respectivos itens, gerando o resultado (capacidade) em cada um dos critérios. O iGovPessoas é a média ponderada desses valores (TCU, 2016).

Efetuada os cálculos a partir das respostas dos questionários, as organizações foram agrupadas segundo estágios de capacidade: inicial (desempenho de 0% a 39,99%), intermediário (desempenho de 40% a 70%), e aprimorado (desempenho de 70,01% a 100%). Em 2018, foram avaliadas quatrocentos e noventa e oito (498) organizações, de diferentes tipos: agências, autarquias, bancos, casas legislativas, estatais, fundações, hospitais, instituições de ensino, militares, ministérios, órgãos executivos e tribunais. Como resultado, mais da metade das organizações (56%) ainda se encontram nos estágios iniciais em 2018 (3 e 4) (TCU, 2018).

Cabe agora a análise acerca das características da avaliação de desempenho do iGovPessoas, a partir da percepção dos autores de conceitos da literatura científica internacional e do Relatórios do TCU (2018). Para Neely et al. (1995), o uso de indicadores na perspectiva de um Sistema pode ser examinado em três níveis. No caso do iGovPessoas este modelo examina o desempenho da governança e gestão de pessoas nos níveis: (i) das medidas de desempenho individuais (medidas obtidas por meio do questionário iGovPessoas); (ii) do conjunto de medidas de desempenho (conjunto de medidas do questionário iGovPessoas); (iii) da relação entre esse Sistema e o ambiente no qual opera (análise do iGovPessoas se restringe ao cenário público brasileiro).

Quanto à relação entre esse Sistema e o ambiente no qual opera, observa-se que o TCU tem a intenção de avaliar o ambiente interno das organizações, tanto que o questionário de avaliação foi elaborado com a contribuição de gestores públicos. Mas como esta avaliação visa comparar o desempenho das diferentes organizações com características semelhantes, as medidas de desempenho não estão alinhadas aos objetivos estratégicos de cada organização. De forma que o questionamento elaborado pelo TCU é mais genérico, a exemplo de um item do questionário que visa identificar se a organização possui controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Outra ressalva a se mencionar é o fato de que este sistema de avaliação de

desempenho mensura a governança e gestão de pessoas a partir da adoção de boas práticas gerenciais (TCU, 2018), o que não abrange a interação desse sistema com o ambiente e stakeholders externos. Mesmo com essas ressalvas, nota-se que o iGovPessoas pode ser interpretado como um sistema de avaliação de desempenho, pois ele é formado pelas etapas de design, implementação, uso e revisão, descritas por Bourne et al. (2000).

A metodologia iGovPessoas tem uma estrutura/design estabelecido a partir de boas práticas de governança, foi implementado e utilizado para avaliar o desempenho da governança e gestão de pessoas em diferentes órgãos da Administração Pública Federal e essa metodologia já passou por revisões, inclusive, o questionário utilizado em 2018 possui um menor número de questões se comparado ao questionário utilizado em 2016, por exemplo. Todavia, na etapa de revisão o iGovPessoas não gera feedback e aprendizado claro por meio de ações de aperfeiçoamento as organizações participantes.

Isto está relacionado ao fato de que a função da Avaliação de Desempenho na gestão pública (ver Behn, 2003) a que é dada maior ênfase na metodologia iGovPessoas é a função avaliar, não no sentido de gerar feedback e retroalimentação ao processo, mas no sentido de mensurar um desempenho em um determinado momento que possa ser comparado entre as organizações. Isto é facilmente identificável no Relatório TCU (2018), ao descrever que o objetivo do iGovPessoas é medir a capacidade de governança e gestão das organizações públicas federais e outros entes jurisdicionados do TCU. Em segundo plano o iGovPessoas também busca controlar, verificar se o serviço está adequado, ao contribuir para o planejamento das ações de controle externo do TCU.

Considerando que o TCU (2018) visa avaliar a adoção de boas práticas de gestão de recursos humanos, o que vai ao encontro do que pontuaram Daley e Vasu (2005) ao mencionarem que a gestão estratégica de recursos humanos visa usar boas práticas, vinculando-as ao alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, é possível comparar, sucintamente, as práticas abordadas pelo TCU no seu questionário auto avaliativo em relação às práticas citadas pesquisas científicas tratadas na fundamentação teórica.

Desta comparação, percebeu-se que a maior parte das práticas de gestão de RH verificadas na literatura científica nacional e internacional estão contempladas na avaliação do iGovPessoas. Todavia, as práticas de progressão funcional e participação dos colaboradores não foram encontradas de forma clara no questionário. Portanto, seriam sugestões de práticas que poderiam ser avaliadas para ampliar o escopo de análise do TCU.

Além disso, um aspecto que chama atenção, é o fato de que nas questões aplicadas pelo TCU não há menção à “motivação dos colaboradores”, que como visto anteriormente é a função de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no setor público mais recorrente nas pesquisas científicas internacionais (Guesser et al., 2018). Embora a motivação pareça um aspecto muito individual do colaborador, ela também pode ser estimulada a partir da gestão de recursos humanos.

4.2 Mensuração do índice iGovPessoas

Esta subseção trata do alcance do segundo objetivo específico, no qual são identificados quais aspectos do índice iGovPessoas podem ser aprimorados, a partir da metodologia desenvolvida por Petri (2005). Dessa forma, a partir da percepção dos autores e da análise dos Relatórios disponíveis na página do TCU, a metodologia iGovPessoas foi classificada nos níveis de cada um dos vinte e um descritores (escalas ordinais) do modelo de Petri (2005) para avaliar o seu desempenho. Como o modelo é muito extenso, neste estudo será apresentado apenas uma parte do modelo, que demonstra a avaliação de desempenho do iGovPessoas do descritor Personalização.

Conforme Figura 1, as escalas cardinais representam a conversão das escalas ordinais em funções de valor, para possibilitar a quantificação do desempenho do iGovPessoas no

descritor Personalização. Os níveis de referência dos descritores informam as faixas limítrofes, facilmente vistas na escala cardinal: a função de valor 0 representa a faixa limítrofe entre nível comprometedor e nível competitivo, enquanto a função de valor 100 representa a faixa limítrofe entre o nível competitivo e nível excelente. A Personalização foi classificada como nível 1, pois identifica os objetivos e as preferências de forma genérica; portanto, é um aspecto comprometedor do iGovPessoas.

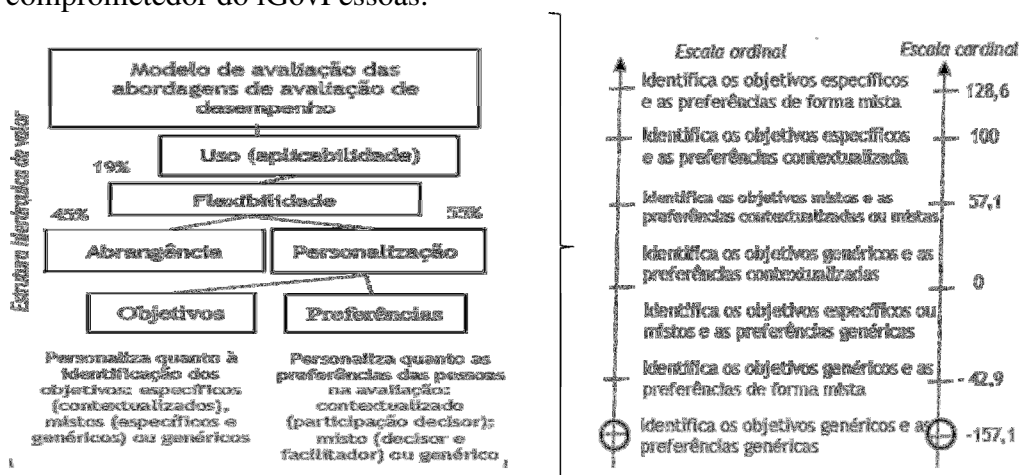


Figura 1. Modelo parcial da avaliação de desempenho do iGovPessoas – Descritor Personalização.

Fonte: Adaptado de Petri, S. M. (2005). Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Do mesmo modo, foram classificados os níveis de desempenho do iGovPessoas em cada um dos demais vinte descritores do Modelo de Petri (2005). Os pontos de vista elementares PVE (“aspectos”) que tiveram o desempenho mais comprometedor foram: padrões ou referências (-100), preferências locais (-133,3), detalhamento (-125), e personalização (-157,10).

Tabela 1
Pontuação global iGovPessoas – Status Quo

Pontos de Vistas Fundamentais		Taxas	Atual	Global
PVF 1	Estruturação	25%	-19	-5
PVF 2	Avaliação	12%	-109	-13
PVF 3	Efetividade	22%	89	20
PVF 4	Proatividade	16%	-61	-10
PVF 5	Flexibilidade	19%	-86	-16
PVF 6	Operacionalidade	6%	36	2
Total	Total			-22

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Já em relação a pontuação global do desempenho do iGovPessoas, esta foi obtida por meio da aplicação da equação de agregação aditiva, em que as taxas de substituição foram multiplicadas pelo valor de cada descritor, para obter os desempenhos nos pontos de vista fundamentais, cuja soma resultou no desempenho global comprometedor de 22 pontos negativos, conforme Tabela 1.

Assim, a partir do entendimento de que só é possível gerir o que se mede (Lord Kelvin, 1824-1907 como citado em Neely et al., 1995), o modelo de Petri (2005) possibilitou a avaliação do desempenho global da metodologia iGovPessoas. Conforme a Tabela 1, a pontuação negativa foi resultante, em especial, do fato de apenas os pontos de vista fundamentais “Efetividade” e “Operacionalidade” estarem em nível competitivo, enquanto todos os demais estão em nível comprometedor: estruturação, avaliação, proatividade, flexibilidade. Portanto, a partir da avaliação da situação atual do desempenho do iGovPessoas, a subseção a seguir pretende expor os ganhos potenciais se aplicadas ações de melhoria à

metodologia iGovPessoas.

4.3 Exposição de potenciais ganhos do aprimoramento do iGovPessoas

Conforme identificados os aspectos mais comprometedores do modelo iGovPessoas, esta subseção propõe ações para aprimorar o nível atual desses aspectos, e conseqüentemente aperfeiçoar o desempenho global verificado para este modelo. Assim, na Tabela 2, são apresentadas as ações de aperfeiçoamento para os pontos de vista elementares que tiveram o desempenho mais comprometedor.

Tabela 2

Ações de aperfeiçoamento propostas

Pontos de Vista Elementares	Ação de aperfeiçoamento sugerida
Padrões ou Referências	Transparecer quais itens de verificação se referem aos objetivos e preferências específicos e/ou genéricos
Preferências locais	Estabelecer padrões de referência – mínimo e máximo aceitável
Detalhamento	Atribuir referência e proporção de preferência a escala - o quanto vale a pena elevar o nível de desempenho
Personalização	Explicar a contribuição, compensação e permitir interpretar os desempenhos parciais

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

As sugestões de melhoria podem ser visualizadas como uma tentativa de tornar o sistema de avaliação de desempenho iGovPessoas mais transparente e compreensível às organizações públicas participantes. Se o TCU definir os padrões de referência as organizações poderiam focar em ações de melhorias para os pontos mais comprometedores a partir da percepção do TCU.

Ainda nesse sentido, a ação proposta de atribuir referência e proporção de preferência a escala também poderia demonstrar a relevância de cada prática de gestão de pessoas, trazendo maior clareza aos respondentes do questionário em relação a identificação das práticas mais consagradas na visão do TCU, isto é, gerando feedback e aprendizagem nesse processo. Aliado a isso, se a metodologia iGovPessoas conseguir explicar a contribuição, a compensação e os desempenhos parciais de forma mais clara, as organizações participantes poderão compreender os cálculos de desempenho e conseqüentemente verificar a importância da avaliação de desempenho para aprimorar a gestão de pessoas.

E a última ação proposta, que poderia ter o maior impacto na alavancagem do desempenho do iGovPessoas, é transparecer se os itens de verificação: (i) São personalizados quanto à identificação dos objetivos; (ii) São personalizados quanto às preferências na avaliação das pessoas. Uma sugestão seria a elaboração de um bloco de questões distintas para as organizações de ramos diferentes, a partir do entendimento de que o desempenho deve ser definido para cada organização de acordo com os seus objetivos estratégicos (assim como definido por Lebas (1995)).

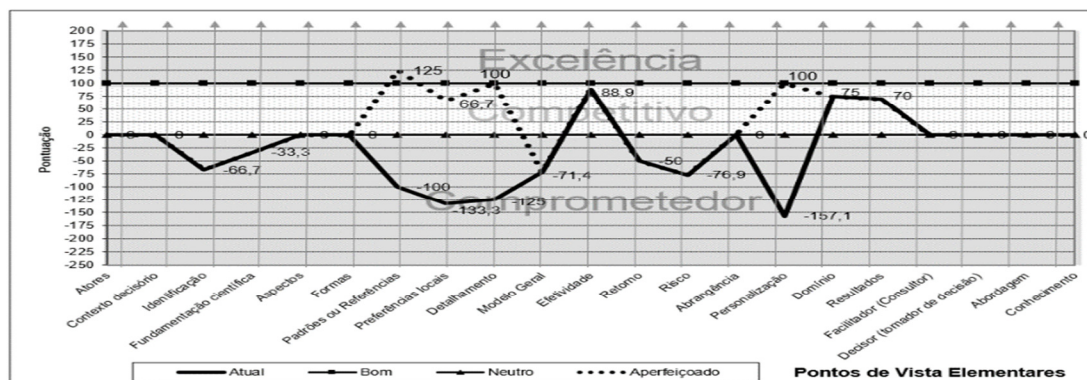


Figura 2. Desempenho atual e aperfeiçoado do iGovPessoas nos pontos de vista elementares.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Se as ações propostas fossem colocadas em prática os níveis de desempenho nos quatro pontos de vista elementares seriam alavancados, conforme as Figura 2 e Figura 3, que demonstra o desempenho atual e aperfeiçoado do iGovPessoas.

Em termos globais, se aplicadas as ações de aperfeiçoamento, o desempenho da metodologia iGovPessoas poderia melhorar em 47 pontos, aplicando-se novamente a equação de agregação aditiva, conforme observa-se na Tabela 3.

Tabela 3

Pontuação global iGovPessoas – Status Aperfeiçoado

Pontos Fundamentais	de Vistas	Taxas	Aperfeiçoado	Global
PVF 1	Estruturação	25%	-2	-1
PVF 2	Avaliação	12%	30	4
PVF 3	Efetividade	22%	89	20
PVF 4	Proatividade	16%	-61	-10
PVF 5	Flexibilidade	19%	55	10
PVF 6	Operacionalidade	6%	36	2
Total				25

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme a Tabela 3, a pontuação global do desempenho do iGovPessoas poderia alcançar 25 pontos positivo, e seu desempenho seria considerado a nível competitivo. Por mais que nem todos os pontos de vista fundamentais estejam na faixa de nível competitivo, os pontos de vista fundamentais em nível comprometedor são compensados pelos desempenhos positivos.

Dessa forma, por meio da aplicação do modelo desenvolvido por Petri (2005), foram evidenciados os potenciais ganhos do aprimoramento do desempenho do iGovPessoas. Esses ganhos foram demonstrados quantitativamente, pois a mensuração deve ser visualizada como uma ferramenta de gestão. Assim, foi possível efetuar a revisão de um sistema de avaliação de desempenho e verificar que existem ajustes que podem aprimorar esse processo.

5 Conclusões

Diante da complexidade da área de gestão de pessoas a avaliação de desempenho mostrou-se como uma ferramenta capaz de auxiliar os gestores públicos no adequado desenvolvimento dos servidores. Portanto, notou-se que o setor público brasileiro também está tratando a gestão de pessoas a nível estratégico e reconhecendo a importância das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais.

O objetivo geral desta pesquisa, de identificar e aperfeiçoar aspectos de um instrumento governamental, utilizado pelo TCU para avaliar o desempenho da gestão de pessoas das organizações públicas federais brasileiras, foi alcançado a partir da apresentação do modelo iGovPessoas e avaliação do seu desempenho por meio do modelo desenvolvido por Petri (2005).

Com base na literatura científica, o iGovPessoas apresentou-se como um sistema de avaliação de desempenho, mas não abrange a interação desse sistema com o ambiente e stakeholders externos, nem é capaz de gerar feedback e aprendizado por meio de ações de aperfeiçoamento às organizações participantes. Nesse sentido, por meio da avaliação do desempenho do iGovPessoas, verificou-se que a metodologia iGovPessoas está em nível comprometedor.

Também foram identificados os pontos de vista elementares ou aspectos do sistema de avaliação que tiveram o desempenho mais comprometedor: falta de padrões de referência e taxas de atratividade na escala de avaliação; falta de definição da contribuição, compensação e interpretação dos desempenhos parciais; e a baixa flexibilidade em relação aos objetivos e preferências do iGovPessoas. A esses aspectos comprometedores foram sugeridas ações de

aperfeiçoamento para alavancar o desempenho global do iGovPessoas, de 22 pontos negativos para 25 pontos positivos, o que realocaria o desempenho do iGovPessoas a um nível competitivo.

Considerando ainda que, a busca pelo melhor desempenho do setor público tornou-se um problema cada vez mais importante (Vermeeren, 2017), esta pesquisa contribui para ampliar o horizonte acerca das metodologias disponíveis para o alcance dos resultados almejados das organizações públicas. Pois a avaliação do desempenho contribui para tornar o processamento de informações mais eficiente (Choong, 2014), além de contribuir com a identificação de oportunidades de melhoria na gestão de pessoas.

Em relação a literatura científica internacional sobre gestão de pessoas, um fato interessante é que as medidas de avaliação do iGovPessoas não incluem nenhum tipo de mensuração acerca da motivação das pessoas que compõem o quadro funcional das organizações. Isto é, embora a motivação seja recorrentemente citada na literatura sobre Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no setor público, a exemplo das pesquisas de Manolopoulos, 2007; Hailesilassie, 2009; Rinsum e Verbeeten, 2012, a motivação não foi objeto de análise do TCU.

Se fosse questionado às pessoas que compõem a organização, se elas reconhecem que sua organização está a nível “intermediário” (por exemplo) de governança e gestão de pessoas, o TCU poderia ter um feedback acerca de sua metodologia de avaliação, originado de uma avaliação 360 graus a partir de pessoas que compõem o contexto organizacional. Esse feedback poderia amenizar um possível viés derivado da aplicação de uma autoavaliação.

Enfim, esta pesquisa entende que o tema gestão de pessoas, especialmente no setor público, é muito complexo, e por isso mesmo é necessário uma análise mais pormenorizada da situação das organizações públicas, no intuito de corroborar com o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de desempenho cada vez mais aprimorada.

As limitações encontradas durante o processo de pesquisa foram: a fundamentação teórica se restringiu a revisão sistemática de artigos científicos coletados a partir de comandos de busca específicos sobre o tema; a avaliação da metodologia iGovPessoas teve por base a percepção dos autores acerca de dados secundários do TCU, cujos resultados não foram legitimados pelos decisores (servidores do TCU); ao subcluster “Custos” foram atribuídos os níveis com valor 0, para não prejudicar a pontuação do desempenho do iGovPessoas.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se: apresentação deste estudo ao TCU, com uma projeção mais detalhada das ações de melhoria propostas e custos envolvidos; e aplicação do modelo de Petri (2005) ou de outras metodologias para avaliar sistemas de avaliação de desempenho; análise mais abrangente acerca de aspectos essenciais de um sistema de avaliação de desempenho de gestão de pessoas no setor público, a exemplo da motivação.

Referências

- Abu-Doleh, J., & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 75-84.
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Bana e Costa, C. A. (1993). Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. *Pesquisa Operacional*, 13(1), 9-20.
- Bana e Costa, C. A., & Silva, F. N. (1994). Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. *Investigação Operacional*, 14(2), 115-131.
- Bana e Costa, C. A., Stewart, T. J., & Vansnick, J. C. (1995). Multicriteria decision analysis: some thoughts based on the tutorial and discussion sessions of the ESIGMA meetings. *Anais do European Conference on Operational Research*, Jerusalém, Hebrew University of Jerusalem, Israel, 14.

- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão & Produção*, 18(3), 633-650.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & de Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898.
- Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917.
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of managerial psychology*, 19(5), 526-541.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: Putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 157-167.
- Dias, M. A. M. J., & Guimarães, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- French, P. E., & Goodman, D. (2012). An assessment of the current and future state of human resource management at the local government level. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 62-74.
- Grzebieluckas, C., Buson, M. A., Queiroz, S. G., Ensslin, L., Ensslin, S., Nickel, E., & Balbim, A. J. (2011). Instrumento para identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento do design: Um estudo ilustrado com o projeto de um automóvel. *Gestão & produção*, 18(2), 337-350.
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2018). Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. *Anais do Congresso internacional de desempenho do setor público*, Florianópolis, SC, Brasil.
- Hailesilassie, G. (2009). Determinants of public employees' performance: evidence from Ethiopian public organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 238-253.
- Khan, M. A., Yusoff, R. M., Hussain, A., & Ismail, F. B. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 78-94.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lima, M. A. M., & Lima, I. V. (2013). A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista Ciências Administrativas*, 19(2), 698-740.
- Makhubela, M., Botha, P. A., & Swanepoel, S. (2016). Employees' perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a South African public sector institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11.
- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee relations*, 30(1), 63-85.
- Melton, E. K., & Meier, K. J. (2017). For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. *Public Administration Review*, 77(1), 118-130.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, 25(2), 147-156.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Ohemeng, F. L. K., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa-Darko, T. (2018a). The impact of employee perception on the successful institutionalisation and implementation of performance management systems in developing countries: The perspective from Ghana's public service. *Public Administration and Development*, 38(2), 75-86.

- Pereira, V. E., Fontinha, R., Budhwar, P., & Arora, B. (2018). Human resource management and performance at the Indian Railways. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 47-61.
- Petri, S. M. (2005). Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Pierantoni, C. R., França, T., Ney, M. S., Monteiro, V. O., Varella, T. C., dos Santos, M. R., & Nascimento, D. (2011). Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(1), 1627-1637.
- Plano diretor da reforma do aparelho do Estado (1995). Brasília, DF. Recuperado em 19 dez., 2018, de <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>.
- Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., & Assis, G. J. A. (2014). Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 3(2), 25-41.
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rinsum, M. V., & Verbeeten, F. H. (2012). The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and Business Research*, 42(4), 377-396.
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science? *European journal of operational research*, 8(1), 184-203.
- Selden, S. C., Jacobson, W., Ammar, S. H., & Wright, R. H. (2000). A new approach to assessing performance of state human resource management systems: A multi-level fuzzy rule-based system. *Review of Public Personnel Administration*, 20(3), 58-74.
- Silveira, J. I., Pinheiro, I. A., & Antunes, E. D. D. (2012). Critérios de Avaliação no Setor Público: um comparativo entre União X seis estados. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(3), 53-68.
- Songstad, N. G., Lindkvist, I., Moland, K. M., Chimhutu, V., & Blystad, A. (2012). Assessing performance enhancing tools: experiences with the open performance review and appraisal system (OPRAS) and expectations towards payment for performance (P4P) in the public health sector in Tanzania. *Globalization and health*, 8(1), 33.
- Tanwir, M., & Chaudhry, A. (2016). Reforming a broken system: a new performance evaluation system for Pakistan civil servants. *Pakistan Development Review*, 55(1), 49.
- Ter Bogt, H. J. (2003). Performance evaluation styles in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians' work? *Management Accounting Research*, 14(4), 311-332.
- Tribunal de Contas da União (2016). Relatório do levantamento – ciclo 2016 (TC 014.566/2016-8). Recuperado em 20 dezembro, 2018, de <https://portal.tcu.gov.br/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>.
- Tribunal de Contas da União (2017). Relatório Técnico Detalhado - ciclo 2017 (TC 017.245/2017-6). Recuperado em 26 agosto, 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>.
- Tribunal de Contas da União (2018). Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2018 (TC 015.268/2018-7). Recuperado em 26 agosto, 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96.
- Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, S. R. (2017). Performance evaluation of university rankings: literature review and guidelines for future research. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(4), 479-501.
- Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454.
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737.
- Zamcopé, F. C., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2010). Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. *Gestão & Produção*, 17(4), 693-705.