



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
LUIZ ANTONIO GIARDINO GRAZIANO

**MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PROMOVER A
MOTIVAÇÃO DE UM SERVIDOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO PARA UM POLICIAL RODOVIÁRIO FEDERAL EM
SANTA CATARINA**

Florianópolis
2017

LUIZ ANTONIO GIARDINO GRAZIANO

**MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PROMOVER A
MOTIVAÇÃO DE UM SERVIDOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO PARA UM POLICIAL RODOVIÁRIO FEDERAL EM
SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Administração da Universidade do Sul de
Santa Catarina como requisito à obtenção do
título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Leonardo Ensslin, PhD.

Florianópolis

2017

G82 Graziano, Luiz Antonio Giardino, 1964 -

Modelo de autoavaliação de desempenho para promover a
motivação de um servidor público: um estudo de caso para um policial
rodoviário federal em Santa Catarina / Luiz Antonio Giardino Graziano.
– 2017.

251 f. : il. color.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-
graduação em Administração.

Orientação: Prof. PhD. Leonardo Ensslin

1. Avaliação de desempenho. 2. Motivação. 3. Pessoal - Avaliação. I.
Ensslin, Leonardo. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.3

LUIZ ANTONIO GIARDINO GRAZIANO

**MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA PROMOVER A
MOTIVAÇÃO DE UM SERVIDOR PÚBLICO:
UM ESTUDO DE CASO PARA UM POLICIAL RODOVIÁRIO FEDERAL EM
SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de agosto de 2017.

Prof. e orientador Leonardo Ensslin, PhD.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Ademar Dutra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Profa. Clarissa Carneiro Mussi, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. André Andrade Longaray, Dr.

Universidade Federal de Rio Grande

Prof. Jorge Eduardo Tasca, Dr.

Centro de Ensino da Polícia Militar de Santa Catarina

Dedico esta dissertação à minha família, em especial minhas amadas esposa e filhas, meu saudoso pai e minha adorável mãe.

AGRADECIMENTOS

Aos professores e funcionários do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Unisul, pelos ensinamentos e orientações durante o mestrado.

Aos colegas de mestrado que sempre estiveram comigo, num clima de muita fraternidade.

Às minhas amigas mestrandas Fernanda Cunha e Gabriela Marcon, com quem cursei a maioria das disciplinas e fizemos nossos artigos científicos.

Aos professores da banca examinadora Jorge Eduardo Tasca, André Andrade Longaray e Sérgio Murilo Petri, por aceitarem o convite de comporem a banca de qualificação e de defesa da dissertação, bem como pelas orientações dadas.

Aos professores Ademar Dutra e Clarissa Carneiro Mussi, meus professores e membros da banca examinadora, pelas aulas e orientações durante todo o curso.

À Polícia Rodoviária Federal, por me permitir fazer esse curso.

À professora da UDESC Clerilei Bier, pela sua amizade, orientação e incentivo para a realização do mestrado.

Aos professores da Unisul José Onildo Truppel Filho e Giovani de Paula pelo seu apoio e confiança depositada.

À psicóloga Maria Antonieta Beck, pelos relatórios, informações e orientações dadas.

Ao Inspetor Admar Luciano Filho, Superintendente substituto da PRF/SC, por sua confiança e amizade.

Ao professor Leonardo Ensslin, meu orientador, maior responsável por eu ter concluído essa jornada, pela sua dedicação e interesse, pelo tempo que investiu nas orientações, pelo conhecimento compartilhado, pelo seu caráter e pelas lições de vida.

À minha família e amigos, pelo apoio e incentivo.

A Deus, pela sua bondade e proteção.

Muito obrigado.

“É o Eterno quem dá sabedoria; a sabedoria e o entendimento vêm Dele. Ele dá ajuda e proteção a quem é direito e honesto. Deus protege os que tratam os outros com justiça e guarda os que lhe obedecem.” (Provérbios, 2, 6-8)

RESUMO

A Polícia Rodoviária Federal é um órgão da Administração Pública e sua missão constitucional é realizar o patrulhamento ostensivo das rodovias federais. Esta missão é bastante ampla e seus policiais enfrentam situações diariamente que englobam orientações e auxílios aos condutores e à população em geral, fiscalização de trânsito, atendimento de acidentes, negociação com movimentos sociais, palestras educativas, combate à criminalidade, dentre outras. Estas diferentes situações exigem do policial um grande controle emocional, preparação técnica e domínio da legislação. O stress e o desgaste físico e emocional são constantes, provocando enfermidades associadas a estas situações, e dentre estas se sobressai a frustração, seguida da desmotivação e depressão. O policial tenta reagir a este contexto, porém se depara com o questionamento do que fazer, o que priorizar no seu trabalho e assim contribuir com a harmonia e bem estar da sociedade. Diante desse cenário, emerge a pergunta de pesquisa: Quais são os aspectos considerados por um policial rodoviário federal como críticos para a sua motivação e passíveis de seu controle, e como o desempenho do policial em relação a esses aspectos pode ser por ele gerido? Para responder essa pergunta, foi estabelecido como objetivo geral desenvolver um modelo de autoavaliação de desempenho para um policial rodoviário federal, a partir da sua percepção, tendo em vista promover sua motivação no trabalho a partir dos fatores que estão sob seu controle. O delineamento metodológico é de uma pesquisa quali-quantitativa, exploratória, lógica indutiva e dedutiva, utilização de dados primários e secundários, pesquisa bibliográfica e documental, aplicada, a qual foi realizada via estudo de caso. O instrumento de intervenção para a revisão e análise da literatura foi o Processo de Desenvolvimento de Conhecimento – Construtivista (ProKnow – C) e o instrumento para construção do modelo foi a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C). A revisão e análise da literatura permitiu ao pesquisador conhecer o fragmento da literatura acerca do tema, constatando inúmeras oportunidades acerca da falta de modelos de avaliação de desempenho desenvolvidos sob a ótica da visão construtivista. O modelo de autoavaliação de desempenho desenvolvido identificou, estruturou e estabeleceu processo para mensurar o desempenho do policial rodoviário federal em relação aos aspectos relevantes que podem ser gerenciados a fim de melhorar sua motivação, e assim poder compreender e orientar suas escolhas para as consequências desejadas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Motivação. Setor Público. MCDA-C.

ABSTRACT

The Federal Highway Police is an agency of the Public Administration and its constitutional mission is to carry out ostensive patrolling of the federal highways. This mission is very broad and its police officers face daily situations that include Guidance and Assistance to drivers and population in general, Traffic Supervision, Accident Assistance, Social Movements Negotiations, Educational Talks/Lectures, Crime Fighting among others. These different situations require from the police officer a great deal of emotional control, technical preparation and command of the legislation. Physical and emotional exhaustion and stress are constants causing illnesses associated with such situations, frustration being the main one, followed by demotivation and depression. The police officer tries to react to this context, but is faced with the questioning of "what to do", what to prioritize in his work to contribute with the harmony and well-being of society.

Given this scenario, the research question emerges: What are the critical aspects to be considered by a Federal Highway Police Officer for his motivation and under his control and how can the Officer's performance relative to these issues be managed by him? To answer this question the general objective established was to develop a Federal Highway Police performance self-evaluation model, from his perception, in order to promote his motivation in the workplace from factors that are under their control. The methodological framework is of a qualitative and quantitative research, exploratory, inductive and deductive logic, using primary and secondary data, bibliographical and documental research, applied, which was carried out via a case study. The intervention tool used for review and analysis of the literature was Knowledge Development Process – Constructivis (Proknow-C) and the tool for constructing the model was the Methodology Multicriteria Decision Aid – Constructivist (MCDA-C). The review and analysis of the literature allowed the researcher to know the fragment of literature on the subject, noticing the absence of Performance Evaluation Models developed from the standpoint of the constructivist view. The developed performance self-assessment model identified, structured and established a process to measure the performance of the federal highway police in relation to the relevant aspects that can be managed in order to improve their motivation, so that they can understand and guide their choices to the desired consequences.

Keywords: Performance evaluation. Motivation. Public sector. MCDA-C.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide Representativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	35
Figura 2 - Resumo do delineamento metodológico.....	54
Figura 3 - Etapas do Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)	55
Figura 4 - MCDA-C e suas etapas.....	58
Figura 5 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico	66
Figura 6 - Lentes da análise sistêmica no Proknow-C.....	80
Figura 7 - Atores envolvidos no processo de apoio à decisão.....	120
Figura 8 - Sumário e seu conteúdo	122
Figura 9 - Árvore de Candidatos a Pontos de Vista Fundamentais	128
Figura 10 - Conceitos do PVF “Proatividade”	133
Figura 11 - Conceitos ligados ao PVF Proatividade, dimensão Conhecimento.....	134
Figura 12 - Conceitos ligados ao PVF Proatividade, dimensão Habilidade.....	134
Figura 13 - Conceitos ligados ao PVF Proatividade, dimensão Atitude	135
Figura 14 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Conhecimento do PVF Proatividade	137
Figura 15 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Habilidade do PVF Proatividade.....	137
Figura 16 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Atitude.....	138
Figura 17 - Estrutura Hierárquica de Valor do PVF Proatividade	139
Figura 18 - Descritores do cluster Conhecimento do PVF Proatividade.....	141
Figura 19 - Descritores do cluster Habilidade do PVF Proatividade	142
Figura 20 - Descritores do cluster Atitude do PVF Proatividade.....	143
Figura 21 - Descritores com níveis de referência do cluster Conhecimento para o PVF Proatividade.....	144
Figura 22 - Descritores com níveis de referência do cluster Habilidade para o PVF Proatividade.....	145
Figura 23 - Descritores com níveis de referência do cluster Atitude para o PVF Proatividade	146
Figura 24 - EPAs e conceitos do PVF “Comunicação”.....	151
Figura 25 - Conceitos ligados ao PVF Comunicação, dimensão Conhecimento	151
Figura 26 - Conceitos ligados ao PVF Comunicação, dimensão Habilidade.....	152
Figura 27 - Conceitos ligados ao PVF Comunicação, dimensão Atitude	152
Figura 28 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Conhecimento do PVF Comunicação ...	153
Figura 29 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Habilidade do PVF Comunicação	154

Figura 30 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Atitude do PVF Comunicação.....	155
Figura 31 - Estrutura Hierárquica de Valor	156
Figura 32 - Descritores do cluster Conhecimento do PVF Comunicação	157
Figura 33 - Descritores do cluster Habilidade do PVF Comunicação.....	158
Figura 34 - Descritores do cluster Atitude do PVF Comunicação	159
Figura 35 - Descritores com níveis de referência do cluster Conhecimento para o PVF Comunicação	160
Figura 36 - Descritores com níveis de referência do cluster Habilidade para o PVF Comunicação	161
Figura 37 - Descritores com níveis de referência do cluster Atitude para o PVF Comunicação	162
Figura 38 - EHV do PVF Comunicação, cluster “Conhecimento”	163
Figura 39 - PVF Comunicação com seus descritores	164
Figura 40 - Descritores D1 e D2.....	165
Figura 41 - Conjunto de combinações possíveis de alternativas nos níveis de referência	166
Figura 42 - Alternativa A ordinalmente preferível à C	167
Figura 43 - Alternativa B ordinalmente preferível à D	167
Figura 44 - Independência Preferencial Ordinal 1.....	168
Figura 45 - Alternativa A ordinalmente preferível à B	169
Figura 46 - Alternativa C é ordinalmente preferível à D.....	169
Figura 47 - Independência Preferencial Ordinal 2.....	170
Figura 48 - Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para CPE fixo em CPE-B171	
Figura 49 - Diferença de atratividade entre as alternativas B e D, para “CPE” fixo em “CPE-N”	171
Figura 50 - Independência Preferencial Cardinal 1	172
Figura 51 - Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para “SC” fixo em “SC-B”	172
Figura 52 - Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para “SC” fixo em “SC-N”	173
Figura 53 - Independência Preferencial Cardinal 2	173
Figura 54 - Escala ordinal do Descritor do PVE Solucionar	176
Figura 55 - Diferença de atratividade entre os níveis da escala ordinal do Descritor do PVE - Solucionar.....	177

Figura 56 - Transformação do Descritor Solucionar em Função de Valor por meio do Método MACBETH.....	178
Figura 57 - Escala ordinal do Descritor do PVE Expandir.....	179
Figura 58 - Transformação do Descritor Expandir em Função de Valor por meio do Método MACBETH.....	180
Figura 59 - Escala ordinal do Descritor do PVE Redes sociais	181
Figura 60 - Transformação do Descritor Redes sociais em Função de Valor por meio do Método MACBETH	182
Figura 61 - Escala ordinal do Descritor do PVE Interno.....	183
Figura 62 - Transformação do Descritor Interno em Função de Valor por meio do Método MACBETH.....	184
Figura 63 - Escala ordinal do Descritor do PVE Externo.....	185
Figura 64 - Transformação do Descritor Externo em Função de Valor por meio do Método MACBETH.....	186
Figura 65 - Escala ordinal do Descritor do PVE Imagem institucional	187
Figura 66 - Transformação do Descritor Imagem institucional em Função de Valor por meio do Método MACBETH	188
Figura 67 - Escala ordinal do Descritor do PVE Divulgar	189
Figura 68 - Transformação do Descritor Divulgar em Função de Valor por meio do Método MACBETH.....	190
Figura 69 - Funções de valor do Cluster Conhecimento, PVF Comunicação.....	191
Figura 70 - Recorte dos PVEs que terão identificadas as suas taxas de compensação (W)...	193
Figura 71 - Identificação das alternativas para o PVE Capacitar	194
Figura 72 - Matriz de Roberts para os PVEs Solucionar, Expandir e Redes sociais.....	195
Figura 73 - Matriz MACBETH do PVE Capacitar	196
Figura 74 - Normatização da escala cardinal construída para as taxas de compensação dos PVEs Solucionar, Expandir e Redes sociais.....	197
Figura 75 - Taxas de compensação do PVE-Capacitar	198
Figura 76 - Taxas de compensação do Cluster Conhecimento do PVF Comunicação	199
Figura 77 - Fórmula para calcular o valor do desempenho no PVE- Capacitar em forma de função	200
Figura 78 - Fórmula para calcular o desempenho no PVE Capacitar em forma matricial.....	201
Figura 79 - Valor do desempenho no PVE Capacitar de acordo com o status quo.....	202

Figura 80 - Taxas de compensação, valor global e impacto do status quo no PVE- Conhecimento do PVF-Comunicação	203
Figura 81 - Destaque dos descritores que sofrerão ações de melhoria na fase de Recomendações	205
Figura 82 - Plano de atividades com ações de melhoria para o PVE Expandir	206
Figura 83 - Plano de atividades com ações de melhoria para o PVE Interno.....	206
Figura 84 - Plano de atividades com ações de melhoria para o PVE Imagem institucional ..	207
Figura 85 - Estrutura hierárquica de valor do modelo construído.....	252

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceito de avaliação de desempenho	41
Quadro 2 - Banco de autores e citações do PB - 29 artigos e 67 autores	67
Quadro 3 - Classificação dos artigos do PB de acordo com as variáveis "Mensuração de desempenho" e "Gestão de desempenho"	74
Quadro 4 - Classificação dos artigos do PB de acordo com as variáveis avançadas dos 4 (quatro) caminhos evolutivos	75
Quadro 5 – 17 artigos do PB que foram submetidos à análise sistêmica e os 12 artigos teóricos que não foram submetidos à análise sistêmica	80
Quadro 6 – Assuntos abordados pelos artigos do PB.....	82
Quadro 7 - Aspectos analisados em cada uma das 6 (seis) lentes	86
Quadro 8 – Principais diferenças entre as abordagens realistas e as abordagens prescritivistas e construtivistas	88
Quadro 9 - Enquadramento dos artigos do PB à luz da lente 1	90
Quadro 10 - Enquadramento dos artigos do PB à luz da lente 2	94
Quadro 11 - Enquadramento dos artigos do PB à luz da lente 3	98
Quadro 12 - Enquadramento dos artigos do PB à luz das 3 primeiras lentes.....	102
Quadro 13 - Enquadramento dos artigos à luz da lente 4.....	105
Quadro 14 – Enquadramento dos artigos à luz da lente 5	111
Quadro 15 - Enquadramento dos artigos à luz da lente 6.....	114
Quadro 16 – Oportunidades de pesquisa por lente da análise sistêmica realizada.....	118
Quadro 17 – Exemplos de Elementos Primários de Avaliação - EPAs identificados no Estudo de Caso	124
Quadro 18 – Exemplos de conceitos construídos no Estudo de Caso	125
Quadro 19 – Candidatos a PVF e seus respectivos Conceitos associados	125
Quadro 20 - EPAs e Conceitos relacionados ao Candidato a PVF “Proatividade”	131
Quadro 21 – Escala que operacionaliza os Descritores do PVF Proatividade	139
Quadro 22 - EPAs e Conceitos relacionados ao Candidato a PVF “Comunicação”	149
Quadro 23 – Escala que operacionaliza os Descritores do PVF Comunicação.....	156
Quadro 24 - Comprovante de enquadramento lente 1, abordagem utilizada	224
Quadro 25 - Comprovante de enquadramento lente 1, uso / aplicação	225
Quadro 26 - Comprovante de enquadramento lente 2, atores	227
Quadro 27 - Comprovante de enquadramento lente 2, contexto	229

Quadro 28 - Comprovante de enquadramento lente 3, limite do conhecimento	230
Quadro 29 - Comprovante de enquadramento lente 3, identificar critérios	232
Quadro 30 - Comprovante de enquadramento lente 4, realizar mensuração	233
Quadro 31 - Comprovante de enquadramento lente 4, atender princípio da ordinalidade	235
Quadro 32 - Comprovante de enquadramento lente 4, atender princípio da cardinalidade ...	236
Quadro 33 - Comprovante de enquadramento lente 5, forma de integrar	238
Quadro 34 - Comprovante de enquadramento lente 5, utiliza níveis de referência	240
Quadro 35 - Comprovante de enquadramento lente 6, monitoramento	241
Quadro 36 - Comprovante de enquadramento lente 6, ações de aperfeiçoamento	243
Quadro 37 - 52 EPAs inicialmente levantados pelo Decisor	246
Quadro 38 - 52 EPAs inicialmente levantados pelo Decisor e seus conceitos	248

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultado da busca de artigos nas bases de dados da CAPES.....	63
Gráfico 2 - Número de citações dos artigos mais citados no PB.....	71
Gráfico 3 - Número de citações dos artigos mais citados das referências.....	72
Gráfico 4 – Número de publicações de artigos do PB e referências por periódico.....	73
Gráfico 5 – Artigos desenvolvidos para uso genérico e específico.....	91
Gráfico 6 - Artigos que tem ou não harmonia da abordagem com o seu uso.....	92
Gráfico 7 – Artigos que identificam ou não os atores	95
Gráfico 8 - Artigos que identificam ou não o contexto	96
Gráfico 9 – Artigos que identificam ou não, simultaneamente, os atores e o contexto	97
Gráfico 10 – Artigos que reconhecem ou não a necessidade de expandir o conhecimento do decisor.....	100
Gráfico 11 - Artigos que fazem ou não mensuração	106
Gráfico 12 – Artigos que atendem ou não o princípio da ordinalidade.....	107
Gráfico 13 - Artigos que atendem ou não o princípio da cardinalidade.....	108
Gráfico 14 – Artigos que atendem ou não, simultaneamente, os princípios da ordinalidade e cardinalidade.....	109
Gráfico 15 - Artigos que fazem ou não integração.....	112
Gráfico 16 - Artigos que monitoram ou não o desempenho.....	115
Gráfico 17 - Artigos que permitem ou não ações de aperfeiçoamento	116
Gráfico 18 - Artigos que monitoram e permitem realizar ações de aperfeiçoamento ou não	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos servidores atendidos.....	28
Tabela 2 - Sinais ou sintomas dos distúrbios detectados nos PRFs de Santa Catarina	29
Tabela 3 - Afastamentos por problemas de saúde na Grande Florianópolis	29
Tabela 4 - Frota de veículos nacional e de Santa Catarina em dezembro de cada ano. Número de servidores da PRF/SC em fevereiro de cada ano.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	20
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	20
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	25
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo geral	26
1.3.2 Objetivos específicos	27
1.4 JUSTIFICATIVA	27
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	32
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	32
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
2.1 MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS	33
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO	40
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	51
3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	51
3.2 INSTRUMENTO PARA REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA – PROKNOW-C	
54	
3.3 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO - CONSTRUTIVISTA	
(MCDA-C)	56
3.3.1 Fase de estruturação	59
3.3.2 Fase de avaliação	59
3.3.3 Fase de recomendação	59
4 RESULTADOS	61
4.1 PORTIFÓLIO BIBLIOGRÁFICO (PB).....	61
4.1.1 Procedimentos para seleção do Portfólio Bibliográfico	61
4.1.1.1 Seleção do Portfólio de artigos brutos.....	63
4.1.1.2 Filtragem do banco de artigos brutos e definição do Portfólio Bibliográfico	64
4.1.2 Análise bibliométrica do Portfólio Bibliográfico.....	69
4.1.2.1 Relevância dos autores	69
4.1.2.2 Reconhecimento científico dos artigos.....	70
4.1.2.3 Análise dos periódicos que mais publicaram artigos	72
4.1.2.4 Análise das variáveis avançadas.....	73

4.1.2.4.1 <i>Análise quanto às variáveis avançadas de conteúdo mensuração e gestão de desempenho</i>	73
4.1.2.4.2 <i>Análise quanto às variáveis avançadas dos 4 (quatro) caminhos evolutivos</i>	75
4.1.2.5 <i>Conclusões e recomendações do PROKNOW-C em relação à bibliometria</i>	78
4.1.3 Análise sistêmica do portfólio bibliográfico	79
4.1.3.1 Lente 1 - Abordagem.....	86
4.1.3.2 Lente 2 - Singularidade	93
4.1.3.3 Lente 3- Processo para identificar os critérios	98
4.1.3.4 Lente 4 - Mensuração	104
4.1.3.5 Lente 5 – Integração	110
4.1.3.6 Lente 6 – Gestão	113
4.1.3.7 Conclusões da Análise Sistêmica	118
4.2 ESTUDO DE CASO – DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NO INSTRUMENTO MCDA-C	119
4.2.1 Fase de estruturação	119
4.2.1.1 Contextualização	119
4.2.1.2 Estrutura Hierárquica de Valor (EHV).....	123
4.2.1.2.1 <i>Candidato a PVF “Proatividade”</i>	129
4.2.1.2.2 <i>Candidato a PVF “Comunicação”</i>	146
4.2.2 Fase de avaliação	162
4.2.2.1 Análise de independência ordinal e cardinal	164
4.2.2.2 Construção das funções de valor	175
4.2.2.3 Identificação das taxas de compensação	192
4.2.2.4 Avaliação global e perfil do impacto do <i>status quo</i>	199
4.2.3 Fase de recomendações	203
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	209
REFERÊNCIAS	214
APÊNDICE A – COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO DAS LENTES DA ANÁLISE SISTÊMICA	224
APÊNDICE B – 52 EPAS INICIALMENTE LEVANTADOS PELO DECISOR	246
APÊNDICE C – 52 EPAS INICIALMENTE LEVANTADOS PELO DECISOR E SEUS CONCEITOS	248
APÊNDICE D – EHV – MODELO CONSTRUÍDO	252

1 INTRODUÇÃO

A introdução dessa dissertação está dividida em seis seções: 1.1 Contextualização do tema; 1.2 Problema de pesquisa; 1.3 Objetivos; 1.4 Justificativa; 1.5 Delimitação da pesquisa e 1.6 Estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O homem busca atingir objetivos em sua vida profissional e pessoal, aspirando progredir nessas duas dimensões, as quais estão intimamente interligadas, influenciando uma na outra. A motivação, quando vista em sua dimensão de plenitude ou satisfação pela excelência no exercício de suas atribuições, refere-se tanto ao anelo na busca da satisfação como na ânsia ou êxtase para alcançar seus objetivos. (LOVEJOY, 2011). O autor afirma, ainda, que todas as condições necessárias para que a humanidade atinja a sua plenitude já existem nela e no mundo. Nesta visão, o trabalho e a motivação profissional se autoalimentam e energizam ou destroem conjuntamente. Um trabalho bem realizado tem, assim, via de regra, uma ou mais pessoas motivadas, e vice versa. Ainda segundo o autor, para o ser humano, a motivação e a satisfação são necessidades vitais para sua realização profissional e pessoal.

A motivação é explicada por uma multiplicidade de variáveis, as quais são de difícil identificação e mensuração, razão pela qual esses aspectos tão importantes na vida do ser humano são relegados. A falta de motivação é particularmente sentida nas atividades públicas tendo em vista o forte poder político na definição das lideranças e sua consequente falta de uma visão de longo prazo objetivando a profissionalização da máquina pública e a elevação consistente de seus padrões de efetividade, eficácia e eficiência (BRUNELLI, 2008).

Ribeiro e Mancebo (2013) alertam para a falta de reconhecimento e valorização do servidor público, ressaltando que em muitos casos a busca pelo cargo ou emprego público se dá apenas por uma questão de estabilidade, em face de instabilidade do mercado. Elas ressaltam a importância do trabalho como fonte de prazer quando existe o reconhecimento social.

Dal Prá e Carvalho (2003) alertam sobre a importância da motivação do servidor público, base de todo o trabalho a ser desenvolvido, muito mais do que tecnologia ou máquinas. Além disso, as pesquisadoras ressaltam a necessidade do administrador público entender que as pessoas são diferentes e, portanto, são diferentes as necessidades das pessoas e as razões que as levam a se motivarem. Mais da metade das estratégias propostas pelas

organizações não são plenamente implementadas e dentre as causas estão o baixo comprometimento, a desmotivação do servidor público e a falta de uma visão construtivista (ATKINSON, 2006; BRIGNALL; MODELL, 2000).

Damascento e Alexandre (2012), abordando o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), afirmam que funcionários motivados e satisfeitos com seu trabalho são mais saudáveis, equilibrados e buscam a capacitação contínua, tendo como consequência um melhor desempenho no trabalho. Assim, a busca por um ambiente motivador, com melhoria da qualidade de vida dos empregados, do clima organizacional e dos relacionamentos, leva a organização a ter maiores chances de atingir suas metas.

Segundo Brignall e Modell (2000) a baixa qualidade do serviço público é a principal razão da demanda da sociedade por um novo Estado burocrático. Esta situação foi o mote para a generalizada busca na década de 90, na Inglaterra, Escandinávia, Estados Unidos, Canadá e outros países, por novos formatos para promover um atendimento com a qualidade demandada pela sociedade e ao mesmo tempo valorizar e motivar o servidor público (MELKERS; WILLOUGHBY, 2005), (ATKINSON, 2006), (DECOENE; BRUGGEMAN, 2006), (PALTTALA et al., 2012). Para alcançar este propósito o setor público foi buscar no setor privado técnicas administrativas bem sucedidas.

A avaliação de desempenho emerge então como o principal instrumento para apoiar os processos decisórios e a melhoria da performance. Brignall e Modell (2000) observaram então que para alcançar a eficiência se deveria antes buscar o comprometimento e a motivação do servidor público e isto passava pela compreensão dos sentimentos de realização e autoestima dos mesmos (DECOENE; BRUGGEMAN, 2006).

Melkers e Willoughby (2005), constataram que 68% das organizações públicas melhoraram seu desempenho após passarem a utilizar modelos de avaliação de desempenho e que dentre seu principais benefícios se encontra a mudança do comportamento das lideranças em relação à motivação dos servidores para com seu trabalho e vida profissional em geral.

A avaliação de desempenho em órgãos públicos, no Brasil, não é comum, e normalmente está relacionada ao desempenho do órgão em relação às metas a serem atingidas, ou em relação ao servidor público, mas somente durante o estágio probatório. Na área policial não é diferente. A avaliação de desempenho não é realizada durante a vida profissional e, quando existe, é apenas para cumprir formalidade ou classificar os servidores para fins de promoção.

A avaliação de desempenho relacionada à motivação que é encontrada na literatura, em programas organizacionais, é genérica e tem por objetivo definir grandes

diretrizes para as instituições. Estes modelos, no entanto, não são indicados para fazer a autogestão da motivação dos funcionários, uma vez que não levam em consideração as suas peculiaridades específicas, que são os aspectos que darão legitimidade e credibilidade ao modelo de apoio à autogestão da motivação.

Boyne e Walker (2010) afirmam que uma das principais funções dos órgãos públicos é prestar serviços públicos que atendam às expectativas dos cidadãos dentro de padrões de eficiência, efetividade e igualdade, ou seja, espera-se que a Administração Pública atinja altos níveis de desempenho. A estratégia empregada para atingir os objetivos é vista no setor privado como uma forma de defender a empresa da concorrência, pela busca de melhor performance, mas no setor público a estratégia tem se centrado na argumentação da busca da prestação de serviços de qualidade esquivando-se da transparência de seu desempenho uma vez que não existe concorrência para ser comparada. Neste sentido, os estudos envolvendo estratégia e avaliação de desempenho são bastante comuns no setor privado, mas poucos no setor público.

A capacidade de gerenciar do Estado tem uma relação direta com a política de governo e estabelece uma influência profunda nas decisões governamentais, seja no estabelecimento de prioridades, seja na definição de programas sociais. As decisões do gestor público têm efeitos diretos na qualidade de vida dos cidadãos (COGGBURN; SCHNEIDER, 2003).

A implementação de estratégias depende da adoção de ferramentas ou instrumentos capazes de melhorar a comunicação da organização e esclarecer o papel e as responsabilidades de todos os envolvidos no processo de gestão. O estabelecimento de um sistema de controle efetivo de estratégias e a forma como esse sistema interage com outros sistemas de controle de gestão e operacionais, é importante para avaliar se a organização está atingindo seus objetivos estratégicos. Isso exige a identificação clara das metas e medidas de desempenho daquilo que se busca a médio e longo prazo (ATKINSON, 2006).

Atualmente a avaliação de desempenho da Administração Pública Federal está expressa na Lei 11.784/2008. Segundo Velasco e Silva (2011), ambas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a atual lei conceitua avaliação de desempenho como o “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do executivo federal.” As autoras afirmam que a avaliação de desempenho tem por objetivo melhorar a qualidade dos serviços

públicos e dar suporte à política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal.

A atividade policial, monopólio do Estado, é uma função pública particularmente sensível à motivação de seus servidores uma vez que envolve relações potencialmente conflituosas com a sociedade, seja no exercício do poder de polícia administrativa ou no de segurança pública. A sociedade atual exige dos policiais a prestação de um serviço de qualidade, porém a atividade policial muitas vezes entra em choque com aquilo que a sociedade, à primeira vista, espera da polícia. São raros os indicadores de desempenho no Brasil específicos para a atividade policial, seja pela complexidade das competências e atribuições, seja pela falta de hábito de se avaliar as instituições públicas no Brasil. Durante e Borges (2011), afirmam que indicadores de desempenho na área de segurança pública são importantes e devem ser utilizados para avaliar a segurança pública sob os ângulos da eficácia, eficiência e efetividade, mas são difíceis de serem estabelecidos pela falta de informações fidedignas, sendo esse um dos grandes problemas da SENASP (Secretaria Nacional de Segurança Pública).

Dantas et al. (2010), pesquisando sobre o stress em policiais militares de Minas Gerais, verificou uma grande incidência nessa categoria profissional, fruto da natureza e condições de trabalho, afirmando que, segundo o Conselho Federal de Psicologia, policiais civis e militares fazem uso diário ou semanal de tranquilizantes, seis vezes mais que a média da população nacional. Estes profissionais apresentam maior propensão a desenvolver outras doenças psicológicas, sendo necessário um trabalho preventivo nesse sentido.

Costa et al. (2007) realizaram pesquisa sobre o stress em policiais militares do Rio Grande do Norte e concluíram que quase a metade do efetivo (47,4%) apresenta sintomas de stress. Destes, 3,4% encontravam-se na fase de alerta, 39,8% na fase de resistência, 3,8% na fase de quase-exaustão e 0,4% na fase de exaustão, ou seja, o quadro é problemático, exige uma intervenção preventiva, mas não é crítico. Se não forem adotadas medidas que inibam os fatores estressores, o quadro pode se agravar, ou seja, os policiais podem passar para a fase subsequente, chegando à fase de exaustão e é nesse momento que ocorrem as doenças mais graves como depressão, raiva, ansiedade e tantas outras, o que pode gerar sérios problemas para o policial e para a sociedade.

Menegali et al. (2010) realizaram pesquisa sobre policiais civil da cidade de Tubarão/SC com o objetivo de verificar a presença da síndrome de Burnout nessa categoria de profissionais. Essa síndrome caracteriza-se pelo esgotamento de energia e exaustão devido à exposição crônica ao stress profissional. A pesquisa revelou que 60% dos profissionais

analisados apresentavam síndrome de Burnout, cujas causas estão relacionadas às condições de trabalho e expectativas em relação à performance profissional, o que gera prejuízos individual, institucional e para a sociedade. Segundo os autores, existe a necessidade de desenvolvimento de modelos mais complexos para estudar a síndrome de Burnout na atividade policial.

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) é órgão integrante da estrutura do Ministério da Justiça e tem sua missão constitucional definida no artigo 144 da Carta Magna, além de sua competência legal e infralegal em outros dispositivos legais. A PRF faz parte do Sistema Nacional de Segurança Pública e deve contribuir para a preservação da ordem pública.

Os policiais rodoviários federais estão sujeitos aos princípios da Constituição Federal aplicáveis à Administração Pública e seus servidores, à Lei nº 8.112/90, conhecida como Regime Jurídico do Servidor Público Federal, bem como ao Código de Ética do servidor público federal e outros dispositivos legais e infralegais que se aplicam ao ocupante do cargo.

Desta forma, as atividades do policial rodoviário federal são bastante controladas e restritas, sendo analisadas, questionadas e julgadas pela Corregedoria da própria Instituição, além de outras Instituições externas como Polícia Federal, Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União, Ministério Público Federal e Justiça Federal, entre outras.

As situações às quais estão sujeitos os policiais rodoviários federais no seu trabalho operacional, face às incertezas enfrentadas quanto às pessoas com as quais vai se relacionar, exige desse profissional grande controle emocional e alta capacidade de discernimento, de modo a habilitá-lo à controlar as situações com a menor exposição a riscos dele e das demais pessoas envolvidas no evento.

O policial rodoviário federal por um lado executa suas funções em um ambiente sob pressão onde desenvolve várias funções simultaneamente durante o seu trabalho, e por outro, desempenha suas funções em diferentes ambientes onde as incertezas e riscos estão rotineiramente presentes fazendo com que seu comportamento e atitudes necessitem de permanente adaptação fazendo com que se lhe torne difícil avaliar se está cumprindo da melhor maneira possível suas atribuições, com aquilo que a sociedade dele espera e com aquilo que o motiva a trabalhar.

A multiplicidade de funções a serem desempenhadas associadas à intensidade das demandas e a rotina do trabalho fazem com que o policial rodoviário federal, mesmo desejando ser um profissional exemplar, não consiga se autoavaliar, monitorar e aperfeiçoar seu desempenho, criando um ambiente favorável para a desmotivação e frustração.

A Polícia Rodoviária Federal possui um sistema de avaliação de desempenho individual dos policiais, que leva em consideração os resultados operacionais (número de autos de infração lavrados, acidentes atendidos, prisões, auxílios, etc.) de cada um. Esse sistema de avaliação de desempenho individual visa classificar os policiais (ranking), estabelecendo critérios objetivos para fins específicos, como escolha de férias, postos de trabalho, etc. O sistema existente auxilia o policial rodoviário federal a melhor atender as demandas da imagem da corporação, uma vez que o que a motivação organizacional globalizada busca identificar os fatores motivacionais sob o controle da organização e que potencialmente podem impactar na motivação de um número representativo de servidores em geral.

Existe, no entanto, uma outra motivação que corresponde àquela que contempla os aspectos passíveis de controle pelo policial quando da realização de suas funções, de tal forma que, segundo seu entender, lhe promovem satisfação pela autossuperação por realizar seu trabalho com esmero, dedicação e plena competência. Neste contexto o que promove a motivação e a autoestima, e por consequência o desejo de cada vez exercer melhor suas funções e se autovalorizar, é o bom desempenho naqueles fatores que segundo o policial rodoviário federal, são essenciais e relevantes nas suas atividades. Além disso, esses indicadores de desempenho devem estar sob o seu controle, ou seja, o policial deve ter a opção de agir ou não sobre os fatores que influenciam ou determinam o índice de desempenho.

É interessante que o policial tenha um modelo de autoavaliação de desempenho no qual ele possa verificar seu *status quo* e consiga verificar o que ele deve fazer para mudar esse status, bem como estar ciente das consequências de suas decisões sobre si mesmo, a instituição e a sociedade. A motivação gerada pela autorrealização provocada pela satisfação de bem realizar seu trabalho é particularmente importante na carreira policial na PRF, uma vez que sintomas como número de afastamentos por problemas de saúde e mortes de policiais, são elevados e tem aumentado.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Neste contexto, considerando que o caminho para a realização profissional passa pela motivação, não tendo sido encontrado na literatura um instrumento apto a motivar o PRF e, ainda, levando em consideração que grande parte dos resultados de seu trabalho dependem de aspectos que não são passíveis de seu controle, surge a pergunta de pesquisa:

Quais são os aspectos considerados por um policial rodoviário federal como críticos para a sua motivação e passíveis de seu controle, e como o desempenho do policial em relação a esses aspectos pode ser por ele gerido?

O que se busca é construir um modelo a partir das percepções do profissional interessado que lhe possibilite: identificar, organizar, mensurar e integrar os aspectos, sob seu controle, julgados como relevantes pelo profissional (decisor) associado a seus valores e preferências que expliquem sua motivação decorrente da execução de suas atribuições no trabalho. O modelo permitirá uma visualização gráfica e numérica do desempenho da situação atual, evidenciando seus pontos fortes e fracos, bem como orientando o processo de fixação da meta e o processo de geração de ações de melhoria.

Tendo em vista a aptidão do instrumento Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA/C) para lidar com problemas complexos, caracterizados pela dificuldade de identificação e classificação de suas variáveis, objetivos conflitantes, informações imprecisas, será utilizada esse instrumento para construção do modelo pretendido.

Ao final do trabalho ter-se-á um modelo singular de autoavaliação de desempenho das atividades exercidas por um policial rodoviário federal, que trabalha na área operacional, que representa os fatores que identificam as competências, as habilidades e as aptidões que, segundo a percepção do PRF, congregam aquilo que o mesmo julga requerido e necessário para sucesso no exercício de seu cargo. Desta forma, o policial poderá visualizar e conhecer seu desempenho naqueles fatores que estão sob seu controle, administrar e melhorar sua performance profissional, e com isso valorizar sua motivação, autoestima e cidadania. Como resultado final, ter-se-á um profissional cômico dos fatores sob seu controle que ajudarão no processo de autogestão para o contínuo aperfeiçoamento de sua motivação e autoestima.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Para responder à pergunta de pesquisa, o objetivo do presente trabalho é: desenvolver um modelo de autoavaliação de desempenho para um policial rodoviário federal, a partir da sua percepção, tendo em vista promover sua motivação no trabalho.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral estabelecido, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Delimitar o fragmento da literatura do tema “Avaliação de Desempenho” e “Serviço Público”, a partir da identificação de um portfólio bibliográfico representativo do mesmo e das análises bibliométrica e crítica das publicações;
- b) Estruturar os aspectos passíveis de controle por um policial rodoviário federal e por ele percebidos como críticos para promover sua motivação no trabalho;
- c) Construir escalas ordinais e cardinais para mensurar os aspectos estruturados;
- d) Construir um modelo gráfico e numérico de agregação aditiva e evidenciar o perfil de desempenho do policial;
- e) Gerar recomendações a partir do perfil de desempenho identificado.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pela sua importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977). A importância dessa pesquisa se justifica pela carência de estudos e desenvolvimento de modelos de autoavaliação do desempenho de servidores públicos, notadamente de policiais rodoviários federais, com o objetivo de melhorar sua motivação. A revisão bibliográfica realizada por meio do ProKnow-C (seção 4.1) não encontrou nenhum artigo científico que abordasse modelo de autoavaliação de desempenho de servidor público, e muito menos de policial. A literatura nacional pesquisada também não apresenta qualquer modelo de autoavaliação de desempenho e os modelos de avaliação de desempenho na área policial são todos tendo como perspectiva os interesses ou aspectos desenvolvidos e de interesse da Instituição, sem levar em conta a pessoa do avaliado. O modelo a ser desenvolvido servirá de norte para balizar as ações do profissional de modo a não permitir que o stress do dia-a-dia do serviço tire-o do foco de busca por melhoria em seu desempenho.

Numa perspectiva prática, esse estudo demonstra ser de grande importância para os servidores, suas famílias e a sociedade como um todo. O policial passa por um concurso bastante concorrido, inclusive com curso de formação intensa (3 a 4 meses), e após algum tempo exercendo a profissão começa passar por um processo de desmotivação, o que o leva a buscar novos concursos ou a ter problemas de saúde, físico e/ou mental.

Em 22/09/2008 ocorreu, em Florianópolis, o suicídio do PRF Álvaro Michel Figueiredo, uma desagradável surpresa para todos os servidores da PRF/SC. Em virtude desse lamentável e inesperado fato, foi instituído um programa de acompanhamento da saúde do servidor da PRF/SC, o qual foi denominado “Programa Michel Figueiredo – A saúde dos policiais rodoviários federais levada a sério”, com o objetivo de avaliar a relação de cada servidor com os seus colegas, com o trabalho desempenhado, com a instituição e também com a sua família, para planejar ações de promoção à saúde no trabalho. O programa teve seu início em março de 2009.

Os dados da Tabela 1 foram retirados do trabalho elaborado pelas psicólogas Maria Antonieta Brito Beck e Eliane Bastos Moreira Lima e pela PRF Núria Palomero Machado, que estiveram à frente do Programa. Esse trabalho recebeu o Prêmio Plínio Brasil Milano no 11º Congresso da ISMA (International Stress Management Association) em 2011. No período de março de 2009 a março de 2011 foram ouvidos individualmente 382 servidores da Polícia Rodoviária Federal Santa Catarina (PRF/SC), correspondente a 76,4% do total do efetivo ativo. Deste percentual, 38 eram mulheres (de um total de 43 servidoras) e 344 eram homens, na faixa etária predominantemente entre 36 e 45 anos e com nível de escolaridade superior, conforme se verifica na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil dos servidores atendidos

Idade	Total	Mulheres	Homens	Nível médio	Nível superior
26 - 35	83	07	76	36	47
36 - 45	187	18	169	74	113
46 - 55	94	12	82	27	67
56 - 65	18	01	17	10	08
Total	382	38	344	147	235

Fonte: Beck, Lima e Machado (2011).

As consultas a esses 382 servidores indicaram que a saúde dos servidores não estava boa. Os distúrbios do sono apareceram em maior quantidade, atingindo metade dos servidores avaliados, sendo que os mais prejudicados nesta área são os policiais lotados na 1ª Delegacia, em São José, responsável pela área metropolitana da capital e arredores. Em segundo lugar, apareceram sinais ou sintomas de ansiedade e estresse, chegando a serem percebidos em 100% do efetivo da 8ª Delegacia, em Chapecó. Este alto índice pode ter sido decorrente da morte do Chefe da Delegacia de Chapecó, aos 32 anos de idade, no dia 12/04/2010, em trágico acidente de trânsito em rodovia da região, causando a vivência do luto coletivo. Em decorrência do óbito, houve a transição do cargo e a adaptação dos policiais à nova gestão.

Os distúrbios alimentares ocuparam o terceiro lugar, preponderantemente nos servidores lotados na 1ª Delegacia (São José) e na Sede Administrativa (Florianópolis). A tabela 2 traz o detalhamento destes dados.

Tabela 2 - Sinais ou sintomas dos distúrbios detectados nos PRFs de Santa Catarina

Unidade	Efetivo	Atendimento	Distúrbio do sono	%	Distúrbio alimentar	%	Ansiedade ou stress	%
1 – São José	94	53	46	86,79	17	32,0	43	81,13
2 – Tubarão	65	49	34	69,39	9	18,3	21	42,86
3 – Joinville	53	48	36	75,01	7	14,5	9	18,75
4 – Rio do Sul	43	27	20	74,07	5	18,5	13	48,15
5 – Lages	33	33	20	60,61	6	18,1	11	33,33
6 – Mafra	34	28	17	60,71	7	25,0	9	32,14
7 – Joaçaba	32	23	18	78,26	4	17,3	5	21,74
8 – Chapecó	28	27	21	77,78	3	11,1	27	100
Sede Florianópolis	118	94	38	40,43	17	18,0	28	29,79
Total	500	382	250	65,45	75	19,6	166	43,46

Fonte: Beck, Lima e Machado (2011).

Além disso, um levantamento realizado pela equipe do Programa Michel Figueiredo constatou que, no período de março de 2009 a março de 2011, 43 servidores foram afastados da sua atividade laboral para tratamento da própria saúde, em decorrência de transtornos do humor (afetivos), transtornos neuróticos, transtornos relacionados com o estresse e transtornos somatoformes (CID F)

Outros dados levantados pela Seção de Recursos Humanos da PRF/SC revelam que o número de afastamentos por motivos de saúde tem se mantido alto. Os dados da tabela 3 se referem aos afastamentos por problemas de saúde verificados nos servidores que trabalham ou moram na Grande Florianópolis nos anos de 2011 a 2014.

Tabela 3 - Afastamentos por problemas de saúde na Grande Florianópolis

	2011	2012	2013	2014
Número de servidores na sede (Florianópolis) e São José	194	192	171	166
Número de servidores que se afastaram por problema de saúde	172	144	150	108
Número de servidores que se afastaram por transtornos mentais ou comportamentais	30	38	26	17
Número total de afastamentos	207	162	179	120
Número de afastamentos por transtornos mentais ou comportamentais	38	46	31	22
Número total de dias de afastamento	4.653	6.849	6.466	2.067
Número de dias de afastamento por transtornos mentais ou comportamentais	1.336	2.353	2.067	1.718

Fonte: Polícia Rodoviária Federal Santa Catarina, 2015

Observa-se que no ano de 2011, 88,6% dos servidores da Grande Florianópolis se afastaram, pelo menos, uma vez do serviço por problemas de saúde. Cada servidor ficou, em média, 27 dias afastado do serviço no ano. Verifica-se, ainda, que 15% dos servidores que se afastaram, o fizeram porque tiveram transtornos mentais ou comportamentais. Nesses casos, a média de dias de afastamento aumentou para 44 dias por servidor, por ano.

Analisando os dados dos 4 (quatro) anos constantes na tabela 3, verifica-se que houve 20.035 dias de afastamento do serviço por problemas de saúde do servidor. É como se um servidor não trabalhasse por 55 anos, recebendo para isso. Assim, constata-se grande prejuízo para o servidor que fica doente, bem como para o serviço público e para toda a sociedade. Esses afastamentos são decorrentes de várias causas, mas a falta de motivação e autoestima baixa estão diretamente relacionados com os afastamentos, sobretudo aqueles decorrentes de transtornos mentais e comportamentais.

Observa-se uma carga de trabalho crescente na vida profissional dos PRFs de todo o Brasil. Os dados de Santa Catarina são um retrato do que ocorre no Brasil. Ao longo dos últimos 21 anos ocorreu um aumento considerável da frota de veículos nos estados e, por consequência, no Brasil, mas não houve um aumento do número de PRFs, nem em Santa Catarina e nem no Brasil. A tabela 4 mostra os números de veículos em Santa Catarina, no Brasil e o número de servidores na PRF/SC ao longo dos últimos anos.

Tabela 4 - Frota de veículos nacional e de Santa Catarina em dezembro de cada ano. Número de servidores da PRF/SC em fevereiro de cada ano

Ano	Frota Nacional (milhões)	Frota Estadual – Santa Catarina (milhões)	Número de servidores na PRF/SC
1995	-	0,9	-
1996	-	1,1	511
1997	-	1,2	486
1998	24,4	1,3	451
1999	27,1	1,4	428
2000	29,7	1,5	432
2001	31,9	1,6	423
2002	35,5	1,8	402
2003	36,7	1,9	436
2004	39,3	2,1	435
2005	42,1	2,3	480
2006	45,4	2,5	523
2007	49,7	2,8	536
2008	54,5	2,9	558
2009	59,4	3,1	548
2010	64,8	3,4	558
2011	70,5	3,7	540
2012	76,1	3,9	494
2013	81,6	4,2	545

2014	86,7	4,4	527
2015	90,6	4,5	619
2016	93,8	4,7	572
2017			586

Fonte: Departamento Nacional de Trânsito, 2017; e Departamento Estadual de Trânsito de Santa Catarina, 2017; Polícia Rodoviária Federal de Santa Catarina, 2017

O número de mortes de PRFs vem crescendo no Brasil. Segundo Martins (2016), os dados fornecidos pela Divisão de Saúde e Assistência Social da Polícia Rodoviária Federal (DISAS-PRF), mostram que entre 2007 e 2016 (10 anos) ocorreram 75 mortes de PRFs da ativa; pelo menos 11 PRFs cometeram suicídio, o que corresponde a 14,67% das mortes. Constata-se, ainda, que metade das mortes ocorridas no período (38 mortes - 50,7%) foram decorrentes de acidentes de trânsito, das quais 20 em serviço, ou seja, com viatura da Instituição. O mesmo trabalho mostra, ainda, que de 1992 a 2006, ou seja, em 15 anos, morreram 61 PRFs no Brasil, sendo que nesse caso estão incluídos policiais ativos e aposentados, e morte natural (doenças, por exemplo).

Conclui-se, portanto, que existe um número crescente de mortes de policiais que estão na ativa e um crescente desequilíbrio emocional dentre os ocupantes do cargo de PRF, o que justifica a busca por um instrumento que o ajude no exercício de suas funções a gerir seu comportamento e atitudes em relação a seu trabalho visando propiciar-lhe um entendimento de como proceder para permitir-lhe ter a percepção de estar realizando suas funções com esmero, dedicação e magnanimidade.

A originalidade deste trabalho pode ser caracterizada pela disponibilização de uma ferramenta de gestão inovadora que, baseada em uma perspectiva construtivista, pretende alinhar as percepções, os valores e as experiências de um policial rodoviário federal para fins de avaliar o seu próprio desempenho, servindo de guia para monitorar seu dia-a-dia e gerar ações para seu aperfeiçoamento, motivando-o a alcançar desempenhos melhores e assim também contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais.

O estudo torna-se viável pelo interesse dos policiais rodoviários federais em possuir um modelo de autogestão, personalizado, que os auxilie na melhoria do seu desempenho profissional e pessoal, deixando-os motivados. Além disso, o fato do pesquisador ser um policial rodoviário federal que já trabalhou na área operacional e administrativa, com conhecimento dos procedimentos e sentimentos que permeiam a atividade, bem como a facilidade de coletar dados, aumenta a viabilidade desse estudo.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi delimitada a artigos científicos, sem a utilização de livros, patentes, seção de livros, publicados em revistas internacionais, não contemplando artigos publicados em congressos, ou apenas com aceite para publicação. A base de dados utilizada foi a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), portanto, a versão completa do artigo deve estar disponível nos bancos de dados disponibilizados pela CAPES para as universidades brasileiras, para adentrar ao Portfólio Bibliográfico. Não houve limitação temporal. A busca ocorreu em 6 (seis) bases de dados: Ebsco, Isi Web, ProQuest, Scopus, Science Direct e Willey. O instrumento de busca, bibliometria e análise sistêmica foi ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist), em 2016.

A identificação do PB e sua análise bibliométrica e crítica foram realizadas a partir da literatura internacional visando estabelecer com mais abrangência e profundidade o estado da arte do tema como percebido pelo pesquisador. As considerações acima referem-se a este contexto. Ressalte-se, contudo, que inúmeras outras bibliografias foram utilizadas para contextualizar o ambiente onde o estudo de caso foi realizado.

A construção do modelo de autoavaliação de desempenho, em sua fase de estruturação, ocorreu somente em dois dos sete Pontos de Vista Fundamentais (Proatividade e Comunicação), por uma questão de tempo. Pelo mesmo motivo, a fase de avaliação prevista no instrumento de construção do modelo (MCDA-C), só foi realizada no Ponto de Vista Conhecimento do Ponto de Vista Fundamental Comunicação. A fase de recomendações foi aplicada somente em três dos sete critérios desse Ponto de Vista.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada da seguinte maneira: introdução, fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos relevantes para expansão do conhecimento e construção do referencial teórico sobre o fragmento do tema avaliação de desempenho para apoiar a autogestão da motivação de um servidor público: um estudo de caso para um policial rodoviário federal em Santa Catarina. Assim, a fundamentação teórica foi dividida e apresentados os conteúdos pertinentes aos temas motivação dos servidores públicos e avaliação de desempenho no serviço público.

A motivação do servidor, analisada na dimensão da satisfação em realizar suas atribuições profissionais com excelência, tem na sua autoavaliação de desempenho uma ferramenta capaz de orientar suas ações, dentro daquilo que o servidor entende ser o mais importante para ele, no sentido de realização profissional. Considerando que este problema compreende um conjunto de múltiplas variáveis, difíceis de identificação e mensuração, adotaremos o instrumento Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista(MCDA-C), para desenvolver o modelo de autoavaliação de desempenho que promoverá a motivação do policial rodoviário federal no trabalho.

2.1 MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Segundo Dal Prá e Carvalho (2003), as pessoas são consideradas o capital intelectual das organizações e elas se comportam de acordo com estímulos. Esses estímulos motivam as pessoas a agirem em busca de seus objetivos, normalmente algo que lhes dê a sensação de prazer ou satisfação de uma necessidade. Quando uma pessoa desenvolve suas atividades simplesmente obedecendo a um protocolo com pouco ou nenhum retorno quanto à sua contribuição, é de se esperar que esta pessoa não desenvolva comprometimento e motivação para com o que faz, e portanto sua produtividade e satisfação ficam aquém do que poderia ser. A motivação, entretanto, varia de indivíduo para indivíduo, porque depende das necessidades ou carências de cada um, e as pessoas têm necessidades diferentes, em momentos diversos.

Vieira et al. (2011) entendem a necessidade como “um estado interno que, quando não satisfeito, cria tensão e estimula algum impulso no indivíduo, visando à sua redução ou atenuação. O impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos satisfarão a necessidade e produzirão a redução da tensão.”

Segundo Dal Prá e Carvalho (2003), uma das teorias que explica a motivação das pessoas em relação às suas necessidades, é a teoria da hierarquia de Maslow. Abraaham H. Maslow (1908 a 1970) desenvolveu uma teoria para explicar o comportamento humano a partir de uma estrutura hierárquica de necessidades. É uma das teorias mais conhecidas sobre motivação no estudo da administração e do comportamento organizacional. Segundo sua teoria, as pessoas apresentam cinco níveis de necessidades (Figura 1), os quais são responsáveis por vários comportamentos humanos. As pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades mais básicas e, na medida que as satisfaz, buscam satisfazer as necessidades do nível superior. No primeiro nível, mais primitivo e inferior, mais básico, estão as necessidades fisiológicas, como o sono, alimentação, descanso, sexo, etc; num segundo nível, estão as necessidades de segurança como estabilidade, proteção, segurança no trabalho, etc; num terceiro nível, estão as necessidades sociais como participação em grupos, aceitação pelos colegas, afeto, amor; num quarto nível, estão as necessidades relacionadas à estima, como respeito, autoapreciação, status, autonomia e, por fim, num quinto nível, estão as necessidades relacionadas à auto realização como desejo de autoconhecimento, autodesenvolvimento, sentir-se competente. À medida em que as necessidades forem sendo satisfeitas, novas necessidades surgirão e a pessoa estará motivada a satisfazê-la; isso também ocorre no âmbito do serviço público, ou seja, o servidor público buscará mais autonomia, mais autoconhecimento e oportunidades para desenvolver novos projetos na medida em que suas necessidades básicas estiverem satisfeitas.

Figura 1 - Pirâmide Representativa da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Dal Prá e Carvalho (2003)

Outra teoria que explica o comportamento e a motivação das pessoas trazida pelas autoras é a teoria dos dois fatores, de Frederick Herzberg (1923 a 2000). Segundo essa teoria, o comportamento é influenciado por dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos referem-se ao ambiente e possuem a função de impedir a insatisfação com o trabalho; são as condições que cercam o indivíduo enquanto trabalha, envolvendo as condições do ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado. Os fatores motivacionais se referem às condições proporcionadas para que a pessoa consiga se desenvolver, através de conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado, para que ela possa crescer profissionalmente e assumir maiores responsabilidades, sendo dessa maneira motivada em sua função através da realização de tarefas e deveres inerentes ao seu cargo.

Analisando as duas teorias, verifica-se que a principal diferença entre elas é que para Maslow todas as necessidades eram fatores de motivação para os trabalhadores, enquanto que para Herzberg os fatores higiênicos do trabalho (pagamento, segurança e condições no

trabalho), que correspondem aos três primeiros níveis da pirâmide de Maslow não são motivacionais; para ele, apenas as necessidades previstas no quarto e quinto níveis da pirâmide de Maslow (estima e autorrealização) motivam os trabalhadores e levam a um trabalho eficiente. Para Herzberg, o envolvimento da pessoa com o trabalho, com a equipe, sua participação assumindo responsabilidades, seu crescimento e autorrealização, motivam-na individualmente e coletivamente.

Para Damasceno e Alexandre (2012), apesar da individualidade e competitividade existente entre e nas organizações, é possível encontrarmos um ambiente de trabalho que traga motivação e comprometimento aos funcionários. Uma das chaves para isso é uma gestão participativa e respeito entre as pessoas. Segundo eles, existe uma estreita relação entre funcionários saudáveis, equilibrados, que busquem a capacitação contínua, e satisfação, motivação, desempenho e atendimento de metas no trabalho. Este é um dos objetivos dos programas de QVT(Qualidade de Vida no Trabalho). Quando o ambiente de trabalho está desgastado, isso traz problemas de saúde para os empregados, tanto no aspecto físico quanto psicológico, além de problemas de relacionamentos, com a ocorrência de conflitos e tornando o ambiente hostil e desagradável, criando um ciclo vicioso.

A falta de reconhecimento envolve também o pagamento justo pelo trabalho, mas isso não pode ser confundido com trabalhar pelo dinheiro ou tendo a remuneração vinculada ao trabalho eficiente. A relação entre motivação e remuneração é bastante discutida na literatura. No caso do servidor público, a estabilidade e o sentimento de servir parecem ser alguns dos fatores que motivam as pessoas a buscarem o serviço público, e não a sua remuneração. O servidor público muitas vezes é discriminado por estar num grupo separado, muitas vezes com regime de trabalho diferenciado, com garantias distintas da maioria da população, e em outro ritmo de trabalho. Nesse sentido, Ribeiro e Mancebo (2013) alertam para a falta de reconhecimento e valorização do servidor público, ressaltando que o trabalho deve ser visto como uma oportunidade de autorrealização, desenvolvimento de potencialidades, prazer, oportunidade de reconhecimento social e sentido de vida, entre outros, afirmando que a estabilidade financeira não é a única recompensa do trabalho.

Morin, Tonelli e Pliopas (2007) destacam que o tema remuneração foi mencionado por todos os entrevistados na pesquisa realizada sobre o sentido do trabalho, sempre relacionada à ideia de autonomia e independência atual ou futura. As autoras afirmam que a autonomia financeira está sempre vinculada à liberdade de escolhas, ou seja, as pessoas valorizam a remuneração porque querem poder tomar decisões e fazer escolhas de forma

autônoma e independente. Salientam as autoras, entretanto, que nenhum entrevistado associou baixa remuneração a falta de sentido do trabalho.

Odelius e Santos (2007) também ressaltam que o servidor público não é motivado a trabalhar em função da remuneração, alegando que “dinheiro motiva pessoas a ganhar dinheiro”, mas que o dinheiro não é motivador a longo prazo, ou seja, a remuneração teria que ser constantemente majorada para motivar o servidor a trabalhar, o que se torna totalmente inviável. Além disso, o pagamento inferior ao que o servidor entende ser justo seria um fator de desmotivação.

Segundo O'Donnell (1998), em um estudo realizado no serviço público australiano sobre os benefícios da vinculação da remuneração de acordo com a performance do servidor, concluiu-se que o desempenho do servidor público não é motivado somente pela remuneração e, em alguns casos, o servidor se sente-se aviltado quando isso ocorre. A remuneração paga ao servidor não é listada como fator principal para a escolha em trabalhar no serviço público. Em várias situações foi verificado que a motivação do servidor está no fato dele trabalhar para o público, estando comprometido com isso. Além disso, o pagamento do servidor vinculado ao seu desempenho gera outros problemas como o conflito e desagregação entre os servidores públicos.

Uma pesquisa acerca da implantação de programas de avaliação de desempenho em municípios na província de Gauteng, na África do Sul, mostrou-se ineficiente, na percepção dos envolvidos. Um dos fatores levantados como inibidores da efetividade da avaliação de desempenho foi o fato da não ligação ou correlação entre desempenho e remuneração ou promoção na carreira (RADEBE, 2015).

O tema remuneração, como fator motivacional, é bastante controverso na literatura. Tendo em vista que a pesquisa se propõe a desenvolver um modelo de autogestão e a remuneração não é uma variável controlável pelo servidor público, não será explorado o tema remuneração como uma das dimensões que explicam a motivação. Nesse trabalho foram consideradas as dimensões relacionadas com satisfação por realizar com mérito as atribuições do trabalho. Em relação aos fatores influenciadores da motivação, não foram encontrados em nenhum dos trabalhos analisados qualquer dimensão que estivesse sob o controle do servidor, ou seja, os fatores motivacionais descritos na literatura atendem os objetivos da organização laboral e são passíveis de seu controle, não do trabalhador, e são identificados, definidos e mensurados tendo em vista atender aquilo que para a empresa é o mais conveniente. Para Damasceno e Alexandre (2012) os fatores motivacionais do trabalhador estão relacionados à percepção do empregado em relação à sua ocupação na organização, ambiente físico de

trabalho, os pontos críticos relativos às formas de organização do trabalho; a questão do relacionamento entre o empregado e sua função, do empregado e seus pares, do empregado e seus superiores; o nível de satisfação do empregado em relação à saúde, moral, compensação e participação; e a percepção do empregado em relação à imagem social da empresa. Constata-se que estes fatores dependem muito mais da empresa do que do trabalhador. Logicamente que o comportamento do trabalhador irá contribuir positiva ou negativamente para os relacionamentos e sua forma de enxergar o trabalho, mas os fatores colocados à disposição do trabalhador não dependem de sua decisão, devendo ele se ajustar a eles.

Nenhum trabalho analisado, conforme descrito na seção 4.1, trouxe qualquer indicação de critérios ou dimensões que permitissem o trabalhador realizar uma autoavaliação para melhorar sua motivação e, muito menos, que os critérios fossem estabelecidos a partir de seus valores e preferências. Os trabalhos analisados trouxeram fatores motivacionais, sob a perspectiva da organização, com o objetivo de melhorar o desempenho do trabalhador para atingir os objetivos da empresa.

Reis et al. (2013) em pesquisa realizada em Capivari/SP, constataram que a motivação dos servidores municipais é influenciada pelas atividades desempenhadas pelo cargo, a responsabilidade, relacionamento interpessoal, realização de um trabalho de qualidade, eficiência do setor onde trabalham, salário, ambiente físico, reconhecimento e valorização pelo público interno e externo, e relacionamento com a chefia. Novamente se observa que vários destes fatores dependem muito pouco do servidor, porquanto são fatores que não são passíveis de seu controle.

Vieira et al. (2011) afirmam que as organizações somente atingirão alto desempenho se as pessoas estiverem entusiasmadas e tiverem uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho e que a motivação é um impulso que vem de dentro, do interior de cada pessoa, mas que impulsos externos do ambiente também influenciam a motivação.

Tamayo e Paschoal (2003) afirma que o comportamento das pessoas é direcionado de acordo com suas metas e a motivação é o processo relacionado ao impulso a realizar com persistência determinado comportamento. Assim, para ele, a motivação apresenta três componentes básicos: impulso, direção e persistência. A realização de objetivos no trabalho gera efeitos positivos tanto para a empresa quanto para o empregado: para a empresa, o trabalho é bem feito, em quantidade e qualidade; para o empregado, ocorre realização pessoal, bem estar, satisfação e elevação da autoestima. Empregados insatisfeitos apresentam baixo nível de comprometimento com a empresa e, em consequência, não apresentam esforço,

cooperação e dedicação profissional, reduzindo a qualidade do trabalho e diminuindo a competitividade da empresa no mercado.

Evans (1996) levanta o questionamento acerca dos motivos que levam pessoas estarem descontentes com seu estilo ou qualidade de vida e sua relação com o trabalho. Em sua pesquisa, ele aborda três explicações para esse fato: a pressão que a família exerce quando se sente infeliz pela forma como o trabalhador está realizando sua atividade profissional e como está conduzindo sua vida particular; o fato do trabalho ocupar tempo e energia em demasia do profissional, não sobrando-lhe tempo para uma vida particular de qualidade e, por último, o fato do profissional gostar tanto do trabalho ou do sucesso profissional e enxergar sua vida particular, familiar, como algo chato e desmotivador, como uma obrigação. O autor conclui dizendo que as pessoas devem aprender a lidar com as tensões profissionais e usando-as para o crescimento pessoal. Alerta, ainda, que as empresas devem desenvolver políticas de recursos humanos voltadas para “os valores básicos da vida, resgatando o prazer de aprender e produzir”.

Segundo Martinez e Paraguay (2003), o trabalho complementa a vida do indivíduo e lhe dá sentido. O trabalho é visto como um dos componentes da felicidade humana, resultante da satisfação plena de necessidades psicossociais, do sentimento de prazer e do sentido da contribuição no exercício da atividade profissional. O trabalho tem influência direta no estado emocional da pessoa; o trabalhador satisfeito no trabalho apresenta-se alegre, enquanto que o trabalhador insatisfeito no trabalho apresenta sofrimento. Odelius e Santos (2007) afirmam que empregados motivados e que sentem-se parte integrante do crescimento da empresa, apresentam características interessantes para o trabalho como lealdade e produtividade.

Bourne et al. (2013) afirmam que a avaliação de desempenho e o gerenciamento de recursos humanos, individualmente, não são responsáveis pela performance das organizações, mas quando trabalham em conjunto, eles geram melhor desempenho dos empregados e, conseqüentemente, melhor desempenho da empresa. Quando a organização transmite aos empregados suas metas por meio da avaliação de desempenho e isso ocorre de maneira sincronizada com práticas de recursos humanos que geram engajamento dos empregados, essas condições simultâneas geram melhorias na performance. Boas práticas de recursos humanos são fundamentais para a implantação de estratégias e sistemas mais avançados de produção, assim como empregados satisfeitos, com um bom sistema de trabalho e treinamento, são fundamentais para implantação de programas de qualidade. Em relação à avaliação de desempenho, os autores afirmam que empregados motivados e engajados terão a

visão positiva da avaliação de desempenho, como uma forma de se atingir o sucesso da organização.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode motivar os empregados em direção aos objetivos institucionais, melhorando os resultados da empresa, o que pode ocorrer inversamente no caso de empregados desmotivados. A conclusão dos autores é no sentido de que a avaliação de desempenho sozinha não melhora a performance da empresa, assim como boas práticas de gerenciamento de recursos humanos também não; elas devem ocorrer de forma integrada porquanto a interação delas é que determina a melhoria. Além disso, o clima organizacional da empresa estimula os empregados a se esforçarem para atingir as estratégias da empresa, por meio de metas, comunicação e práticas de avaliação de desempenho.

Neste sentido, Odelius e Santos (2007) afirmam que a avaliação de desempenho, vista não somente como uma oportunidade de melhorar a produtividade da empresa, mas também como uma forma de contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do empregado, torna-se uma ferramenta útil a motivá-lo a atingir metas e objetivos pessoais e profissionais.

Como pode ser observado em Bourne et al. (2013), a preocupação com a motivação dos empregados é recomendável que inicie por meio de instrumentos e diretrizes da própria organização. Estes instrumentos, no entanto, não são suficientes para motivar quanto à dimensão satisfação pela autossuperação, por realizar suas atribuições com mérito. Entretanto, esta última função pode ser alcançada pelo servidor com o desenvolvimento de um modelo de autoavaliação de desempenho. A motivação para ser gerenciada necessita um instrumento que permita identificar o que é importante, organizar, mensurar, monitorar e gerar ações de aperfeiçoamento. O instrumento que se adequa a cumprir essas funções é a avaliação de desempenho.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

No início do século XX a avaliação de desempenho limitava-se a medir o desempenho dos funcionários da mesma forma como era medido o desempenho das máquinas. Os padrões de produtividade, tempo e qualidade ditavam as regras para definir se os processos de produção eram ou não eficientes, ou seja, o desempenho tinha um viés eminentemente operacional. A partir do desenvolvimento dos sistemas de avaliação de desempenho e as novas demandas do mercado, a avaliação de desempenho deixa de se

preocupar apenas com aspectos operacionais e evolui para aspectos estratégicos, de gestão e com grande enfoque na visão dos stakeholders.

Avaliação de desempenho é uma área de conhecimento que mesmo tendo sido conhecida e evidenciada há mais de um século, ainda hoje, segundo Franco, Lucianetti e Bourne (2012), não possui um entendimento reconhecido e aceito pela comunidade científica. Evidência disso é encontrada nas definições de avaliação de desempenho nos pesquisadores de destaque na área como Giffhorn (2011), Franco, Lucianetti e Bourne (2012) e Tasca (2013). O Quadro 1 traz alguns conceitos de avaliação de desempenho.

Quadro 1 - Conceito de avaliação de desempenho

Artigos e autores	Definição de avaliação de desempenho
Bourne et al. (2000)	Um exercício cognitivo para traduzir visões das necessidades dos clientes e dos <i>stakeholders</i> em objetivos do negócio e medidas de performance apropriadas.
Amaratunga e Baldry (2002), Bourne et al. (2003), Tangen (2003, 2004); Neely, Gregory e Platts (2005)	Um conjunto de métricas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.
Kennerly e Neely (2002)	Permite que decisões e ações sejam tomadas, uma vez que, quantificam a eficiência e eficácia de ações passadas, por meio da aquisição, separação, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados adequados.
Santos, Belton e Howick (2002)	Um processo que provê, ao decisor, informações a respeito do grau de alcance dos objetivos organizacionais e de quão bem se está desempenhando as atividades.
Verweire e Van den Berghe (2004)	Um sistema de medição e de relatórios, que quantifica o grau com que os gerentes alcançam seus objetivos.
Neely e Powel (2004)	Entendimento do que está acontecendo dentro da organização e de como introduzir aperfeiçoamentos.
Chenhall (2005)	Um sistema elaborado para prover, aos decisores, informações financeiras e não financeiras, que cubram diferentes perspectivas, de tal forma a traduzir a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho.
Garengo, Biazzo e Bititci (2005)	Um sistema balanceado e dinâmico habilitado a sustentar o processo decisório ao coletar, elaborar e analisar informações.
Halachmi (2005)	Um subsistema dos esforços de gerenciamento do desempenho.
Tapinos, Dyson e Meadows (2005)	Um fator com significativa influência em sustentar o alcance das metas organizacionais e a eficiência e eficácia do processo de planejamento estratégico
Kuwaiti (2004)	Uma coleção de atividades relacionadas e projetadas para, ao identificar e coletar dados, transformá-los em informações de desempenho relevantes, compreensíveis e factíveis, que permitam a avaliação precisa da extensão em que os objetivos estratégicos, táticos e operacionais foram alcançados.
Elg (2007)	Um sistema que transforma dados de entrada em informações úteis para vários tipos de decisões na organização.
Dutra (2003, 2005)	Um processo onde avaliar é atribuir valor àquilo que se considera relevante, face a determinados objetivos, identificando em qual nível de desempenho se encontra e visando a promoção de ações de melhoria.

Fonte: Giffhorn (2011)

As definições de avaliação de desempenho e os métodos utilizados para sua operacionalização na última década assumem uma diversidade de entendimento ainda maior como pode ser observado nos trabalhos a seguir.

Segundo Jan Van Helden, Johnsen e Age (2008), avaliação de desempenho é um instrumento que indica eficiência e efetividade e, no setor público, também serve para indicar equidade. A avaliação de desempenho é utilizada para aumentar a racionalidade nas tomadas de decisões no âmbito organizacional.

Osborne et al. (1995) define avaliação de desempenho, numa abordagem racionalista, como um processo de avaliação no qual a visão de performance é alcançada por um conjunto de atividades e de objetivos específicos. Segundo os autores, a avaliação de desempenho não pode ser vista como um fim em si mesma ou como a única determinante para futuras mudanças. Ela é um modo de coleta e descrição de informações que objetiva alertar o gestor de problemas ou benefícios face a possíveis mudanças.

Zhang e Chen (2015) afirmam que avaliação de desempenho é geralmente definida como o uso de indicadores objetivos para medir resultados e eficiência nos programas ou serviços prestados pelos órgãos públicos. Os governos em vários países buscam melhorar a comunicação com seus cidadãos para reverter um processo de falta de confiança e de envolvimento destes com o governo. Segundo os autores, é amplamente reconhecido que a avaliação de desempenho tem vários potenciais, melhorando a produtividade, tornando claras as decisões relacionadas à destinação de verbas e a prestação de contas públicas.

Para Poister (2010) a avaliação de desempenho deve ser vista como um instrumento para identificar metas que sejam legítimas e politicamente sustentáveis e que tenham capacidade gerencial e operacional de serem atingidas efetivamente. A avaliação de desempenho deve, ainda, segundo Schaltegger e Wagner (2006), ser sustentável ao reconhecer os critérios ambientais e de sustentabilidade presentes na gestão estratégica, a qual deve ser vista como uma forma viável para todas as ações e decisões, nos vários níveis organizacionais, estarem direcionadas por estratégias fundamentais que são críticas para o sucesso da organização. O autor conclui que é importante e fundamental relacionar o planejamento estratégico com avaliação de desempenho de modo que se mude de planejamento estratégico para gestão estratégica, de avaliação de desempenho para gestão de desempenho e relacionando estratégia e gestão de desempenho mais efetivamente, de modo que os gestores públicos foquem nas principais metas e realizem uma gestão eficiente.

Tendo em vista a diversidade de entendimentos sobre o que seja avaliação de desempenho, a importância do tema e a necessidade de evidenciar, mostrar a visão de

entendimento a ser utilizada neste trabalho, será utilizada a definição proposta por Ensslin et al. (2007a) e Ensslin et al. (2007b), que estabelece como definição “o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento”.

Srimai, Radford e Wright (2011) afirmam que a mensuração de desempenho percorre quatro caminhos evolutivos, os quais passam do operacional às orientações estratégicas, para os domínios da gestão, do estático para o dinâmico e do acionista para os stakeholders, e podem ser classificados da seguinte forma: a) Transição de operações para as orientações estratégicas, onde a medição de desempenho passou de um nível de operações para um foco na sustentação estratégica, buscando vantagem competitiva. Esta nova noção de medição de desempenho significa a ideia de que medição do desempenho e estratégia estão estreitamente ligadas, passando a ser chamada de medição de desempenho estratégica. b) Transição de medição para domínios de gestão, onde a medição de desempenho expandiu o seu papel histórico de implementação da estratégia para facilitar a gestão estratégica. O foco mudou para "a forma de gerir o que é medido" como um meio para garantir que, o que é medido será implementado com êxito. A justificativa de sistemas de gestão de desempenho como sistemas de gestão da estratégia é que eles incorporam uma capacidade superior para competir nos mercados, ou seja, os sistemas de medição de desempenho estão se esforçando para proporcionar processos para identificar, monitorar, diagnosticar, comunicar e gerar informações estratégicas com a finalidade de gerir pessoas e recursos, e com isso responder a um mercado competitivo. c) Transição de estático para perspectivas dinâmicas, no qual a alta administração redireciona a atenção para sistemas e processos organizacionais dinâmicos, ao invés de rígidas estruturas, de forma a responder prontamente ao mercado - para assegurar a sustentabilidade dinâmica da empresa. Os papéis dinâmicos de medição de desempenho no ciclo de gestão, envolvem o planejamento, a execução e o monitoramento, de forma contínua. d) Transição do acionista aos valores das partes interessadas, onde a comunidade empresarial e científica tende a associar a medição de desempenho, atualmente, a satisfação das demandas dos stakeholders.

A mensuração do desempenho tem o papel de direcionar ações de melhoria, apontando os pontos de atenção, sobre os quais devem ser envidados os maiores esforços e aplicados mais recursos, seja para fomentar o aproveitamento de oportunidades, seja para

minimizar impactos externos negativos ou otimizar o reflexo das estratégias idealizadas sobre os processos organizacionais (SINCLAIR; ZAIRI, 2001).

Levando em conta a necessidade de medir o desempenho das organizações Melnyk et al. (2014) afirmam que a medição de desempenho e gestão é fundamental para a gestão eficiente de qualquer negócio e facilita a implementação da estratégia e melhora o desempenho organizacional. Os autores classificam a medição de desempenho e gestão em dois sistemas: a) Sistema de medição de desempenho e b) Sistema de gestão de desempenho. O sistema de medição de desempenho caracteriza-se por definir objetivos (desenvolvimento do conjunto de métricas) e coleta, análise e interpretação de dados de desempenho. O objetivo do processo é converter dados em informações e para avaliar a eficácia e eficiência da ação (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995). Embora a medição do desempenho seja importante, não é suficiente para gerir uma empresa. O sistema de gestão de desempenho engloba o processo de avaliar as diferenças entre os resultados reais e desejados, identificar e sinalizar aquelas diferenças que são críticas (garantindo assim a intervenção de gestão), a compreensão das deficiências ocorridas e quando necessário, introduzir e acompanhar ações corretivas destinadas a fechar os *gaps* significativos de desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser utilizada em termos macro, por exemplo, por governantes para monitorar e gerenciar a qualidade de vida de uma população. A capacidade de gerenciar do Estado tem uma relação direta com a política de governo e estabelece uma influência profunda nas decisões governamentais, seja no estabelecimento de prioridades, seja na definição de programas sociais. As decisões do gestor público tem efeitos diretos na qualidade de vida dos cidadãos (COGGBURN; SCHNEIDER, 2003).

Segundo Speklé e Verbeeten (2014) a avaliação de desempenho também pode ser usada na aplicação de recursos públicos com responsabilidade. Eles afirmam que o uso de um sistema de avaliação de desempenho pelos órgãos públicos melhora a performance e cria as condições para propiciar governança à gestão, e esta melhoria depende de como os gestores irão usar a avaliação de desempenho.

Rezaei, Çelik e Baalousha (2011) estudando sistemas de gestão de qualidade no setor de construção civil, verificaram que as empresas apresentam muitas dificuldades em obter certificações como a ISO 9000, tanto porque falta um controle de documentação, muitos documentos são impróprios em relação aos exigidos e também pela comunicação deficiente entre os funcionários, gerando retrabalho, baixo desempenho e desmotivação. Verificou-se a necessidade de desenvolver um sistema de gestão e avaliação de desempenho e, a partir dos resultados da performance, motivar os empregados a atingir as metas em termos de tempo,

custo e qualidade. No caso em estudo, o desempenho dos funcionários tem reflexos na sua carreira e na remuneração, tendo um efeito motivacional nos empregados, criando um clima de competição, incentivando-os a assumirem responsabilidades, produzindo em pouco tempo, com baixo custo e alta qualidade. O sistema desenvolvido fornecerá à empresa uma ferramenta de apoio à decisão e possibilitará acompanhar a performance dos empregados e, conseqüentemente, da empresa. Segundo os autores, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas de decisão mais importantes para os gestores, trazendo uma análise científica no processo decisório e pode ser definida como um conjunto de métricas usadas para quantificar a eficiência e efetividade das ações. Os autores ressaltam, ainda, que apesar da comunicação ser um dos fatores apontados como relevante em termos de avaliação de desempenho e motivação, há poucos estudos relacionando esses temas.

Melkers (2006), pesquisando sobre avaliação de desempenho e as mudanças que isso gera na comunicação em órgãos públicos, afirma que a avaliação de desempenho gera informações úteis ao gestor para a tomada de decisões e ao mesmo tempo melhora as discussões acerca dos resultados com os envolvidos no processo de gestão e stakeholders. A avaliação de desempenho auxilia a comunicação entre os envolvidos fazendo com que o foco seja feito sobre os relevantes problemas. Nesse ponto, a comunicação desempenha um papel fundamental na liderança, abordando a visão, proposta e objetivos governamentais, deixando-os claros. A avaliação de desempenho muda a cultura e o comportamento dos gestores, na medida em que cria um clima organizacional que valoriza a responsabilidade e melhora a comunicação entre governo e administrados.

Uma constante comunicação e um diálogo frutífero entre gestores, avaliadores e servidores públicos sobre aquilo que foi avaliado melhora a gestão governamental. O objetivo não é usar os dados levantados na avaliação de desempenho para responsabilizar um servidor ou um órgão público pela performance, mas devem servir para melhorar a confiança e a comunicação entre os envolvidos no processo (NEWCOMER, 2007). Neste sentido é o entendimento de Radebe (2015), em pesquisa realizada na África do Sul, quando da implantação de programa de avaliação de desempenho. Na percepção dos envolvidos a relação gestor e empregados é fundamental para a efetividade desse processo. Se não houver uma boa comunicação e um clima de confiança entre as partes, a implantação de um programa de avaliação de desempenho ficará comprometida.

Whiteley et al.(2016) constataram que a percepção da sociedade em relação à honestidade e confiança no governo britânico entre os anos de 2000 e 2013 alterna de acordo com os indicadores de desempenho e de acordo com o sentimento de justiça que é percebido

nas ações e decisões governamentais. Quando a população sente que a economia e a prestação de serviços públicos está bem, e o governo age de forma democrática, a confiança no governo aumenta. Entretanto, quando o sentimento é de que o governo é injusto, os índices de desempenho são ruins, ocorre perda de confiança e o sentimento de que o governo é desonesto.

Mason, Hillenbrand e Money (2014), pesquisando sobre a relação entre divulgação dos resultados da avaliação de desempenho e percepção de confiança dos cidadãos britânicos na sua polícia, afirmam que em 2004 foi desenvolvido um modelo de avaliação de desempenho daquela força policial, cujos resultados são publicados anualmente. A pesquisa mostrou que existe uma relação muito estreita entre o conhecimento da performance da polícia e o nível de confiança da população. A percepção de confiança na polícia aumenta na medida em que ocorre transparência e divulgação dos indicadores de desempenho da força policial.

Assim, dentro da avaliação de desempenho da Instituição ou do próprio servidor, o aspecto da comunicação é importante, servindo para melhorar os relacionamentos, esclarecer metas e objetivos, incentivar a participação dos servidores na solução dos problemas enfrentados pela Organização. Pratchett (1999) pesquisando sobre tecnologias de informação e comunicação em governos locais esclarece que as políticas públicas devem ser desenvolvidas pelos gestores públicos, visando solucionar os problemas econômicos, territoriais, sociais e ambientais. O gestor público deve ser proativo nesse processo e as tecnologias de informação e comunicação devem ser usadas para disseminar e fomentar as discussões e a elaboração de políticas públicas.

Apesar do avanço da pesquisa científica, muitas vezes seus resultados não chegam ao conhecimento do público e nem daqueles que poderiam usufruir do conhecimento e aplicá-lo em prol do bem público. Segundo Shanley e López (2009), em pesquisa realizada sobre a relação e os *gaps* existente entre o conhecimento e a ação nas ciências ecológicas, verificou-se que existe uma grande falha na comunicação da comunidade científica com o público e isso é causado, em parte, pela limitação de esforços dos cientistas para transmitir tanto para aqueles que fazem as políticas públicas quanto para o público em geral, os resultados de suas pesquisas científicas, o que implica em termos decisões extremamente importantes sendo tomadas ao arrepio dos benefícios da ciência.

Fleisher e Mahaffy (1997) afirmam que todas as áreas das organizações devem estar envolvidas no processo de atendimento das demandas dos clientes, sobretudo atualmente, quando o mercado encontra-se extremamente competitivo, reconhecendo que a

qualidade do trabalho é que vai determinar a diferença na forma como os clientes se comportam e respeitam a organização. Executivos que trabalham na área de comunicação reconhecem que sistemas de avaliação de desempenho são essenciais dentro de uma visão estratégica empresarial e que proporcionarão aos gestores saber se os objetivos foram alcançados e como o foram. Os resultados dos sistemas de avaliação permitirão aos gestores verificar quais valores estão sendo criados ou adicionados aos processos ou aos produtos, onde devem ser feitas melhorias e investimentos e onde as estratégias estão sendo implementadas com sucesso ou não. Além disso, a avaliação de desempenho permitirá ao gestor verificar como estão sendo aplicados os recursos financeiros, humanos, materiais e de tempo dessa área. Os autores sugerem, ainda, que o sistema de avaliação de desempenho englobe aspectos ou indicadores financeiros, não financeiros, quantitativos, qualitativos e mensurações de resultados e processos, devendo a avaliação de desempenho ser descritiva e prescritiva.

Kaplan e Wisner (2009), em pesquisa acerca da inserção de uma quinta dimensão no BSC, afirmam que quando uma empresa estabelece um objetivo estratégico adicional, este será atingido se o gestor investir e realizar a avaliação de desempenho em relação a este objetivo. A comunicação eficiente melhora a implementação de estratégias e as chances de se atingir esse específico objetivo estratégico. Quando a gestão estratégica apresenta vários componentes, a comunicação pode ser usada para, implícita ou explicitamente, indicar a importância desse componente estratégico específico.

Pulakos e Leary (2011) afirmam que muitos programas de avaliação de desempenho em empresas apresentaram resultados frustrantes e por isso sugerem uma mudança no foco na implantação de sistemas de avaliação de desempenho. Primeiro, as mudanças formais do sistema de avaliação de desempenho não melhoram a efetividade do sistema. A implantação de novas práticas difíceis e de difícil aplicação geram consequências negativas, descrédito e atitudes negativas contra a avaliação de desempenho. Em segundo lugar, sugerem os autores que seja dada mais atenção na melhoria da relação e comunicação gestor – empregados, o que é fundamental para a efetividade da avaliação de desempenho. Apesar das ferramentas e sistemas facilitarem a avaliação de desempenho, eles não são suficientes para atingir os objetivos sem a participação das pessoas, razão pela qual a abordagem na melhoria da relação e comunicação entre gestor e empregados promete sustentar e melhorar a avaliação de desempenho. (KIVIMAKI et al., 2000) afirma que a comunicação é uma importante ferramenta para as empresas e órgãos públicos para atingir seus objetivos.

Os órgãos públicos devem avaliar seu desempenho e de seus servidores em todas as áreas, a fim de melhor gerir seus recursos e atingir seus objetivos. A avaliação de desempenho do órgão público se dá mediante a análise de indicadores de desempenho, os quais refletirão o que está ocorrendo na realidade organizacional, tanto no ambiente interno quanto no externo. Além disso, os indicadores de desempenho mostrarão pontos que devem ser atacados pelo Gestor Público, não só para fins de acompanhamento e controle, mas principalmente para orientação e direcionamento de ações de melhoria. A adoção de indicadores como ferramentas de suporte à tomada de decisão minimiza a subjetividade na percepção do valor das ações pelos gestores e permite deliberar com mais lucidez e objetividade acerca da aplicação das verbas públicas e serve para que o público verifique onde estão sendo alocados seus recursos (JOHNSEN, 2005; RADEBE, 2015).

Segundo Velasco e Silva (2011), ambas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ao analisarem a atual sistemática de avaliação de desempenho da Administração Pública Federal, concluíram que faz-se necessário investir nas habilidades de comunicação dos gestores públicos, considerando o papel fundamental que a comunicação exerce no processo de transmissão de valores e objetivos aos servidores públicos e seus subordinados. Os servidores precisam entender e internalizar as metas intermediárias, por equipe, entre as metas institucionais e as individuais, de modo que elas consigam perceber que fazem parte de um grupo e estão contribuindo para o desenvolvimento global da Administração Pública. Nesse processo, os servidores devem ter a consciência de que a avaliação de desempenho é um instrumento hábil para estimular a busca por bons resultados de forma individual e coletiva, visando a prestação de um serviço de qualidade para a sociedade.

A avaliação de desempenho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional está regulamentada por meio da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, e regulamentada pelo Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. O sistema de avaliação de desempenho desenvolvido parte das premissas de democratização das relações de trabalho, valorização dos servidores públicos e inovação dos processos no trabalho. Assim, o modelo instituído pela Lei 11.784/08 prevê mecanismos de gestão participativa e gestão por resultados. O processo prevê a adoção de metas individuais e institucionais, as quais serão traçadas e perseguidas pelos membros da equipe e chefia, gerando maior participação dos servidores no processo de estabelecer e participar do planejamento estratégico. Esse envolvimento do servidor na formulação de propostas e metas o motivará a buscar as metas estabelecidas, fazendo-o sentir-se parte de um grupo e imbuído

de um mesmo objetivo. A avaliação de desempenho prevê, ainda, que o servidor não será mais avaliado somente pela sua chefia, mas também pelos seus companheiros de trabalho e o servidor também avaliará sua chefia, num processo mais democrático e participativo.

Verifica-se, entretanto, que a avaliação de desempenho está muito ligada ao conceito de atingir metas da Instituição, subsídio para promoção ou vantagem profissional ao servidor, mesmo quando a Administração inclui no processo de avaliação de desempenho a autoavaliação do servidor. É o que ocorre, por exemplo, na Prefeitura de São Paulo. Segundo Suzuki e Gabbi (2009), a avaliação de desempenho dos servidores da capital paulista envolve um conjunto de avaliações, sendo um grupo referente à avaliação individual, que vale 600 pontos e é composta por uma nota do chefe (50%) e uma nota dada pelo próprio servidor (autoavaliação), que também vale 50% da nota nesse item. O outro grupo de avaliação de desempenho do servidor é a avaliação institucional que vale 400 pontos, distribuídos em função do resultado do plano de trabalho/metras (300 pontos), da avaliação pela equipe do desempenho coletivo (50 pontos) e da avaliação dos usuários (50 pontos). Neste caso, dos 1.000 pontos que envolvem a avaliação de desempenho do servidor, 30% refere-se à autoavaliação.

Apesar de louvável a iniciativa, verifica-se que a autoavaliação está sendo usada para avaliar ou medir o desempenho do servidor em relação às metas da Instituição e que esta autoavaliação servirá tão somente para compará-lo aos demais servidores, classificando-o para fins de promoção, capacitação ou outra ação da organização, mas a autoavaliação não leva em conta o servidor em relação aos seus sentimentos de motivação, autorrealização ou frustração no trabalho.

Santos e Feuerschütte (2012), analisando a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina em relação ao processo de avaliação de desempenho, constataram que os servidores enxergam a avaliação de desempenho como um processo voltado para a progressão funcional, que não se destina ao replanejamento das ações, correção de desempenhos individuais e oportunidades para o servidor se autodesenvolver. Um dos aspectos negativos levantados na pesquisa é no sentido de que o objetivo dos servidores é atingir a pontuação necessária à progressão funcional e salarial. Outros pontos negativos identificados foram de que a avaliação de desempenho é “mais um papel a ser preenchido”, demonstrando pouca credibilidade no sistema de avaliação, despreparo das chefias, entre outros. As pesquisadoras também verificaram distorções no entendimento dos servidores acerca dos objetivos da avaliação de desempenho, demonstrando que há falhas prováveis no sistema de comunicação, orientação e divulgação do processo aos servidores da UFSC.

Verificou-se, ainda, que há sentimentos de comprometimento, desejo de mudança e de busca por melhoria de desempenho por parte dos servidores, mas também há o sentimento de insatisfação e necessidade de receber retorno das avaliações realizadas.

As pesquisadoras concluíram que quando os servidores estão motivados e comprometidos com a Instituição, o desempenho é o esperado, com a prestação de um serviço público de qualidade e consequente satisfação dos usuários.

A amostra do referencial bibliográfico, que representa o fragmento da literatura do tema em estudo, evidenciou que os pesquisadores estão se valendo de abordagens realistas, com pouca associação ao ambiente físico e aos atores, ignorando a participação do decisor na construção do modelo de apoio à decisão, bem como os fundamentos da Teoria da Mensuração na construção das escalas. Além disso, não evidencia o aprendizado do uso do modelo para o processo de monitoramento e melhoria do contexto. Estes resultados estão detalhados no Capítulo 4, seção 4.1. Este estado de conhecimento pode ser amenizado com o uso de uma abordagem construtivista, como a MCDA-C.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa empregada neste trabalho foi desenvolvida em três seções: Delineamento metodológico, Instrumento para revisão e análise da literatura (Proknow-C) e Instrumento para construção do modelo (MCDA-C).

3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia de pesquisa não tem um padrão rígido, podendo variar de acordo com a percepção do pesquisador, à corrente filosófica à qual se filia, aos objetivos estabelecidos e aos resultados esperados (PETRI, 2005). Assim, o pesquisador deve definir a estrutura metodológica que entende ser a mais adequada para a sua pesquisa. O delineamento metodológico se dará em relação ao objetivo da pesquisa (natureza do objetivo e natureza da pesquisa), da lógica da pesquisa, do processo de pesquisa (coleta de dados e abordagem do problema), do resultado da pesquisa e dos procedimentos técnicos utilizados. Além disso, deve ser levado em consideração, a visão de mundo e de construção do conhecimento adotadas pelo pesquisador, ou seja, como o conhecimento é gerado. Nesse sentido, segundo Saccol (2009), há três grandes linhas de pensamento epistemológicas: o subjetivismo, o objetivismo e o construtivismo.

i. Quanto à natureza do objetivo da pesquisa, ela é exploratória (VIEIRA, 2002), por integrar conhecimentos de assuntos diversos, promovendo a reflexão e expandindo o conhecimento do pesquisador e do decisor. Busca-se aprofundar o conhecimento sobre o tema, e com isso estruturar um conjunto de indicadores de desempenho que possibilite avaliar o desempenho de um policial rodoviário federal da PRF/SC de modo que ele possa melhorar sua motivação no trabalho.

ii. Quanto à natureza da pesquisa, classifica-se como um trabalho prático (GIL, 2007), na forma de um estudo de caso (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2015; PEDROSA; NÄSLUND; JASMAND, 2012), com vistas à solução de um problema real, ou seja, construção de um modelo de autoavaliação de desempenho para promover a motivação de um policial rodoviário federal. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto de mundo real e se aplica quando o pesquisador quer conhecer, amplamente e em profundidade, um determinado fenômeno social complexo (YIN, 2015).

O estudo ocorrerá no âmbito da Polícia Rodoviária Federal de Santa Catarina, onde o pesquisador trabalha como policial rodoviário federal há 18 anos, tendo iniciado em julho de 1999 na cidade de Blumenau (BR 470), já ter trabalhado em Itapema (BR 101), na Grande Florianópolis (BRs 101 e 282), ter trabalhado na área administrativa (Núcleo de Apoio Técnico, Núcleo de Comunicação Social e Núcleo de Capacitação e Legislação de Pessoal), ser instrutor da Academia Nacional da PRF, ser palestrante da área de educação para o trânsito da PRF/SC, já ter sido presidente da Comissão de Avaliação de Estágio Probatório da PRF/SC, presidente da comissão de licitação da PRF/SC, presidente da comissão de ética da PRF/SC e já ter participado de operações em todo o Estado de Santa Catarina, o que lhe confere um conhecimento amplo acerca das atividades operacionais e administrativas e dos aspectos emocionais, afetivos e sentimentais que permeiam a atividade do PRF. Além disso, já ministrou cursos em vários locais do país (Brasília, Ceará, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Rio Grande do Sul e Santa Catarina), participou da Copa das Confederações em Recife/PE, fez curso de operações de combate ao crime no Rio de Janeiro e participou de vários encontros de trabalho em vários estados, o que lhe proporcionou uma visão do cenário nacional da PRF.

De posse destes conhecimentos e experiências, evidenciou uma oportunidade de contribuir para os trabalhos de um PRF ao incorporar a utilização de um modelo multicritério de apoio à decisão como instrumento para potencializar a satisfação no trabalho de um policial.

iii. Quanto à lógica da pesquisa, será desenvolvido um trabalho com características construtivistas mistas, indutiva e dedutiva (ROY, 1993); (ENSSLIN et al., 2010). A lógica indutiva transparece na formação da contribuição teórica desta pesquisa a partir da observação dos resultados do estudo de caso desenvolvido. A lógica dedutiva é utilizada quando da construção dos mapas cognitivos e do uso das funções de valor. O instrumento utilizado para a construção do modelo (MCDA-C) será detalhada na seção 3.3, neste capítulo da metodologia.

iv. Quanto ao processo de pesquisa (RICHARDSON, 1999), a coleta de dados envolve dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos pela interação do facilitador, do moderador e do decisor por meio de entrevistas durante todo o desenvolvimento da pesquisa, onde buscou-se identificar as preocupações e preferências do decisor para a construção do modelo de avaliação de desempenho para promover a autogestão do processo de motivação de um policial da PRF/SC. Os dados secundários foram obtidos na análise de documentos acerca do tema sob estudo e nas publicações científicas que formaram

a fundamentação teórica desta pesquisa. A coleta e análise de dados primários foram orientadas pela MCDA-C e a análise dos dados secundários foi orientada pelo Proknow-C, metodologias que serão descritas neste capítulo.

Neste trabalho, o mestrando pesquisador, que é policial rodoviário federal, atualmente trabalhando na área operacional, será o facilitador e o decisor. Roy (1996) aborda a questão do envolvimento do facilitador com o problema e com a construção do modelo, ressaltando que o facilitador não deve trazer suas percepções pessoais para o estudo de caso, mas dificilmente ele conseguirá se isentar totalmente. Além disso, o facilitador trará seu conhecimento para auxiliar o decisor na expansão do seu conhecimento acerca do problema, devendo se comportar como um stakeholder de segunda classe, mas deve ter o cuidado para não extrapolar e trazer para o estudo seu sistema de valores e percepções, agindo como se fosse um stakeholder de primeira classe. Por esses motivos, nesse trabalho, o orientador funcionará como facilitador e moderador para reduzir a tendenciosidade do decisor, propiciar uma visão diferencial, com criatividade, inovação e desenvolvimento.

v. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quali-quantitativa, sendo que a abordagem qualitativa ocorre no momento em que forem consideradas as preocupações e valores do decisor, durante a fase de estruturação do modelo, mais precisamente na construção dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs) e dos Mapas Cognitivos. Posteriormente, na fase de avaliação do modelo, acontece a fase quantitativa, mediante a construção das escalas ordinais e cardinais dos descritores, que prioriza a estruturação de níveis de desempenho de natureza numérica. A descrição das etapas será feita na seção 3.3, que tratará do instrumento de construção do modelo (MCDA-C).

vi. Quanto ao resultado da pesquisa, ela é aplicada, porquanto a motivação da pesquisa é a necessidade de produzir conhecimento para aplicação prática de seus resultados. A pesquisa aplicada apresenta complexidade metodológica e ética. No caso do presente trabalho, o resultado se destina a construir um modelo de avaliação de desempenho de um policial rodoviário federal para fins de autogestão de sua motivação.

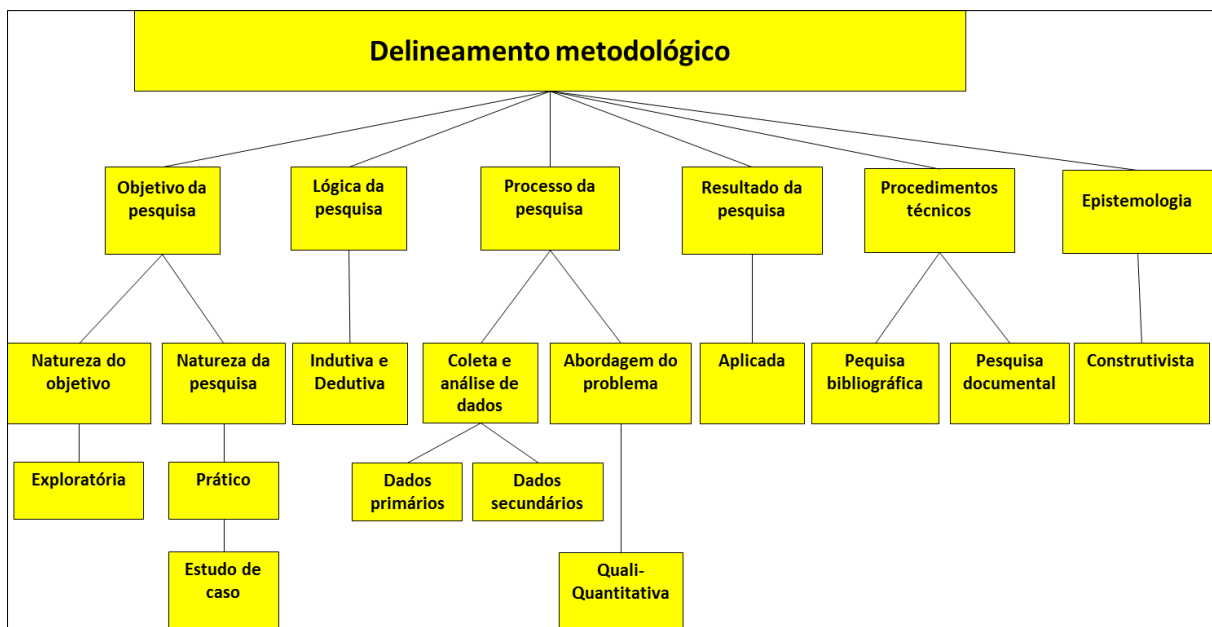
vii. Para a consecução da presente pesquisa, foram empregados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo colocar o pesquisador em contato com aquilo que já foi dito ou escrito sobre o tema pesquisado (MARCONI; LAKATOS, 2002). É passo inicial do protocolo de investigação, fornecendo o marco teórico deste estudo, por meio da revisão da literatura acerca dos diversos temas que compõem essa pesquisa; a pesquisa documental caracteriza-se como a busca de dados em documentos, escritos ou não, como relatórios da Seção de

Recursos Humanos da PRF/SC e dados estatísticos como frota de veículos estadual e nacional e número de servidores.

viii. Quanto à epistemologia, ela é construtivista, considerando que não existe uma realidade objetiva a ser descoberta, mas os significados são construídos a partir da interação entre processos mentais e as características do objeto (SACCOL, 2009). Dentro desta visão, o conhecimento sobre a realidade é construído por meio da interação das pessoas e o mundo em que vivem.

A Figura 2 traz um resumo do enquadramento metodológico.

Figura 2 - Resumo do delineamento metodológico



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

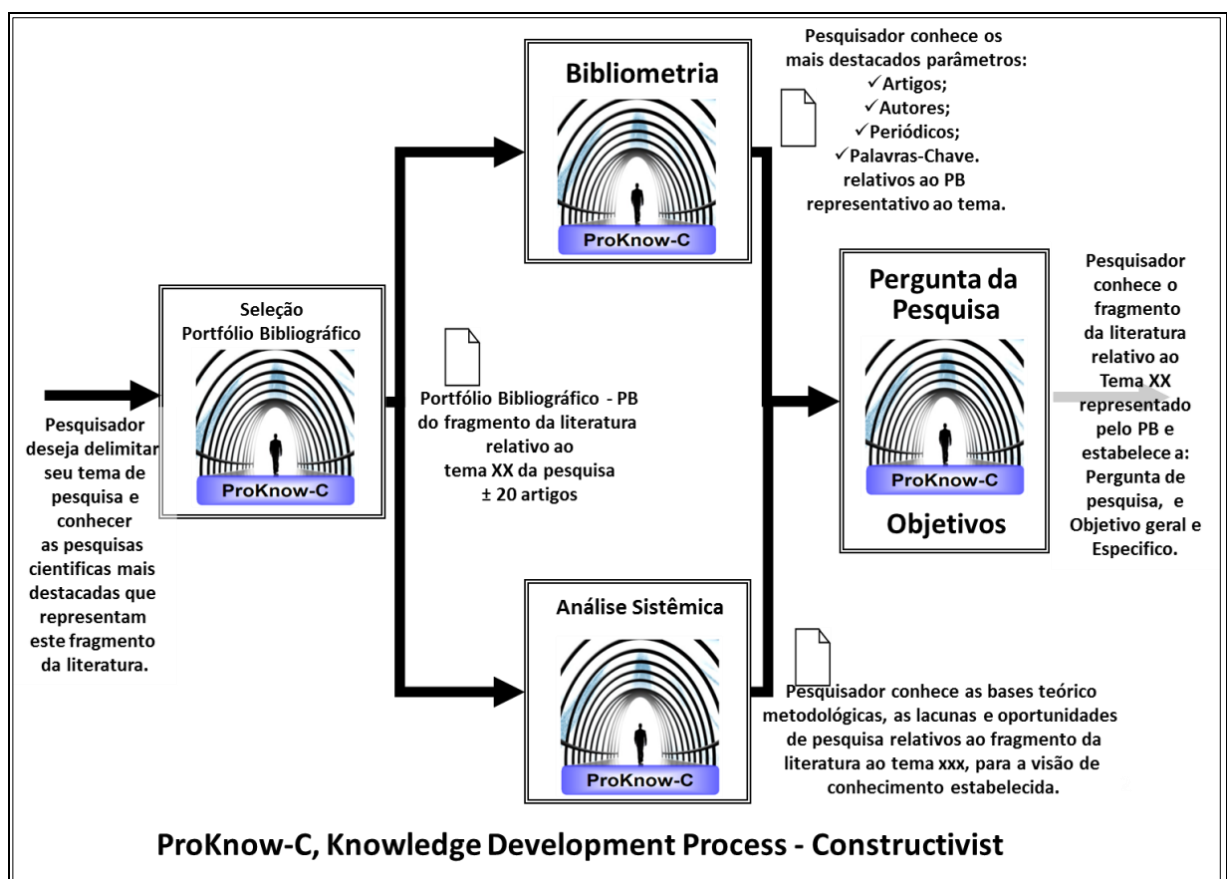
3.2 INSTRUMENTO PARA REVISÃO E ANÁLISE DA LITERATURA – PROKNOW-C

O ProKnow-C (Knowledge Development Process – Constructivist) foi concebido pelo professor pesquisador Leonardo Ensslin, PhD. no Laboratório de MCDA da Universidade Federal de Santa Catarina em 2005, passando por constantes aperfeiçoamentos onde, em 2011, recebeu a denominação que a presente dissertação utiliza. O objetivo principal do ProKnow-C é construir conhecimento para o pesquisador que o operacionaliza, a partir de seus interesses e delimitações, segundo uma visão construtivista.

Vários estudos (DUTRA et al., 2015; ROSA et al., 2011; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2015), nas mais diversas áreas, têm utilizado o ProKnow-C para: (i) Delinear o

tema a ser investigado pela identificação das áreas de conhecimento nele contidos; (ii) identificar um Portfólio Bibliográfico (PB) relevante sobre o tema como o concebe o pesquisador; (iii) identificar as características (parâmetros, autores, revistas, etc) dos estudos da área (artigos) de conhecimento investigada; (iv) proceder a uma análise crítica desse PB a partir da afiliação teórica selecionada pelo pesquisador; e (v) identificar lacunas na literatura que permitam a formulação de uma pergunta/linha de pesquisa científica para futuros trabalhos. Para alcance destes propósitos, o ProKnow-C é operacionalizado em quatro etapas, conforme Figura 3.

Figura 3 - Etapas do Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C)



Fonte: (ENSSLIN et al., 2014)

A presente pesquisa abordará as quatro etapas do ProKnow-C, descritas na figura 4. Os procedimentos para operacionalizar o ProKnow-C nessa pesquisa encontram-se descritos na seção 4, Resultados, item 4.1, quando da implementação do processo, onde será apresentado o Portifólio Bibliográfico, análise bibliométrica e análise sistêmica.

3.3 METODOLOGIA MULTICRITÉRIO DE APOIO À DECISÃO - CONSTRUTIVISTA (MCDA-C)

A construção de um modelo de avaliação de desempenho pode se dar de diversas formas, assim Roy (1993) informa que as abordagens utilizadas para a construção de modelos podem ser classificadas em: normativistas, descritivistas, prescritivistas e construtivistas. As duas primeiras, dadas suas similaridades, usualmente são agrupadas como realistas. O paradigma realista prescreve ao decisor a solução ótima e incontestável para o problema real, baseada na racionalidade, objetividade e sem levar em consideração qualquer valor, opinião ou convicção humana. É um modelo de tomada de decisão. Já no paradigma construtivista os aspectos subjetivos do decisor são levados em conta, ou seja, suas preferências e valores são fundamentais na construção do modelo, o qual servirá como apoio à decisão do gestor (ENSSLIN; MONTIBELLER NETO; NORONHA, 2001). Roy (1993) manifesta que para o processo de tomada de decisão, dada sua generalidade, devem ser utilizadas as abordagens realistas, enquanto que para o processo de apoio à decisão, a abordagem deve ser a prescritivista ou, preferencialmente, a construtivista.

AL-KASSAB et al. (2014) afirmam que a literatura internacional tem destacado a importância da visualização da informação de desempenho para a tomada de decisão. Instrumentos de visualização de dados aceleram a percepção, promovendo o discernimento e o controle do decisor. A capacidade de dados de avaliação de desempenho influenciarem na decisão do gestor depende da forma como esses dados serão expostos, e comunicados. Os autores relembram o famoso princípio de que palavras acompanhadas de figuras contam histórias mais eficientemente do que somente palavras. Nesse mesmo sentido revelou a pesquisa feita por Banker, Chang e Pizzini (2011) em relação ao uso de mapas estratégicos para tomada de decisões com base em avaliação de desempenho.

A construção de um modelo de autoavaliação de desempenho para melhorar a motivação proporcionará ao policial rodoviário federal, a partir dos valores e preocupações por ele elencados como essenciais para sua realização profissional, visualizar e acompanhar seu desempenho, bem como analisar as consequências de seus atos. O modelo permitirá uma visualização gráfica e numérica do *status quo* e o que deve ser feito para melhorar. A visualização das informações disponibilizadas pelo instrumento utilizado para a realização da avaliação de desempenho é importante nesse processo, pois facilita o processo de decisão.

De acordo com Ensslin et al. (2010), a consolidação da MCDA-C, como instrumento científico de gestão ocorre a partir da década de 1980. Os autores afirmam que as

bases científicas da MCDA-C surgem com a publicação dos trabalhos de Roy (1996) e Landry (1995) ao definirem os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; dos trabalhos de Skinner (1986) e Keeney (2009) ao reconhecerem que os atributos (objetivos / critérios) são específicos para cada contexto, a partir das percepções do gestor / decisor; e, também com o trabalho de Bana e Costa (1993) ao explicitar as convicções da interpenetrabilidade (amalgamento) das características objetivas dos contextos com os valores e preferências dos atores envolvidos.

Segundo Ensslin et al. (2010) a MCDA-C tem por objetivo expandir o conhecimento do decisor acerca do seu problema, o qual será o tema sob estudo, em um contexto específico, de modo que ele perceba quais são os aspectos importantes que devem ser considerados no desenvolvimento do modelo de avaliação de desempenho, tendo ciência de que suas decisões trarão consequências para si e/ou para os envolvidos no processo. Desta forma, problemas singulares exigem que o decisor os contextualize e defina seus objetivos, sendo o resultado (modelo de avaliação de desempenho desenvolvido a partir da MDCA-C) específico para aquele contexto, considerando as preferências e prioridades daquele gestor ou decisor (ENSSLIN et al., 2017).

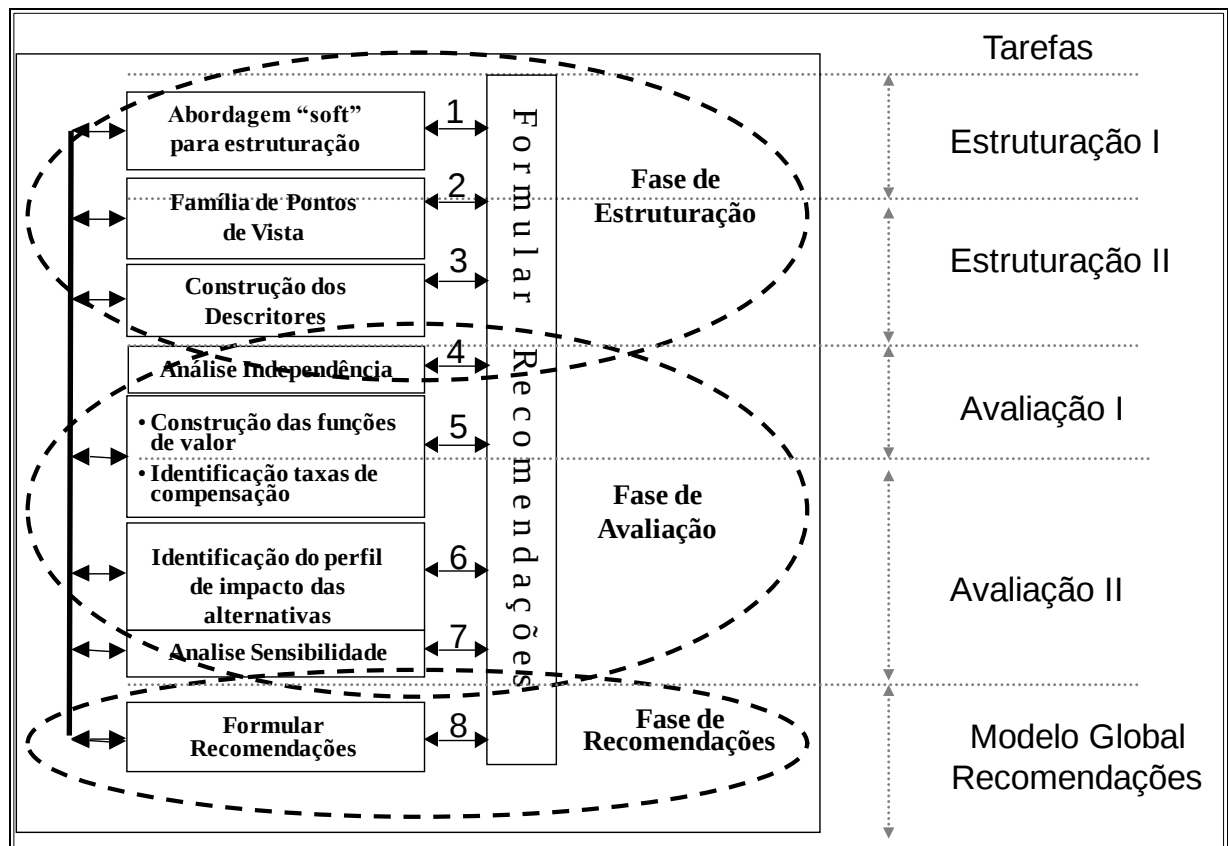
A MCDA-C é uma derivação da MDCA tradicional, a qual tem por objetivo apoiar a decisão dos gestores em contextos tidos como complexos, conflituosos e incertos. Complexo porque há vários caminhos a seguir, há um conjunto de múltiplas variáveis qualitativas e quantitativas a serem analisadas, algumas nem mesmo explicitadas, e que serão levantadas ao longo da construção do modelo; conflituooso porque as decisões a serem tomadas envolvem um grande número de atores, pessoas físicas e/ou jurídicas, que podem ter interesses conflitantes ou não alinhados ou em desacordo com as prioridades do decisor, que é quem responderá pelas consequências das decisões tomadas; por fim, o contexto é incerto porque muitas vezes o conhecimento do decisor sobre o tema é insuficiente para tomar a decisão, sendo necessário expandir o conhecimento do decisor acerca do contexto, de modo que suas decisões sejam conscientes, fundamentadas e de acordo com seus valores e preferências (ZIMMERMANN, 2000).

A diferença entre a MCDA-C e as MCDA tradicionais reside principalmente no fato de a MCDA tradicional restringir o processo de construção do modelo às informações factuais do ambiente e aos relatos dos atores e particularmente do decisor. A MCDA-C em seu processo de construção do modelo de apoio à decisão centra a busca de dados e informações no decisor e atores por ele considerados como intervenientes do processo decisórios e expande a etapa de interlocução como o decisor de formas a permitir-lhe

questionar e ampliar seu entendimento do contexto. Esta última etapa é que segundo Roy (1993) caracteriza o construtivismo do processo.

O propósito da Metodologia MCDA-C é alcançado pela realização de três fases principais, demonstradas na Figura 4: (i) Fase de Estruturação; (ii) Fase de Avaliação; e, (iii) Fase de Elaboração de Recomendações.

Figura 4 - MCDA-C e suas etapas



Fonte: Ensslin, Dutra, Ensslin (2000)

Conforme pode ser visualizada na Figura 2, a MCDA-C, em função da visão construtivista, apresenta em todas as fases e etapas a possibilidade de recursividade, ou seja, em qualquer momento ou etapa do fluxograma pode-se retornar à etapa anterior para redefinição de qualquer critério adotado, haja vista a construção do modelo ir expandindo o conhecimento do decisor acerca do seu problema e isso pode gerar novos padrões. A seguir, apresenta-se uma síntese de cada fase, fundamentada nos seguintes autores: Marafon et al. (2015); Dutra et al. (2014); Lacerda, Ensslin e Ensslin (2014); Ensslin et al. (2014); Della Bruna Junior, Ensslin, Ensslin (2014); Marafon et al. (2013); Longaray e Ensslin (2013), Azevedo et al.(2012); Rosa et al.(2012); Ensslin, Ensslin e Zamcopé (2012); Ensslin et al. (2001); Ensslin, Dutra, Ensslin (2000).

3.3.1 Fase de estruturação

A Fase de Estruturação visa organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor (nesse caso, um policial rodoviário federal que trabalha na área operacional) a respeito do contexto decisional. Para tal, algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar esses objetivos, a saber: contextualizar o ambiente físico onde atua o ator central, identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs) (aqui também denominados de preocupações), orientação dos EPAs para ação, agrupamento por áreas de interesse, construção da árvore de valor ou estrutura hierárquica de valor (EHV), construção dos descritores para os objetivos selecionados (escalas ordinais de mensuração) e definição dos níveis de referência. O resultado da fase é uma estrutura hierárquica de valor apresentando os aspectos, segundo os quais o contexto investigado será avaliado, bem como apresentando o que será considerado para avaliar cada um dos aspectos do modelo (LONGARAY; ENSSLIN, 2015; LONGARAY et al., 2015; LONGARAY et al., 2017).

3.3.2 Fase de avaliação

A fase de avaliação visa traduzir o modelo qualitativo ordinal construído na Fase de Estruturação em um modelo cardinal (matemático) onde se pode identificar o desempenho em forma quantitativa do contexto individual (em cada aspecto do modelo) ou globalmente (avaliação global do desempenho do contexto). Para tal, algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar esses objetivos: construção das funções de valor; teste da independência preferencial entre os critérios, construção das taxas de compensação; identificação do perfil de desempenho do *status quo*; e equação para o cálculo da avaliação do desempenho do contexto em análise. O produto dessa fase é um modelo multicritério matemático que permite o cálculo do desempenho do contexto global ou de suas partes constituintes (LONGARAY; ENSSLIN; MACKNESS, 2005; LONGARAY; ENSSLIN, 2014).

3.3.3 Fase de recomendação

A fase de recomendação visa, a partir das informações do desempenho global e local em forma numérica e gráfica, propiciar ao decisor as condições para perceber as consequências da situação atual naqueles aspectos por ele julgadas como essenciais ao

contexto que se propõe gerenciar, ao tempo que lhe disponibiliza um processo para promover aperfeiçoamentos. O conhecimento gerado permite ao decisor visualizar gráfica e numericamente em cada aspecto (indicador de desempenho) se a performance é “excelente”, “adequada” ou “comprometedora”. Por sua vez, a escala cardinal / função de valor (gerada na fase de avaliação) lhe fornece informações sobre quais benefícios serão agregados caso o desempenho no aspecto analisado melhore. Esse conhecimento adicional do decisor oferecerá subsídio para que decida qual ação ou estratégia, apresenta-se como a mais adequada. Considerando que o modelo informa a contribuição em cada aspecto e de forma global, muitas ações / estratégias podem ser geradas e ordenadas por ordem de contribuição para apoiar a tomada de decisão do gestor em sua atividade de gestão. O produto desta fase são informações que apoiam o decisor em sua decisão com vistas a melhorar o desempenho do contexto avaliado.

Cumpra esclarecer que a atividade de apoio à decisão, nesta pesquisa voltada à gestão, se caracteriza como o diferencial central da MCDA-C frente às outras metodologias multicritérios. Nesse contexto, fica implícito que: (i) o decisor constitui-se como o elemento central, sem o qual, a atividade, e a MCDA-C perdem sua razão de ser; (ii) que o objetivo central é possibilitar aos intervenientes, envolvidos no processo decisório, gerar aprendizagem propiciada pelo grau de entendimento gerado no decorrer do processo, informado tanto pelo sistema de valor quanto pelos objetivos do decisor; (iii) o foco central da MCDA-C é desenvolver um conjunto de condições e meios (“keys”) que sirvam de base para as decisões, em função daquilo que o decisor acredita ser o mais adequado, dentro de um dado contexto (ROY, 1993).

Destaca-se, que o modelo a ser construído e apresentado no Capítulo 4, fundamentado no instrumento Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), tem como foco as Fases de Estruturação, Avaliação e Recomendação, apresentadas na Figura 4.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da aplicação do Prokonw-C para definição, análise bibliométrica e sistêmica do Portifólio Bibliográfico, bem como a estruturação, avaliação e recomendações do modelo estruturado para o tema “Avaliação de desempenho para promover a motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina”.

4.1 PORTIFÓLIO BIBLIOGRÁFICO (PB)

O Portifólio Bibliográfico constitui-se dos artigos científicos que abordam o fragmento da literatura acerca do tema delimitado: “Avaliação de desempenho para promover a motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina”.

4.1.1 Procedimentos para seleção do Portfólio Bibliográfico

Para o alcance do objetivo desta pesquisa, fez-se necessária a seleção do portfólio bibliográfico - etapa (i) do ProKnow-C. Para a iniciação do processo do ProKnow-C, é necessário a definição de qual o tema que o pesquisador deseja pesquisar. Na presente pesquisa, o pesquisador tinha como entendimento inicial de seu tema a ser aprofundado como sendo a “Avaliação de desempenho de um Policial Rodoviário Federal”. Estabelecido o tema da pesquisa, devem ser definidos os eixos de pesquisa e palavras chave. Consoante o tema de interesse; o ProKnow-C busca personalizar o fragmento da literatura associado ao tema segundo os interesses do pesquisador, solicitando ao mesmo que identifique as áreas de conhecimento que o mesmo considera presentes. A cada uma destas áreas de conhecimento o ProKnow-C denomina Eixo de Pesquisa. Assim o fragmento do tema fica estabelecido pela interseção das áreas de conhecimento que o pesquisador selecionou como necessárias e suficientes para representar seu tema.

Para a presente pesquisa foram estabelecidas duas áreas de conhecimento a serem pesquisadas: Avaliação de desempenho e Setor Público. O pesquisador mais uma vez as personaliza selecionando um conjunto de palavras chave que contemplam o segmento de conhecimento alinhado ao fragmento do tema de interesse. Assim para o eixo de pesquisa Avaliação de Desempenho foram identificadas as palavras chave: “Performance evaluation”, “Performance management”, “Performance assessment”, “Performance measurement”. O

segundo eixo, setor público, representa um recorte das atividades laborais passíveis de serem avaliadas; esse eixo foi personalizado pela palavra chave “Public”. Neste momento, o entendimento do tema pelo pesquisador era avaliar o desempenho de um servidor público da Polícia Rodoviária Federal tendo em vista promover sua satisfação e realização profissional. Quando feita a busca nas bases de dados identificou-se que os artigos encontrados não estavam alinhados ao tema, conforme a expectativa e interesse do pesquisador, porém informaram o pesquisador sobre uma nova área de conhecimento que estava até então sendo omitida. Os artigos encontrados mostraram ao pesquisador que o tema contido em sua preocupação estava mais associado a atividades de relações públicas, comunicação social e motivação. O pesquisador já havia observado que a área de comunicação sempre foi uma preocupação dos policiais rodoviários federais, haja vista os conflitos internos e externos estarem normalmente relacionados a problemas de comunicação. Esses conflitos comumente geram problemas funcionais e pessoais para os policiais, sendo causa de desmotivação e baixo desempenho.

Realizada nova busca na base de artigos utilizando no segundo eixo o tema “comunicação social”, por meio das palavras chave “public relationship” e “communication”, em associação à avaliação de desempenho, houve um retorno significativo de publicações. Sua análise permitiu ao pesquisador evidenciar que seu interesse estava centrado nos eixos Avaliação de Desempenho, Comunicação Social e Motivação. Ao realizar a busca foi constatado ausência de publicações para a interseção destes três eixos. Um exame dos resultados da busca utilizando-se somente os dois primeiros eixos evidenciou um retorno significativo (5.840 artigos) e uma análise em seu conteúdo mostrou que nele se encontravam inúmeras publicações que abordavam o tema motivação no serviço público, e só não foram garimpadas na busca com o eixo “Motivação” por não ser o foco daqueles trabalhos, e assim não apareciam no Título, Palavras-Chave e Resumo.

Assim, a preocupação com a motivação foi incorporada no processo de filtragem das etapas seguintes do ProKonw-C. Este procedimento acabou por dar ênfase aos artigos alinhados ao tema motivação quando analisados sob a perspectiva da avaliação de desempenho para atividades do setor público, o qual foi reconhecido pelo pesquisador como o real mote de seu interesse de pesquisa.

Portanto, os eixos de pesquisa foram definidos como (i) Avaliação de desempenho e (ii) Comunicação social. Após a definição dos eixos de pesquisa, é necessário definir quais as palavras-chaves a serem utilizadas na busca dos artigos nas bases de dados da CAPES. Considerando a busca anterior realizada, ficou estabelecido que as palavras chave serão, para

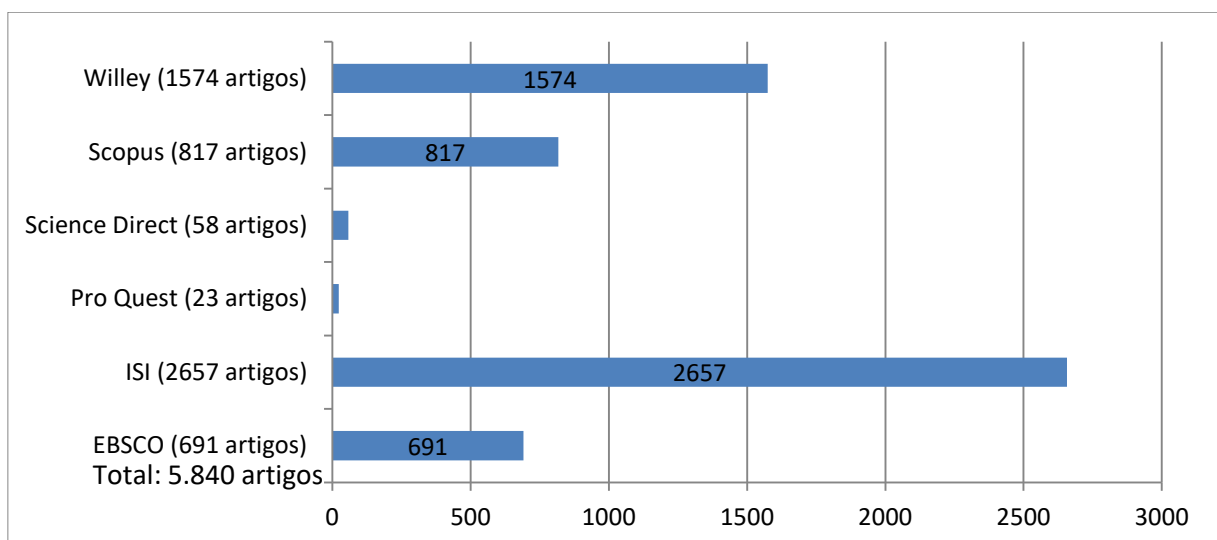
o primeiro eixo “Performance evaluation”, “Performance management”, “Performance assessment”, “Performance measurement” e para o segundo eixo serão “public relationship” e “communication”.

4.1.1.1 Seleção do Portifólio de artigos brutos

Após a definição das palavras chaves, a próxima etapa é seleção do portfólio de artigos brutos, e sequencialmente a filtragem do banco de artigos selecionados (ENSSLIN et al., 2014). Tais palavras-chaves serão combinadas, a fim de formarem todas as combinações possíveis para a coleta de artigos. As palavras destacadas acima formaram a expressão booleana (“Performance evaluation” OR “Performance management” OR “Performance assessment” OR “Performance measurement”) AND (“Public relationship” OR “communication”).

A busca pelos artigos é realizada utilizando-se das combinações das palavras-chave nos títulos dos artigos (Article Titles), resumos (Abstracts) e nas palavras-chave (Keywords), nas bases de dados selecionadas. A busca foi realizada nas bases de dados da CAPES no período de abril de 2016. A área de interesse da pesquisa foi Ciências Sociais Aplicadas. Após alguns testes nas bases existentes na área do conhecimento “Ciências Sociais Aplicadas”, definiu-se as seguintes bases de dados aderentes ao tema: Ebsco, Isi Web of Knowledge (Web of Science), Proquest, Scopus, ScienceDirect e Wiley. Após a realização da busca dos artigos científicos nas 6 (seis) bases de dados já mencionadas, obtivemos um total de 5.840 artigos, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Resultado da busca de artigos nas bases de dados da CAPES



Fonte: Elaboração do autor, 2016

Observa-se, no Gráfico 1, que o total de artigos localizados nas bases de dados foram 5.840, sendo os mesmos armazenados no software de gerenciamento bibliográfico software Endnote. A base com maior retorno foi a ISI, com 2.657 artigos, e, a de menor retorno a Pro Quest, com 23 artigos. Após a seleção dos artigos foi aplicado o teste de aderência das palavras chave, o qual consiste na verificação se as palavras utilizadas estão em consonância com os artigos solicitados, verificando também a necessidade ou não de inclusão de novas palavras-chave (ENSSLIN et al., 2014). Foram escolhidos três artigos alinhados ao tema de pesquisa pelo título e foram confrontadas as palavras chaves desses artigos com as palavras chave da pesquisa. Verificou-se que os artigos selecionados possuem as palavras chave desejadas, confirmando-se a aderência. Para a presente pesquisa, não foi necessária a inclusão de novas palavras-chaves, portanto, o banco de artigos bruto está concluído, passando para a fase de filtragem desse banco.

4.1.1.2 Filtragem do banco de artigos brutos e definição do Portifólio Bibliográfico

Esta etapa consiste em excluir os artigos que de alguma forma compuseram os 5.840 artigos do banco de dados bruto, e que não estão de acordo com os interesses do pesquisador. Portanto, foram realizadas as seguintes etapas conforme destacado por Ensslin et al. (2014): (i) foram excluídos os livros, seções de livros, seriais, patentes, além dos artigos redundantes, os quais foram exportados de mais de uma base, totalizando 568 exclusões; (ii) posteriormente, a esta exclusão, tem-se 5.272 artigos do total de 5.840. Assim, é observado o alinhamento dos títulos com o tema de interesse. Após esse alinhamento, 70 artigos permaneceram no banco de artigos; (iii) destes, observa-se se há reconhecimento pela comunidade científica dos artigos. Tal reconhecimento foi verificado com base no Google Scholar, o qual apresenta quando da digitação do título do artigo, o total de citações do mesmo. Com isso, são listados os artigos por ordenação de quantidade de citações do mesmo; (iv) na quarta fase de filtragem, realiza-se a verificação dos resumos dos artigos, se estes estão alinhados com a pesquisa; e, por fim, (v) realização da leitura integral dos artigos, para confirmação do alinhamento do mesmo com o tema. Ressalta-se que cada uma das etapas listadas anteriormente são de competência eliminatória dos artigos.

Quando da realização da avaliação do reconhecimento científico dos artigos, classificam-se os artigos com reconhecimento científico confirmado ou ainda não confirmado. Para tanto, é realizado o teste de representatividade desejada, o qual foi fixado em 95% de representatividade. Portanto, considerou-se com reconhecimento científico confirmado

aqueles artigos que somassem 95% do total de citações da amostra, ou seja, os artigos com citações iguais ou superiores a 13. Assim, na pesquisa, classificaram-se 32 artigos com reconhecimento científico e 38 artigos formaram o repositório “P”, o qual consiste em artigos que ainda não possuem reconhecimento científico confirmado. Logo, tem-se o repositório “K” e o repositório “P”.

Do repositório “K”, são lidos os resumos dos artigos científicos, com o intuito de definir se os mesmos estão alinhados com o tema buscado pelos pesquisadores. Dos 32 artigos pertencentes ao repositório “K”, 29 artigos foram selecionados como alinhados pela leitura do resumo pelos pesquisadores, eliminando-se 3 artigos. Os 29 artigos selecionados passam a integrar o repositório “A”. Desses artigos do repositório “A”, são evidenciados os seus autores, no caso 67 (sessenta e sete), os quais formam o Banco de Autores (BA), que serão importantes para avaliação dos artigos com reconhecimento científico não identificado inicialmente.

Os artigos pertencentes ao repositório “P” foram filtrados quanto a temporalidade, ou seja, se são artigos recentes e podem não possuírem reconhecimento científico confirmado, além da verificação de quem são os autores dos artigos. Dos 38 artigos presentes nesse repositório, 7 eram recentes, com até 2 anos de divulgação. Dos 31 artigos eliminados sem reconhecimento científico e antigos, verificou-se que um artigo era de autor que constava no banco de autores do repositório A. Esse artigo foi trazido para os 7 artigos recentes, e então leu-se o resumo dos 8 artigos. Dos 8 resumos lidos, apenas 3 artigos estavam alinhados à pesquisa, portanto foram eliminados mais 5 artigos, e 3 foram aceitos para reanálise, transferindo-se para o repositório “B”. Portanto, o repositório “C” é formado pelos 29 artigos do repositório “A” somados aos 3 artigos do repositório “B”, totalizando 32 artigos.

Nesta etapa do processo, verificou-se a disponibilidade dos 32 artigos na íntegra, disponíveis na base de dados da CAPES, e o alinhamento total do artigo ao tema, sendo que 5 artigos foram considerados desalinhados quando da leitura integral dos artigos e 27 foram considerados alinhados. Assim, o portfólio bibliográfico primário ficou composto por 27 artigos.

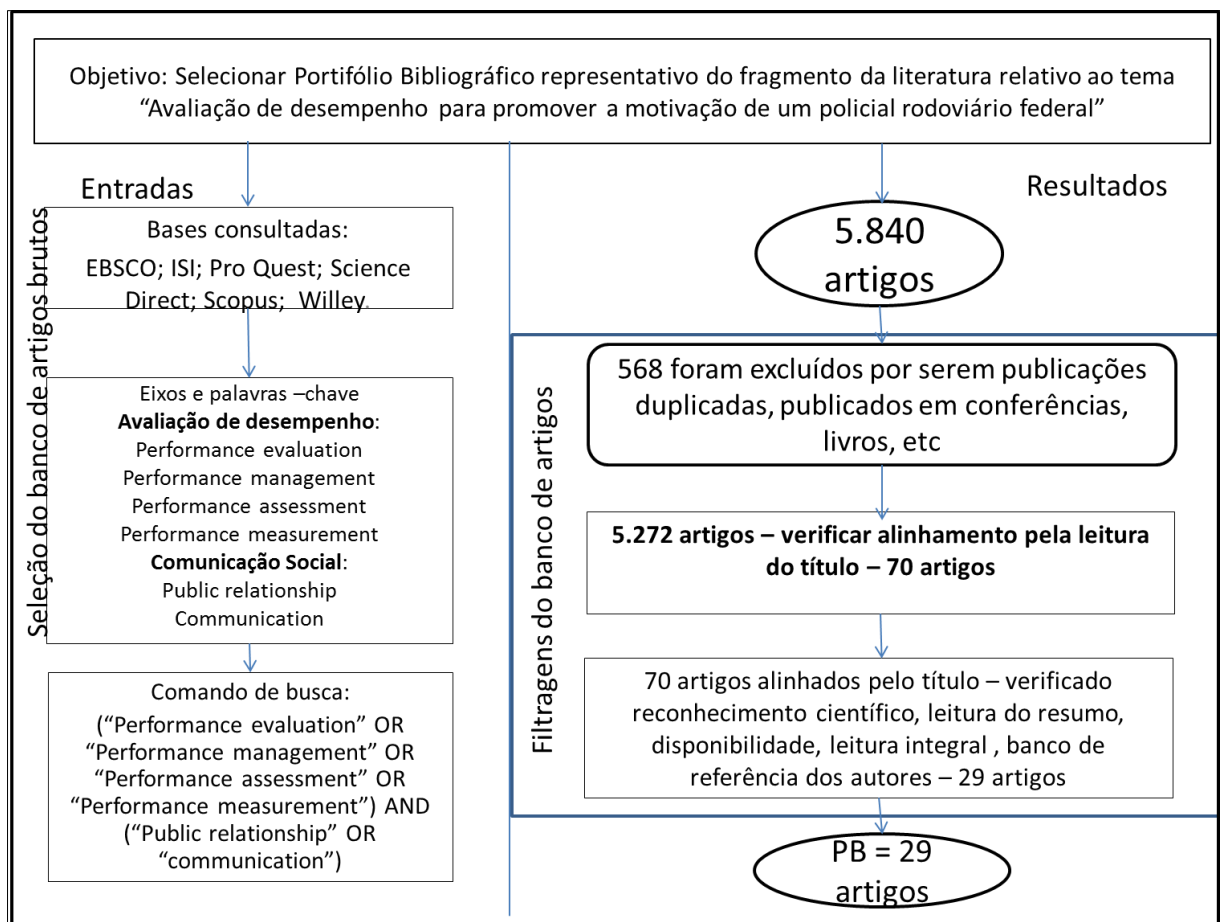
O Portfólio Bibliográfico (PB) é composto pelo Portfólio Bibliográfico Primário (27 artigos) e pelos artigos que serão selecionados das referências bibliográficas desses 27 artigos. Assim, foram levantadas todas as referências dos 27 artigos, totalizando 1.419 referências. Essas 1.419 referências passaram por uma filtragem, sendo retiradas referências de livros, referências repetidas e foram selecionados 25 artigos pela leitura dos títulos. Foi feita a análise de reconhecimento científico desses 25 artigos, e seguindo todos os padrões

adotados anteriormente para seleção do portfólio primário, estabeleceu-se o corte do reconhecimento científico em 13 citações. Assim, 1 (um) artigo apresentou menos que 13 citações. Dos 24 artigos das referências restantes, foram lidos seus resumos, estando todos alinhados. Em seguida passou-se à busca do artigo integral, sendo encontrados apenas 4 (quatro) artigos. Dos 4 artigos lidos integralmente, 2 (dois) estavam totalmente alinhados e passaram a integrar o PB.

Dos 25 artigos das referências, 2 passaram para o PB. O banco de artigos das referências foi composto de 23 artigos e 38 autores. Esses dois artigos oriundos das referências foram somados aos 27 artigos do Portfólio Bibliográfico Primário e chegamos aos 29 artigos do PB e seus 67 autores.

A Figura 5 ilustra de forma geral e ampla a operacionalização desta etapa de seleção de artigos do PB que representam o fragmento da literatura sobre “Avaliação de desempenho para promover a motivação de um policial rodoviário federal”.

Figura 5 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Portifólio Bibliográfico (PB) é o conjunto de artigos científicos selecionados sobre o tema em estudo, após a verificação do alinhamento de acordo com as delimitações do pesquisador, o qual se encontra no quadro 2, que também apresenta o banco de autores e citações do PB com autores e título, bem como a representatividade dos artigos, a qual advém das citações dos artigos já ocorridas, demonstrando o reconhecimento científico dos artigos pela comunidade acadêmica.

Quadro 2 - Banco de autores e citações do PB - 29 artigos e 67 autores

	Autores	Título	Citações
1	S. Brignall; S. Modell (2000)	An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'	682
2	J. Melkers; K. Willoughby (2005)	Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects.	331
3	H. Atkinson (2006)	Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?	282
4	S. Schaltegger; M. Wagner (2006)	Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting	217
5	A. Johnsen (2005)	What Does 25 Years of Experience Tell Us about the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?	181
6	L. Pratchett (1999)	New technologies and the modernization of local government: An analysis of biases and constraints	139
7	M. Kivimäki; H. Lämsäsalmi; M. Elovainio; A. Heikkilä; K. Lindström; R. Harisalo; K. Sipilä; L. Puolimatka (2000)	Communication as a determinant of organizational innovation	122
8	T. H. Poister (2010)	The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance	115
9	J. D. Cogburn; S. K. Schneider (2003)	The Quality of Management and Government Performance: An Empirical Analysis of the American States	106
10	S. P. Osborne; T. Bovaird; S. Martin; M. Tricker; P. Waterston (1995)	Performance management and accountability in complex public programmes	88
11	P. Shanley; C. Lopez (2009)	Out of the Loop: Why Research Rarely Reaches Policy Makers and the Public and What Can be Done	88
12	C. S. Fleisher; D. Mahaffy (1997)	A balanced scorecard approach to public relations management assessment	86
13	G. A. Boyne; R. M. Walker (2010)	Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead	72
14	E. D. Pulakos; R.	Why Is Performance Management Broken?	72

	S. O'Leary (2011)		
15	P. Aucoin (2012)	New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk	65
16	M. O'Donnell (1998)	Creating a Performance Culture? Performance-based Pay in the Australian Public Service	58
17	R. F. Speklé; F. H. M. Verbeeten (2014)	The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance	45
18	G. Jan van Helden; Å. Johnsen; J. Vakkuri (2008)	Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines	41
19	S. E. Kaplan; P. S. Wisner (2009)	The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation	41
20	D. Sinclair; M. Zairi (2001)	An empirical study of key elements of total quality- based performance measurement systems: A case study approach in the service industry sector	40
21	R. D. Banker; H. Chang; M. Pizzini (2011)	The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations	38
22	P. Palttala; C. Boano; R. Lund; M. Vos (2012)	Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non- Governmental Organizations	32
23	J. Melkers (2006)	On the road to improved performance: Changing Organizational Communication Through Performance Management	29
24	K. E. Newcomer (2007)	How does program performance assessment affect program management in the federal government?	29
25	A. R. Rezaei; T. Celik; Y. Baalousha (2011)	Performance measurement in a quality management system	25
26	J. Al-Kassab; Z. M. Ouertani; G. Schiuma; A. Neely (2014)	Information visualization to support management decisions	14
27	P. Whiteley.; H. D. Clarke; D. Sanders; M. Stewart (2016)	Why Do Voters Lose Trust in Governments? Public Perceptions of Government Honesty and Trustworthiness in Britain 2000–2013	03
28	J. C. Zhang; Y. C. Chen (2015)	Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China	01
29	P. Q. Radebe (2015)	Managers' Perceptions of the Performance Appraisal System in the Local Municipality of Gauteng Province in South Africa	00

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A partir da conclusão da seleção do PB, é realizada a análise bibliométrica do conjunto de artigos do PB e referências e a análise de conteúdo das variáveis avançadas.

4.1.2 Análise bibliométrica do Portifólio Bibliográfico

Nesta seção será apresentada a análise bibliométrica do Portfólio Bibliográfico, que se dá com a mensuração matemática e estatística dos parâmetros selecionados (ENSSLIN et al., 2014) e será evidenciada quanto: a) à relevância dos autores; b) ao reconhecimento científico dos artigos; c) à análise dos periódicos que mais publicaram artigos. Além disso, será apresentada também a análise das variáveis avançadas de conteúdo, sob dois aspectos: a) quanto às variáveis avançadas de conteúdo “Medição e Gestão de Desempenho” propostas por Melnyk et al. (2014); b) quanto às variáveis avançadas relativas aos 4 (quatro) caminhos evolutivos propostas por Srimai, Radford e Wright (2011). Os conceitos relativos às alíneas “a” e “b” das variáveis avançadas já foram apresentados na fundamentação teórica deste trabalho.

A bibliometria refere-se à análise dos parâmetros dos artigos, no caso: relevância dos autores, ao reconhecimento científico dos artigos, reconhecimento científicos dos periódicos que publicaram artigos do PB.

4.1.2.1 Relevância dos autores

Foi feito uma análise dos autores dos artigos do PB e das referências, para se se evidenciar os autores de destaque para o fragmento da literatura que representa o tema como concebido pelo pesquisador. Verificou-se que dos 29 artigos do PB, escritos por 67 autores, A. Johnsen escreveu dois artigos e J. Melkers também escreveu dois artigos; os demais artigos foram escritos por autores diferentes.

Age Johnsen escreveu os artigos “What Does 25 Years of Experience Tell Us about the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?”, publicado em 2005 e “Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines”, com outros dois autores, publicado em 2008. Ele é professor de Política Pública do Departamento de Gestão Pública na Oslo e Akershus University College de Ciências Aplicadas. Ele já trabalhou como pesquisador na Agder Research em Kristiansand e na Escola Norueguesa de Economia e Administração de Empresas em Bergen, ambas na Noruega, e na Universidade de Edimburgo, Escócia e é Professor Associado da University College de Oslo. Sua área de pesquisa está voltada para o planejamento estratégico e gestão, gestão de desempenho e avaliação de desempenho no setor público.

Julia Melkers escreveu os artigos “Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects” com mais um autor, publicado em 2005 e “ON THE ROAD TO IMPROVED PERFORMANCE: Changing Organizational Communication Through Performance Management” sozinha, publicado em 2006. Ela é professora da Escola de Políticas Públicas do Instituto de Tecnologia da Georgia, da Universidade Estadual da Georgia, da Universidade de Illinois, em Chicago e da Universidade do Alasca, todas nos Estados Unidos, onde ela ensina gestão pública, teoria da organização, avaliação de desempenho e política de ciência e tecnologia. Ela realiza pesquisas nas áreas de gestão pública, teoria organizacional e política de ciência e tecnologia. Sua área de pesquisa primária aborda o desenvolvimento e a utilização de medição de desempenho nas organizações públicas.

Nos 23 artigos das referências, escritos por 38 autores, apenas dois artigos são escritos pelos mesmos autores (R. S. Kaplan e D. P. Norton); eles escreveram os artigos “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, publicado em 1996 e que em abril/2016 contava com 6.358 citações e “The balanced scorecard - measures that drive performance”, publicado em 2005. Robert S. Kaplan (nascido em 1940) é professor da Fundação Baker na Harvard Business School (HBS), dos Estados Unidos, e co-criador, juntamente com David Norton, do método de gestão Balanced Scorecard (BSC) e co-fundador da Balanced Scorecard Collaborative e doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Harvard. David P. Norton (nascido em 1941) também é doutor em Administração de Empresas pela Universidade de Harvard e é professor no Departamento de Ciência e Engenharia de materiais da Universidade da Flórida.

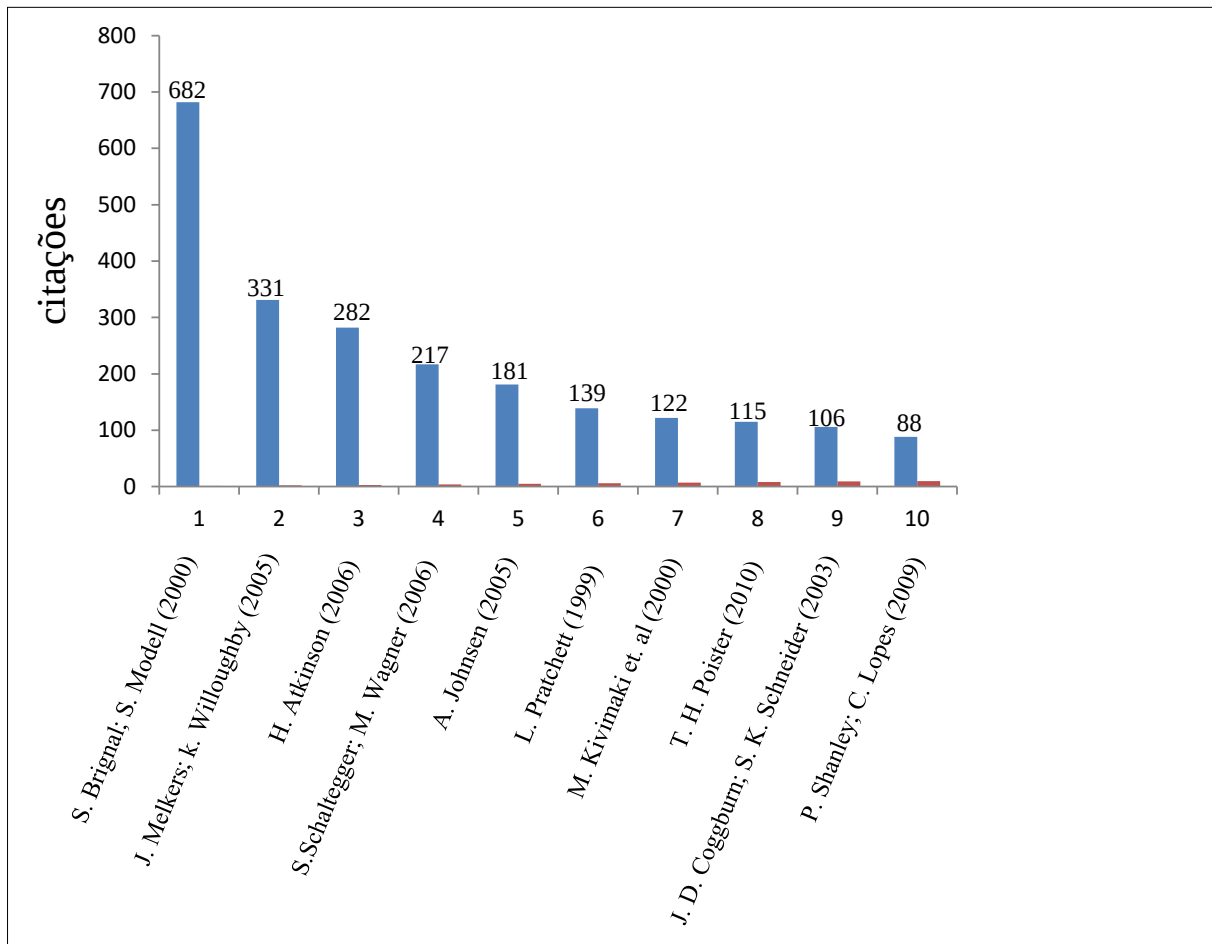
Os demais artigos foram escritos por autores diferentes. Assim, nenhum autor se destacou na produção de artigos científicos sobre o tema em questão, seja nos artigos do PB, seja nos artigos das referências.

4.1.2.2 Reconhecimento científico dos artigos

Os 29 artigos do PB contemplam um total de 3.042 citações. Estão listados na Figura 4, os artigos com mais de 100 citações (9 artigos). O artigo mais citado “An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’”, publicado em 2000, tinha 682 citações (22% do total de citações) em abril de 2016, cujos autores são Brignall e Modell, conforme pesquisado no Google Acadêmico. Ele trata das implicações institucionais para implementação de gestão e medição de desempenho

multidimensional no setor público. O Gráfico 2 traz os 10 artigos mais citados do PB, com o número de citações.

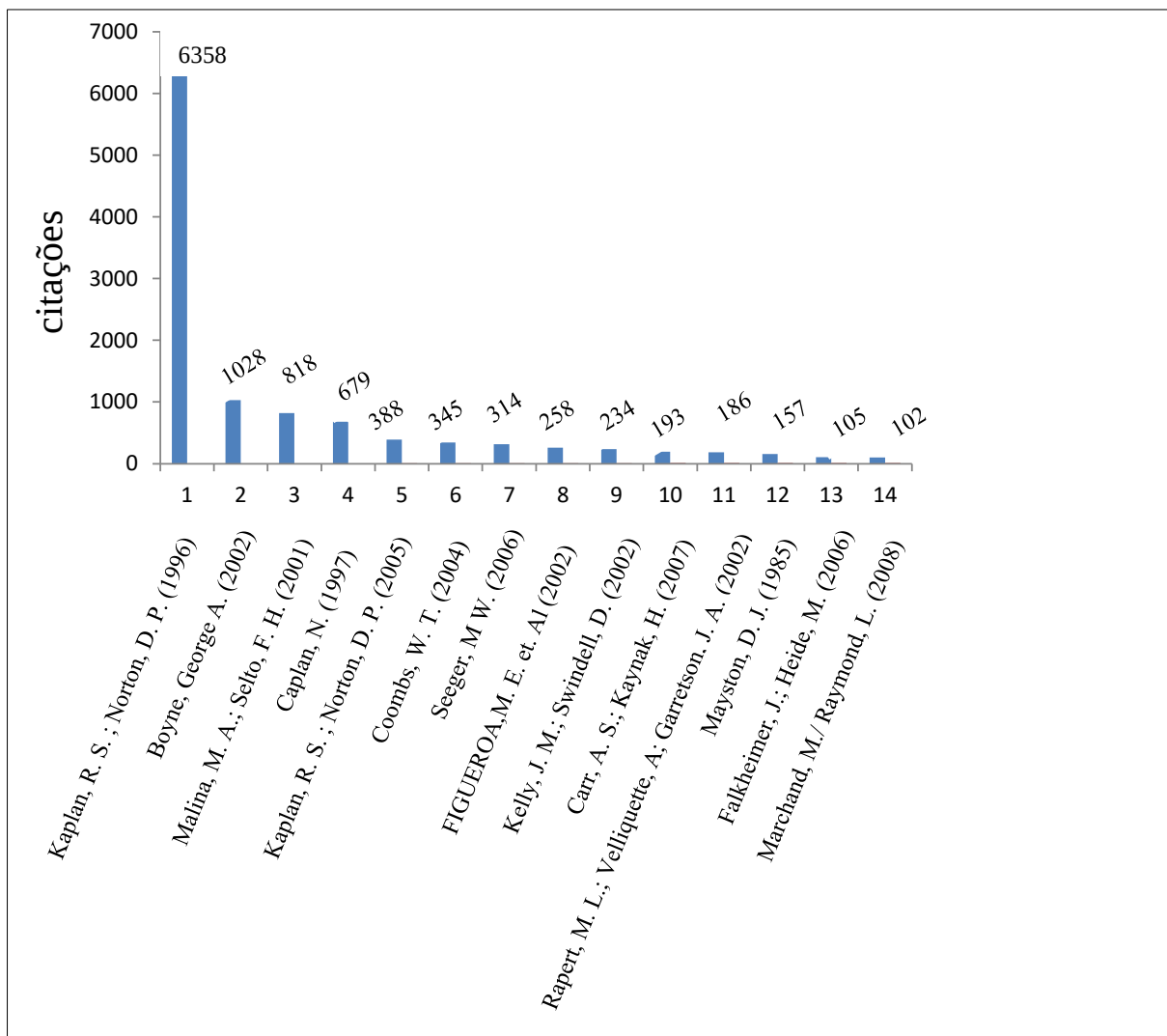
Gráfico 2 - Número de citações dos artigos mais citados no PB



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O banco de 23 artigos das referências contemplam um total de 11.110 citações. Estão listados no gráfico 3 os artigos com mais de 100 citações (14 artigos). O artigo mais citado tem 6.358 citações (55% do total de citações). Trata-se do artigo de Kaplan, R. S. e Norton, D.P, cujo título é “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. Esse artigo foi publicado pela revista Harvard Business Review (HBR) em 1996 e foi baseado em uma pesquisa sobre várias empresas com a finalidade de estudar a medição do desempenho nas empresas em que os ativos intangíveis desempenham um papel central na geração de valor. O periódico HBR escolheu o BSC como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. Por essa razão, e sendo Kaplan e Norton conhecidos como os pais do BSC, esse artigo é tão citado na comunidade científica. O Gráfico 3 traz o número de citações dos artigos mais citados das referências.

Gráfico 3 - Número de citações dos artigos mais citados das referências

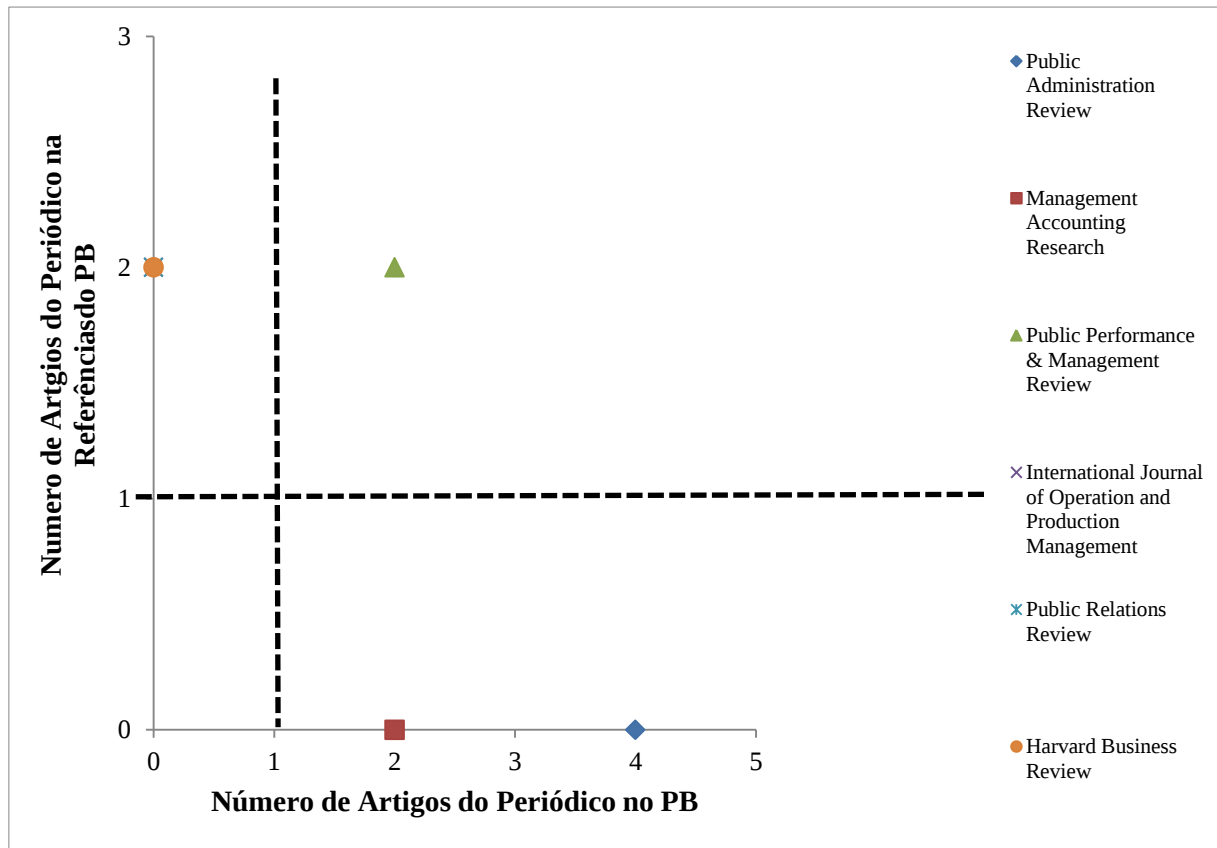


Fonte: Elaboração do autor, 2016.

4.1.2.3 Análise dos periódicos que mais publicaram artigos

Em relação aos 29 artigos do PB, o periódico “Public Administration Review” publicou 4 artigos e os periódicos “Management Accounting Research” e “Public Performance & Management Review” publicaram, cada um, dois artigos do Portifólio Bibliográfico. Em relação aos 23 artigos das referências, apenas quatro periódicos publicaram dois artigos cada um. São eles: “International Journal of Operation and Production Management”; “Public Performance and Management Review”; “Harvard Business Review” e “Public Relations Review”. O Gráfico 4 traz os periódicos que publicaram mais de um artigo do PB e das referências.

Gráfico 4 – Número de publicações de artigos do PB e referências por periódico



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Conclui-se que o periódico “Public Performance & Management Review” destacou-se por ter publicado dois artigos do Portifólio Bibliográfico e dois artigos das Referências. Ressalta-se, ainda, que este periódico possui fator de impacto SJR 0,907 e JCR 0,909, o que demonstra ser um periódico relevante e de reconhecimento científico. Outro destaque é o periódico “Public Administration Review”, que publicou 4 (quatro) artigos do PB e possui fator de impacto SJR 2,530 e JCR 2,636, bastante altos e de grande relevância.

4.1.2.4 Análise das variáveis avançadas

As análises das variáveis avançadas apresentadas a seguir, levam em conta os conceitos de avaliação de desempenho expostos na fundamentação teórica por Melynk et al., (2014) e Srimai, Radford e Wright (2011).

4.1.2.4.1 Análise quanto às variáveis avançadas de conteúdo mensuração e gestão de desempenho

Seguindo a classificação proposta por Melnyk et al. (2014), os 29 artigos do Portifólio Bibliográfico foram analisados sob o ponto de vista de tratarem de mensuração de desempenho ou gestão de desempenho. A gestão de desempenho ultrapassa os limites da mensuração de desempenho, porquanto além de medir, avalia as diferenças entre os resultados reais e os desejados, identifica e sinaliza as diferenças críticas e introduz ações corretivas. A classificação dos artigos está disposta no Quadro 3.

Quadro 3 - Classificação dos artigos do PB de acordo com as variáveis "Mensuração de desempenho" e "Gestão de desempenho"

Artigo	Mensuração de desempenho	Gestão de desempenho
1. A Balanced Scorecard Approach to Public Relations Management Assessment		X
2. An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: A case study approach in the service industry sector	X	
3. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'		X
4. Communication as a determinant of organization innovation	X	
5. Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non-Governmental Organizations	X	
6. Creating a Performance Culture? Performance-based Pay in the Australian Public Service	X	
7. Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines	X	
8. Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China	X	
9. How does program performance assessment affect program management in the federal government?		X
10. Information visualization to support management decisions		X
11. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting		X
12. Managers' Perceptions of the Performance Appraisal System in the local Municipality of Gauteng Province in South Africa	X	
13. New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk	X	
14. New technologies and modernization of local government: an analysis of biases and constraints	Teórico	Teórico
15. On the road to improved performance: changing organizational communication through Performance Management	X	
16. Out of the Loop: Why Research Rarely Reaches Policy Makers and the Public and What Can be Done?	X	
17. Performance management and accountability in complex public programmes	X	
18. Performance measurement in a quality management system	X	
19. Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead	X	
20. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?	X	
21. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance		X

22. The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation		X
23. The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations		X
24. The Quality of Management and Government Performance: An Empirical Analysis of the American States	X	
25. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance	X	
26. Why Do Voters Lose Trust in Governments? Public Perceptions of Government Honesty and Trustworthiness in Britain 2000–2013	X	
27. Why Is Performance Management Broken?	Teórico	Teórico
28. What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?		X
29. Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects.		X

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Dos 29 artigos do PB, dois mostraram-se extremamente teóricos e não foram classificados de acordo com as variáveis Mensuração ou Gestão de Desempenho. Os outros 27 artigos foram classificados de acordo com as duas variáveis e constatou-se que 17 tratavam-se de mensuração de desempenho e 10 de gestão de desempenho.

4.1.2.4.2 *Análise quanto às variáveis avançadas dos 4 (quatro) caminhos evolutivos*

Seguindo a classificação proposta por Srimai, Radford e Wright (2011), os modelos de avaliação de desempenho passaram por um caminho evolutivo a partir do início do século XX, quando o desempenho limitava-se à medição. Segundo os autores, a partir do desenvolvimento dos sistemas de avaliação de desempenho e as novas demandas do mercado, a mensuração de desempenho percorre quatro caminhos evolutivos, que são: a) Transição de operações para as orientações estratégicas; b) Transição de medição para domínios de gestão; c) Transição de estático para perspectivas dinâmicas; d) Transição do acionista aos valores das partes interessadas (stakeholders), conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Classificação dos artigos do PB de acordo com as variáveis avançadas dos 4 (quatro) caminhos evolutivos

Artigo	Transição de operações para as orientações estratégicas	Transição de medição para domínios de gestão	Transição de estático para perspectivas dinâmicas	Transição do acionista aos valores das partes interessadas (stakeholders)
1. A Balanced Scorecard				X

Approach to Public Relations Management Assessment				
2. An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: A case study approach in the service industry sector	X			
3. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'				X
4. Communication as a determinant of organization innovation	X			
5. Communication Gaps in Disaster Management: Perceptions by Experts from Governmental and Non-Governmental Organizations	X			
6. Creating a Performance Culture? Performance-based Pay in the Australian Public Service	X			
7. Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines	X			
8. Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China				X
9. How does program performance assessment affect program management in the federal government?		X		
10. Information visualization to support management decisions			X	
11. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting	X			
12. Managers' Perceptions of the Performance Appraisal System in the local Municipality of Gauteng Province in South Africa		X		
13. New Political Governance in Westminster Systems: Impartial Public Administration and Management Performance at Risk	X			
14. New technologies and modernization of local government: an analysis of biases and constraints	Teórico	Teórico	Teórico	Teórico
15. On the road to improved performance: changing organizational communication through Performance Management	X			
16. Out of the Loop: Why Research Rarely Reaches Policy Makers and the Public and What Can be Done?				X
17. Performance management and accountability in complex public	X			

programmes				
18. Performance measurement in a quality management system	X			
19. Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead	X			
20. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?	X			
21. The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance		X		
22. The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation		X		
23. The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations		X		
24. The Quality of Management and Government Performance: An Empirical Analysis of the American States	X			
25. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance	X			
26. Why Do Voters Lose Trust in Governments? Public Perceptions of Government Honesty and Trustworthiness in Britain 2000–2013	X			
27. Why Is Performance Management Broken?	Teórico	Teórico	Teórico	Teórico
28. What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?				X
29. Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects.		X		

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Analisando os 29 artigos, constata-se que dois artigos são eminentemente teóricos e não foram classificados de acordo com as variáveis acima. Dos 27 artigos restantes, 15 foram classificados como sendo de “Transição de operações para as orientações estratégicas”; 6 artigos foram classificados como sendo de “Transição de medição para domínios de gestão”; 1 artigo foi classificado como sendo de “Transição de estático para perspectivas dinâmicas” e 5 artigos foram classificados como sendo de “Transição do acionista aos valores das partes interessadas (stakeholders)”.

4.1.2.5 Conclusões e recomendações do PROKNOW-C em relação à bibliometria

Este estudo, quanto à sua bibliometria, teve como objetivo mapear na literatura internacional o fragmento da literatura que trata do tema Avaliação de Desempenho para apoiar a autogestão da motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina, com a aplicação do instrumento de intervenção Knowledge Development Process – Constructivist (ProKnow-C). Para atingir o objetivo da pesquisa, foram realizadas as duas primeiras etapas do ProKnow-C: (i) selecionar um Portifólio Bibliográfico alinhado com a percepção dos pesquisadores sobre o tema Avaliação de Desempenho para apoiar a autogestão da motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina; (ii) realizar a análise bibliométrica do Portifólio Bibliográfico selecionado e das suas referências, identificando os autores que mais escrevem e os periódicos que mais publicam sobre o tema da pesquisa, os artigos que possuem maior reconhecimento da comunidade científica, bem como realizar análise de conteúdo avançada dos artigos do Portifólio Bibliográfico, identificando em que nível eles tratam o tema Avaliação de Desempenho (duas análises avançadas).

Em relação à análise bibliométrica, não houve destaque para autores do PB e nem das referências em termos de número de artigos. O único destaque em termos de autores está no artigo que consta nas referências, de autoria de R. S. Kaplan e D. P. Norton, publicado em 1996, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, que contava com 6.358 citações na época da pesquisa. Dois artigos deles constam nos 23 artigos das referências. Em relação ao reconhecimento científico dos artigos do PB e das referências, destaca-se no PB o artigo "An institutional perspective on performance measurement and management in the ‘new public sector’”, publicado em 2000, o qual tinha 682 citações (22% do total de citações) em abril de 2016, cujos autores são Brignall e Modell, conforme pesquisado no Google Acadêmico. Nas referências, o destaque é o artigo de Kaplan e Norton mencionado anteriormente, pelo excepcional número de citações (55%) das citações das referências. Em relação aos periódicos que mais publicaram artigos que constam no PB e referências, o periódico “Public Performance & Management Review” destacou-se por ter publicado dois artigos do Portifólio Bibliográfico e dois artigos das Referências. Outro destaque é o periódico “Public Administration Review”, que publicou 4 (quatro) artigos do PB.

Em relação às variáveis avançadas Mensuração e Gestão de Desempenho, foi verificado que 17 artigos do PB (63%) foram classificados como de mensuração de desempenho e 37% (10 artigos) foram classificados como de gestão de desempenho, ou seja,

a avaliação de desempenho ainda é utilizada muito mais para medir do que para gerenciar a empresa ou órgão público. Em relação às variáveis avançadas relativas aos quatro caminhos evolutivos, 15 artigos (55%) foram classificados como sendo de “Transição de operações para as orientações estratégicas”; 6 artigos (22%) foram classificados como sendo de “Transição de medição para domínios de gestão”; 1 artigo (4%) foi classificado como sendo de “Transição de estático para perspectivas dinâmicas” e 5 artigos (19%) foram classificados como sendo de “Transição do acionista aos valores das partes interessadas (stakeholders)”. As duas variáveis avançadas apresentaram valores que indicam que a maioria dos artigos tipificam situações onde a avaliação de desempenho não ultrapassa a barreira da medição ou avaliação de objetivos operacionais.

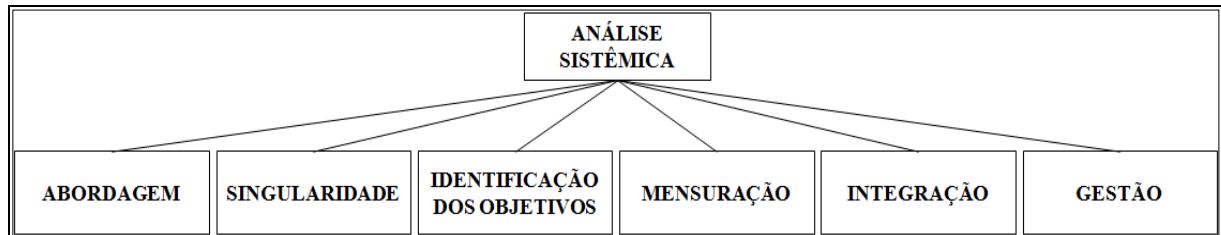
4.1.3 Análise sistêmica do portfólio bibliográfico

Realizada a análise bibliométrica do Portifólio Bibliográfico, foi feita a análise sistêmica. A análise sistêmica é o processo científico utilizado para, a partir de uma visão de mundo (filiação teórica) definida e explicitada por suas lentes, analisar uma amostra de artigos representativa de um dado assunto de pesquisa, visando evidenciar para cada lente e globalmente, para a perspectiva estabelecida, os destaques e as oportunidades (carências) de conhecimentos encontrados na amostra (ENSSLIN et al., 2007a; ENSSLIN et al., 2007b; ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2009; TASCA et al., 2010; AZEVEDO et al., 2011; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; ROSA et al., 2011; LACERDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; AFONSO et al., 2012; ROSA et al., 2012; TASCA, 2013).

A visão de mundo adotada nesse trabalho, por esse pesquisador, para fins de análise sistêmica do Portifólio Bibliográfico selecionado por meio do Proknow-C, tem como pilar o conceito de avaliação de desempenho descrito anteriormente (Seção 2.2) como sendo “o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.” (ENSSLIN et al., 2007a; ENSSLIN et al., 2007b).

Dentro dessa visão de mundo, adotou-se as seis lentes descritas no Proknow-C para a realização da análise sistêmica dos artigos do PB, conforme Figura 6.

Figura 6 - Lentes da análise sistêmica no Proknow-C



Fonte: (TASCA, 2013).

Analisando os 29 (vinte e nove) artigos do Portifólio Bibliográfico, foi constatado que 12 (doze) artigos trazem contribuição teórica sobre avaliação de desempenho, mas não realizam, na prática, a avaliação. Por esse motivo, esses 12 (doze) artigos foram considerados teóricos e servirão como contribuição teórica, mas foram excluídos da análise sistêmica. Os outros 17 (dezessete) artigos do PB realizam avaliação de desempenho na prática e serão submetidos à avaliação sistêmica. No Quadro 5 encontram-se os 17 (dezessete) artigos do PB que serão submetidos à análise sistêmica e, na sequência, no mesmo quadro, os 12 (doze) artigos que compõem o PB, mas por serem teóricos, não serão submetidos à análise sistêmica.

Quadro 5 – 17 artigos do PB que foram submetidos à análise sistêmica e os 12 artigos teóricos que não foram submetidos à análise sistêmica

17 artigos práticos do Portifólio Bibliográfico (PB)		
	Artigo	Forma de citar
1	Fleisher, C. S., & Mahaffy, D. (1997). A balanced scorecard approach to public relations management assessment. <i>Public Relations Review</i> , 23(2), 117-142.	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)
4	Kivimäki, M., Lämsäsalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., ... & Puolimatka, L. (2000). Communication as a determinant of organizational innovation. <i>R&D Management</i> , 30(1), 33-42.	(KIVIMAKI, et al., 2000)
5	Palttala, P., Boano, C., Lund, R., & Vos, M. (2012). Communication gaps in disaster management: Perceptions by experts from governmental and non-governmental organizations. <i>Journal of Contingencies and Crisis Management</i> , 20(1), 2-12.	(PALTTALA, et al., 2012)
6	O'Donnell, M. (1998). Creating a performance culture? Performance-based pay in the Australian public service. <i>Australian Journal of Public Administration</i> , 57(3), 28-40.	(O'DONNELL, 1998)
8	Zhang, J. C., & Chen, Y. C. (2015). Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China. <i>Chinese Journal of Communication</i> , 8(2), 160-176.	(ZHANG; CHEN, 2015)
9	Newcomer, K. E. (2007). How does program performance assessment affect program management in the federal government?. <i>Public Performance & Management Review</i> , 30(3), 332-350.	(NEWCOMER, 2007)
11	Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. <i>International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation</i> , 3(1), 1-19.	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)
12	Radebe, P. Q. (2015). Managers' Perceptions of the Performance Appraisal System in the Local Municipality of Gauteng Province in South Africa. <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> , 6(1 S1), 175.	(RADEBE, 2015)

15	Melkers, J. (2006). On the road to improved performance. <i>Public Performance & Management Review</i> , 30(1), 73-95.	(MELKERS, 2006)
16	Shanley, P., & López, C. (2009). Out of the loop: why research rarely reaches policy makers and the public and what can be done. <i>Biotropica</i> , 41(5), 535-544.	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)
20	Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. <i>Management Decision</i> , 44(10), 1441-1460.	(ATKINSON, 2006)
22	Kaplan, S. E., & Wisner, P. S. (2009). The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation. <i>Behavioral Research in Accounting</i> , 21(2), 37-56.	(KAPLAN; WISNER, 2009)
23	Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. (2011). The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. <i>International Journal of Accounting Information Systems</i> , 12(4), 259-279.	(BANKER, CHANG; PIZZINI, 2011)
24	Coggburn, J. D., & Schneider, S. K. (2003). The quality of management and government performance: An empirical analysis of the American states. <i>Public Administration Review</i> , 63(2), 206-213.	COGGBURN; SCHNEIDER, 2003)
25	Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. <i>Management Accounting Research</i> , 25(2), 131-146.	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)
26	Whiteley, P., Clarke, H. D., Sanders, D., & Stewart, M. (2016). Why Do Voters Lose Trust in Governments? Public Perceptions of Government Honesty and Trustworthiness in Britain 2000–2013. <i>The British Journal of Politics & International Relations</i> .	(WHITELEY, et al., 2016)
29	Melkers, J., & Willoughby, K. (2005). Models of performance-measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. <i>Public Administration Review</i> , 65(2), 180-190.	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)
12 artigos teóricos do Portifólio Bibliográfico		
No.	Artigo	Forma de Citar
2	Sinclair, D., & Zairi, M. (2001). An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: A case study approach in the service industry sector. <i>Total Quality Management</i> , 12(4), 535-550.	(SINCLAIR; ZAIRI, 2001)
3	Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. <i>Management accounting research</i> , 11(3), 281-306.	(BRIGNALL; MODELL, 2000)
7	Jan van Helden, G., Johnsen, Å., & Vakkuri, J. (2008). Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines. <i>Public Management Review</i> , 10(5), 641-651.	JAN VAN HELDEN, JOHNSEN; VAKKURI, 2008)
10	Al-Kassab, J., Ouertani, Z. M., Schiuma, G., & Neely, A. (2014). Information visualization to support management decisions. <i>International Journal of Information Technology & Decision Making</i> , 13(02), 407-428.	(AL-KASSAB, et al., 2014)
13	Aucoin, P. (2012). New political governance in Westminster systems: Impartial public administration and management performance at risk. <i>Governance</i> , 25(2), 177-199.	(AUCOIN, 2012)
14	Pratchett, L. (1999). New technologies and the modernization of local government: an analysis of biases and constraints. <i>Public administration</i> , 77(4), 731-751.	(PRATCHETT, 1999)
17	Osborne, S. P., Bovaird, T., Martin, S., Tricker, M., & Waterston, P. (1995). Performance management and accountability in complex public programmes. <i>Financial Accountability & Management</i> , 11(1), 19-37.	(OSBORNE, et al., 1995)
18	Rezaei, A. R., Çelik, T., & Baalousha, Y. (2011). Performance measurement in a quality management system. <i>Scientia Iranica</i> , 18(3), 742-752.	(REZAEI, CELIK e BAALLOUSHA, 2011)
19	Boyne, G. A.; Walker, R. M. (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. <i>Public Administration Review</i> , 70(s1), s185-s192.	(BOYNE; WALKER, 2010)
21	Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector:	(POISTER, 2010)

	Linking strategic management and performance. <i>Public Administration Review</i> , 70(s1), s246-s254.	
27	Pulakos, E. D., & O'LEARY, R. S. (2011). Why is performance management broken?. <i>Industrial and Organizational Psychology</i> , 4(2), 146-164.	(PULAKOS; O'LEARY, 2011)
28	Johnsen, Å. (2005). What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?. <i>Public Money and Management</i> , 25(1), 9-17.	(JOHNNSEN, 2005)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Na sequência, apresentamos o Quadro 6, com o assunto abordado em cada artigo do PB.

Quadro 6 – Assuntos abordados pelos artigos do PB

	Autores do artigo	Assunto abordado
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	This article describes a new managerial approach to assessing Public Relations/Communications (PR/C) performance using a balanced scorecard. The balanced scorecard requires PR/C executives to develop a set of audience/client/ stakeholder, financial, improvement, and operational/process performance measures that reflect progress against a plan. More than just a measurement system, the approach is being used in a number of progressively managed organizations to clarify, communicate and manage PR/C strategy.
4	(KIVIMAKI et al., 2000)	This study of 32 small and médium-sized enterprises explored eight distinct aspects of communication, as appraised by the staff (n=493), and innovative performance, assessed by two indicators: perceived innovation effectiveness and patent statistics obtained from the Patent Register at the National Board of Patents and Registration of Trademarks.
5	(PALTTALA et al. 2012)	The complexity of current disasters creates a challenge for crisis communication. This paper aims at identifying gaps in communication in disaster management experienced in practice in order to facilitate learning from those situations. The research was conducted using a qualitative online open-ended questionnaire. It shows that despite the developments in the discipline, communication as an integral part of decision making in disaster management needs to be further developed.
6	(O'DONNELL, 1998)	This article provides a critique of the operation of performance-based pay in the Australian public service from 1992 to 1996 and questions proposals for further experimentation with such managerial initiatives. Performance agreements underpinning performance- based pay were unable to measure adequately the performance of senior officers undertaking policy work.
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Governments around the world are attempting to ameliorate communications with citizens in order to enhance their trust and confidence in the bodies that govern them. However, better communication between citizens and government can only be achieved by increased government transparency, which is the purpose of various Open Government Information (OGI) initiatives.
9	(NEWCOMER, 2007)	Changing management culture to promote the use of program data when making changes to improve program design and delivery or to reallocate resources is recognized as a challenging reform goal. Managerial decision making is certainly affected by many factors. Ongoing communication and fruitful dialogue among program managers, evaluators, and oversight officials on what performance data demonstrate about the viability and success of programs enhance management in government. Learning how to use performance measurement effectively to promote collective learning will evolve slowly and probably not in every public policy arena. In a fragmented service delivery system involving many players, efforts to improve communication and coordination are clearly beneficial, and conceptual learning is a very likely outcome.

11	(SCHALTEGGER ; WAGNER, 2006)	Sustainability performance management is a newly emerging term which addresses the social, environmental and economic (performance) aspects of corporate management in general and of corporate sustainability management in particular. The management of sustainability performance requires a sound management framework which firstly links environmental and social management with the business and competitive strategy and management and, secondly, that integrates environmental and social information with economic business information and sustainability reporting.
12	(RADEBE, 2015)	Performance appraisal is a critical component of the business process of performance management. In countries where performance appraisal was effectively implemented by municipalities there had been effective and efficient delivery of services. The pressure by government and service delivery protests in South Africa engenders the prioritisation of performance appraisal to meet service delivery mandates or targets. In light of the aforementioned pressures placed on municipalities the aim in this study was to evaluate managers' perceptions of the extent to which performance appraisal was effectively implemented in the local municipality of Gauteng Province.
15	(MELKERS, 2006)	The rationale behind performance measurement requirements at all levels of government has to do with changing the way budget decisions are made. Supporters of performance measurement requirements argue that the use of performance measures will enhance, or even change, the way that budget discussions and subsequent decisions are made. This research addresses the following questions: How does the implementation and use of performance measures change the way that actors in the budget process communicate? Do performance measurement activities change traditional relations and communication patterns? Further, does communication with the public also change?
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Most of the world's population that derives their livelihoods or part of their livelihoods from forests are out of the information loop. Exclusion of public users of natural resources from access to scientific research results is not an oversight; it is a systemic problem that has costly ramifications for conservation and development. Results of a survey of 268 researchers from 29 countries indicate that institutional incentives support the linear, top-down communication of results through peer-reviewed journal articles, which often guarantees positive performance measurement.
20	(ATKINSON, 2006)	This paper provides a review of strategy implementation literature to identify the main inhibitors of successful strategy implementation and then proceeds to critically review the balanced scorecard and evaluate the contribution it can make to strategy implementation, in particular how it may be able to mitigate the problems associated with strategy implementation.
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	This study extends prior balanced scorecard (BSC) research by examining management's choice of whether to include for our five BSC categories when a specific nontraditional strategic objective is present. The results of the study show that when management communications about a specific nontraditional strategic objective are limited and a set of specific strategic performance measures indicate superior performance by one manager over another, evaluators discount their reliance on these measures in their performance-related judgments on these measures are clustered into a fifth BSC category relative to when these measures are integrated among the four traditional BSC categories.
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	We examine whether supplemental information displays affect decisions made using a common strategic performance measurement system, the balanced scorecard.
24	COGGBURN; SCHNEIDER, 2003)	Government performance is an enduring concern for students of public management, public administration, and political science. Government's administrative arrangements and managerial behavior can profoundly influence programmatic content, activities, and outcomes; therefore, considering public management's effects is necessary for a true understanding of public policy and government performance. This article uses data from the

		Maxwell School's Government Performance Project to examine the relationship between state governments' managerial capacity and a measure of government performance (specifically, state policy priorities).
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)	We study the use of performance measurement systems in the public sector. We hypothesize that the way in which these systems are being used affects organizational performance, and that these performance effects depend on contractibility.
26	(WHITELEY et al., 2016)	The aim of this article is to analyse trends in public perceptions of the honesty and trustworthiness of British governments over the period 2000 to 2013, years of great political and economic change in British society. These perceptions are surprisingly volatile over time, but they are stimulated by general elections and even more so by a change of government. Perceptions of government honesty can be understood to be the product of both policy delivery and public attitudes to the way democracy works in Britain.
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	While attention has been paid to a few cities and counties exhibiting effective performance measurement systems, most U.S. local governments have been active in the development and use of performance measurement for several decades. This research examines the effects of performance-measurement information on budgetary decision making, communication, and other operations of U.S. local governments.
ARTIGOS DO PB DE CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA – 12 ARTIGOS		
2	(SINCLAIR; ZAIRI, 2001)	This paper discusses the implementation of total quality (TQ)-based performance measurement in the context of service-based organizations. TQ-based performance measurement with all of its intricacies and the issues surrounding its application are examined through examples involving the following service-oriented organizations: Mercury Communication Ltd; National Westminster Life Assurance; American Express Travel Related Services; Barclays Card Related Services Division; Girobank plc; and National and Provincial Building Society. The paper concludes by highlighting some factors that affect the implementation of the total quality management-based measurement.
3	(BRIGNALL; MODELL, 2000)	During the 1990s, in what has become known as the 'new public sector', many services in advanced economies, such as those of the U.K. and Scandinavia, have come under pressure to become more efficient and effective, so as to reduce their demands on taxpayers, while maintaining the volume and quality of services supplied to the public. To achieve this, they have been subjected to the introduction of various 'private sector' management techniques and the frequent adoption of some form of neo-market system in which the purchasers and providers of public services have been split and are frequently required to contract with each other. In this paper, we explore the implications of institutional theory for the successful implementation of multidimensional performance measurement and management in the public sector.
7	JAN VAN HELDEN; JOHNSEN; VAKKURI, 2008)	This article explores distinctive research patterns of public administration and accounting disciplines concerning public sector performance measurement (PSPM).
10	(AL-KASSAB, et al., 2014)	Information visualization can accelerate perception, provide insight and control, and harness this flood of valuable data to gain a competitive advantage in making business decisions. Although such a statement seems to be obvious, there is a lack in the literature of practical evidence of the benefit of information visualization. The main contribution of this paper is to illustrate how, for a major European apparel retailer, the visualization of performance information plays a critical role in improving business decisions and in extracting insights from Radio Frequency Identification (RFID)-based performance measures.
13	(AUCCOIN, 2012)	This article examines the phenomenon of increased political pressures on governments in four Westminster systems (Australia, Britain, Canada, and New Zealand) derived from changes in mass media and communications,

		increased transparency, expanded audit, increased competition in the political marketplace, and political polarization in the electorate. These pressures raise the risk to impartial public administration and management performance to the extent that governments integrate governance and campaigning, allow political staff to be a separate force in governance, politicize top public service posts, and expect public servants to be promiscuously partisan.
14	(PRATCHETT, 1999)	In emerging structures of local governance the institutions of elected local government have the potential to fulfil three complementary roles: those of local democracy, public policy making and direct service delivery. Although ICTs (information and communication technologies) could effectively develop all three roles there is a systemic bias which favours service delivery applications and ignores others. This bias can be explained by reference to a network of actors who determine ICT policy in relative isolation from the other policy networks active at the local level.
17	(OSBORNE, et al., 1995)	This paper has reviewed the rationalist model of performance assessment and critiques of this model, and has responded to these critiques by presenting a revised rationalist model of performance assessment. It has then given a practical example of a performance management system for the Social Programme of the RDC based upon this model. This worked example has suggested some specific issues which need to be addressed in the design and implementation of any performance management system
18	(REZAEI; CELIK; BAALOUSHA, 2011)	Quality management system implementation has become a must of construction companies in some countries to be able to enter tenders. One of the most common quality standards is THE ISO 9000 quality management standard and many companies seek ISO 9000 certification in today's highly competitive market. However, in getting this certification, most companies face difficulties, such as the high amount of paper work, improper documentation, poor communication among employees and project participants, and low employee morale as a result of lack of motivation. In this study, a web-based office automation system was developed.
19	(BOYNE; WALKER, 2010)	Strategic management is now prominent on the agenda of public administration scholars and practitioners. In this review, the authors outline why approaches based on strategy are suited to public agencies, noting the ways in which strategy varies across public organizations, seeks to match internal capacities to organizational environments, and shapes the impact of external and internal constraints on performance. Empirical evidence on the impact of strategy on performance is placed under the microscope, and while there are many positive relationships, the evidence base is limited in terms of its scope, data, methods, measures, and coverage. The authors trace out what needs to be done to move the field forward, noting in particular that theoretical enrichment, empirical variety, and explanations of causal complexity are likely to come from a synthesis of models of strategy and publicness.
21	(POISTER, 2010)	While it has become ubiquitous in the public sector over the past 25 years, strategic planning will need to play a more critical role in 2020 than it does at present if public managers are to anticipate and manage change adroitly and effectively address new issues that are likely to emerge with increasing rapidity. This article argues that making strategy more meaningful in the future will require transitioning from strategic planning to the broader process of strategic management, which involves managing an agency's overall strategic agenda on an ongoing rather than an episodic basis, as well as ensuring that strategies are implemented effectively.
27	(PULAKOS; O'LEARY, 2011)	Although extensive research and practice have focused on understanding and improving performance management systems in organizations, the formula for effective performance management remains elusive. We propose that a significant part of the problem is that performance management has been reduced to prescribed steps within formal administrative systems that are disconnected from the day-to-day activities that determine performance management effectiveness (e.g., communicating clear work expectations, setting short-term objectives and deadlines, and providing continual

		guidance). We argue that interventions to improve performance management should cease their exclusive focus on reinventing formal system features.
28	(JOHNNSEN, 2005)	Performance measurement in public management is a contested issue. Performance indicators (PIs) have diverse functions for different stakeholders over the life-cycle of a public policy, and the search for better PIs is an ongoing effort. However, instead of seeing the running down, proliferation and strategic use of performance information as dysfunctional, these effects are probably the unavoidable outcomes of functional and effective performance measurement systems in open societies and competitive democracies. PIs may effectively create 'creative destruction' of the present political or managerial status quo. Thus, PIs in political competition may be as important as prices in market competition.

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A análise sistêmica foi feita com base nas 6 (seis) lentes já mencionadas, cada uma procurando avaliar o artigo sob um prisma, dentro daquilo que se espera de uma avaliação de desempenho baseada no conceito já definido anteriormente. O Quadro 7 representa o que se busca em cada uma das lentes.

Quadro 7 - Aspectos analisados em cada uma das 6 (seis) lentes

#	Eixo ou lente	O que busca?
1	Abordagem/Uso	Harmoniza abordagem e dados do problema com sua aplicação?
2	Singularidade	Reconhece que o problema é único (Atores, contexto, momento)?
3	Processo para identificar	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor?
4	Mensuração	As escalas (Descritivas, Nominiais, Ordinais e Cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (Mensurabilidade; Operacionalidade; Homogeneidade; Inteligibilidade; Permitir distinguir os desempenhos melhor e pior)?
5	Integração	Reconhece que a integração requer níveis de referência?
6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?

Fonte: Ensslin et al. (2007a)

4.1.3.1 Lente 1 - Abordagem

A lente 1, Abordagem, trata da harmonia entre a abordagem utilizada e o seu uso ou aplicação. Essa lente tem por objetivo contribuir com os artigos que tratam do assunto “Desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para o apoio à gestão” ao orientar sobre a necessidade de ter em conta, quando da escolha da metodologia (normativista, descritivista, prescritivista ou construtivista) a ser utilizada na construção do modelo, o seu uso (genérico ou específico). Para efeito deste trabalho, as metodologias serão compactadas em Realista (normativista ou descritivista) ou Prescritivista / Construtivista.

Os modelos de avaliação de desempenho podem servir como um instrumento de tomada de decisão pelo gestor ou podem servir como instrumento de apoio à decisão do

gestor. Modelos de tomada de decisão caracterizam-se por levar em consideração apenas o objeto para o contexto decisório, enquanto que os modelos de apoio à decisão incorporam os valores e preferências do gestor no processo de decisão. Modelos de tomada de decisão usam metodologias de abordagem normativistas ou descritivistas, chamadas de realistas; modelos de apoio à decisão usam metodologias de abordagem prescritivistas ou construtivistas. (ROY, 1993).

Na abordagem normativista o pesquisador seleciona o modelo teórico (matemático ou econômico) que será utilizado para resolver o problema, coleta os dados do contexto e determina a solução “ótima”. Nessa abordagem, o gestor busca decidir com racionalidade, sem emoções. O modelo desenvolvido é encarado como representante da realidade do decisor e ele deve decidir conforme definido pelo pesquisador, caso contrário sua decisão é vista como irracional e equivocada. Na visão normativista o modelo desenvolvido tem aplicação universal, apesar de ter os dados coletados em ambiente físico específico do contexto decisório que está sendo analisado. O modelo selecionado não apóia a decisão, ele define a solução “ótima” para o problema em estudo. (ROY, 1993)

Na abordagem descritivista o pesquisador assume o papel de observador, levantando quais as variáveis interferem nos resultados esperados pelo decisor e quanto cada uma contribui para o resultado. O decisor acredita que os resultados do passado irão se repetir no futuro, usa a estatística para estimar a probabilidade da distribuição das variáveis e aceita essas variáveis como suficientes para representar seu problema atual. O decisor deve agir de modo racional, considerando que o modelo foi gerado a partir de análise de correlação entre as propriedades do contexto físico e os resultados desejados por ele, escolhidos dentre as variáveis observadas. Na abordagem descritivista os dados decisórios passados são analisados para identificar os fatores que levaram ao sucesso das decisões. Devido às semelhanças com a abordagem normativista, Roy (1993) não faz distinção entre as abordagens normativista e descritivista, denominando-as de realistas. (ENSSLIN et al., 2017).

Na abordagem prescritivista a percepção do decisor sobre o contexto físico é o elemento fundamental a ser considerado para a avaliação do problema. Essa percepção do decisor pode evoluir ao longo do processo, em decorrência do aprendizado, fruto da realimentação de seu próprio discurso. O decisor deve expressar sua visão de mundo por meio de discursos e respostas às perguntas que o especialista formula e *feedbacks* a respeito de modelos parciais construídos pelo especialista, fruto das interações anteriores com o próprio decisor. Para a abordagem prescritivista o decisor tem o entendimento suficiente do contexto para discursar sobre os critérios e suas escalas que representam seus valores e preferências

para o contexto. O pesquisador tem o papel de incentivar o decisor a se manifestar sobre os critérios de avaliação e mensuração, assegurando que o modelo construído seja por ele aceito como representativo de suas percepções. A partir do discurso do decisor, por meio de lógicas dedutivas, identifica-se os valores e preferências do decisor associados ao contexto, constrói-se o modelo e prescreve-se soluções que devem ser acatadas pelos atores envolvidos no processo decisório (decisor, intervenientes, agidos). Na abordagem prescritivista, o contexto é singular e, por isso, deve ser aplicado em ambiente específico, eis que construído com base em percepções, valores e preferências de um decisor, para aquele contexto específico. (ENSSLIN et al., 2017)

Na abordagem construtivista, assim como na prescritivista, há o reconhecimento de que o modelo de avaliação de desempenho, servirá de apoio à decisão e deve partir do discurso do decisor. A diferença entre estas duas abordagens é que na abordagem construtivista parte-se do princípio de que o decisor não tem o entendimento suficiente para explicitar os critérios associados aos seus valores e preferências necessários para construir o modelo, razão pela qual o facilitador irá auxiliar o decisor a expandir seu conhecimento sobre o tema e durante a construção do modelo, de modo que ele tenha consciência da situação atual em que se encontra e das consequências das decisões que vier a tomar. Assim, o construtivismo vale-se de um processo que, além de expandir o conhecimento do decisor sobre seu contexto dentro dos seus parâmetros de valores e preferências, permite ao decisor visualizar as consequências de suas decisões e identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

A abordagem construtivista reconhece a singularidade do contexto, por entender que o modelo é personalizado e adequado tão somente para os valores e preferências daquele decisor específico. Além disso, são levados em consideração as percepções de outros atores que afetam ou são afetados pelas decisões do gestor, como os intervenientes. (LANDRY, 1995). O Quadro 8 sintetiza as principais diferenças entre as abordagens realistas (normativistas e descritivistas) e as abordagens prescritivistas / construtivistas.

Quadro 8 – Principais diferenças entre as abordagens realistas e as abordagens prescritivistas e construtivistas

	Abordagem Realista (normativista e descritivista)	Abordagem Prescritivista / Construtivista
Participação do decisor na construção do modelo	Pouca ou nenhuma	Total, o modelo contém o que para o decisor é importante monitorar e aperfeiçoar
Construção de conhecimento	Vale-se de conhecimentos já existente de contextos similares	Geração de conhecimento no decisor

no decisor				
Quem legitima o modelo Diz se o modelo é adequado	Legitimação é externa ao contexto onde as decisões são tomadas		O decisor legitima. Informa que o modelo representa em forma exaustiva e suficiente o que é importante no contexto	
A quem o modelo se propõe ajudar	O modelo é genérico. Pode ser utilizado por todos decisores de contextos similares		O modelo representa a percepção, valores e preferências do decisor; logo é recomendado somente para o decisor que o construiu.	
Tipo de decisão a que se propõe favorecer.	Tomada de decisão		Apoio à decisão	
Função do facilitador/consultor/analista	Normativista Encontrar o modelo apropriado e para este modelo a solução ótima, isto é, aquela que todos decisores devem utilizar.	Descritivista Descrever da forma mais aproximada possível a forma como os decisores decidem na prática e a partir daí selecionar e usar as práticas de sucesso.	Prescritivista Escutar o decisor e orientar seu discurso para eliminar incoerências e apreender a percepção do decisor, ao tempo que a modela e o decisor continuamente o legitima.	Construtivista Dialogar com o decisor e por meio de processos, expandindo o entendimento do decisor de como o contexto e suas relações sociais afetam seu sistema de valores, enquanto o facilitador modela a evolução do conhecimento do decisor e este continuamente o legitima.

Fonte: Ensslin et. al. (2010)

Quanto ao uso ou aplicação do modelo, este pode ser genérico ou específico. O modelo é genérico quando, após desenvolvido, pode ser usado em qualquer contexto, mesmo fora daquele ambiente ou condições em que foi desenvolvido. O modelo tem uso específico quando só pode ser usado no contexto em que foi desenvolvido, por se entender que é um modelo personalizado, que atende a critérios, valores e percepções de um decisor único.

Esta análise é importante porque a abordagem metodológica traz consigo as delimitações de seu processo de construção do modelo, particularmente quanto às fontes de coleta de dados, e estas necessitam estar em harmonia com seu uso. Se a abordagem metodológica usada na construção do modelo é realista, o seu uso deve ser genérico, havendo harmonia entre a abordagem metodológica e o seu uso. Se a abordagem metodológica for prescritivista ou construtivista, o seu uso deve ser específico. Se assim for, haverá harmonia entre a abordagem metodológica e o seu uso. Portanto, nessa lente, serão analisados esses dois aspectos e se concluirá pela harmonia ou não do modelo construído.

Cada abordagem carrega consigo um conjunto de premissas que condiciona o modo como o problema é entendido e tratado. As abordagens são visões de mundo que atuam como filtros nos olhares dos pesquisadores, fazendo-os ver certas coisas do contexto em que atuam e ignorar outras. Quando da seleção da abordagem, é necessário que o pesquisador

tenha claro o uso a que se destina o modelo que será construído, para não desenvolver um instrumento que não contenha os dados essenciais daquilo que deseja apoiar a gestão.

A primeira lente da análise sistêmica busca responder à seguinte questão: A abordagem utilizada no artigo harmoniza o modelo construído (abordagem e dados) com sua aplicação? Com este propósito verifica a abordagem utilizada, seu uso e se existe harmonia entre a abordagem e o seu uso. Estes elementos são requeridos para orientar sobre a coerência do foco científico do trabalho.

A lente 1 servirá de apoio para verificar nos artigos do PB, se, quando da construção de seus modelos, se foram feitos a partir de dados alinhados com as necessidades de seu uso/aplicação. Esta informação servirá para orientar sobre a agudez do entendimento dos autores quanto ao tema apoio à decisão, quando realizada à luz da Avaliação de Desempenho. O Quadro 9 contém o artigo, a abordagem utilizada na construção do modelo, o uso ou aplicação do modelo e a conclusão acerca da existência ou não de harmonia. As evidências (comprovantes de enquadramento) constantes nos artigos encontram-se no Apêndice A.

Quadro 9 - Enquadramento dos artigos do PB à luz da lente 1

	Artigos	Lente 1 - Abordagem		
	Forma de citar	Abordagem utilizada para construção do Modelo	Uso / Aplicação do modelo	Harmonia entre Abordagem e Uso/Aplicação
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
5	(PALTTALA et al., 2012)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
6	(O'DONNELL, 1998)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
9	(NEWCOMER, 2007)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
12	(RADEBE, 2015)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia
15	(MELKERS, 2006)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
20	(ATKINSON, 2006)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
24	COGGBURN; SCHNEIDER, 2003)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia
25	(SPEKLÉ;	Realista	Uso genérico	Tem harmonia

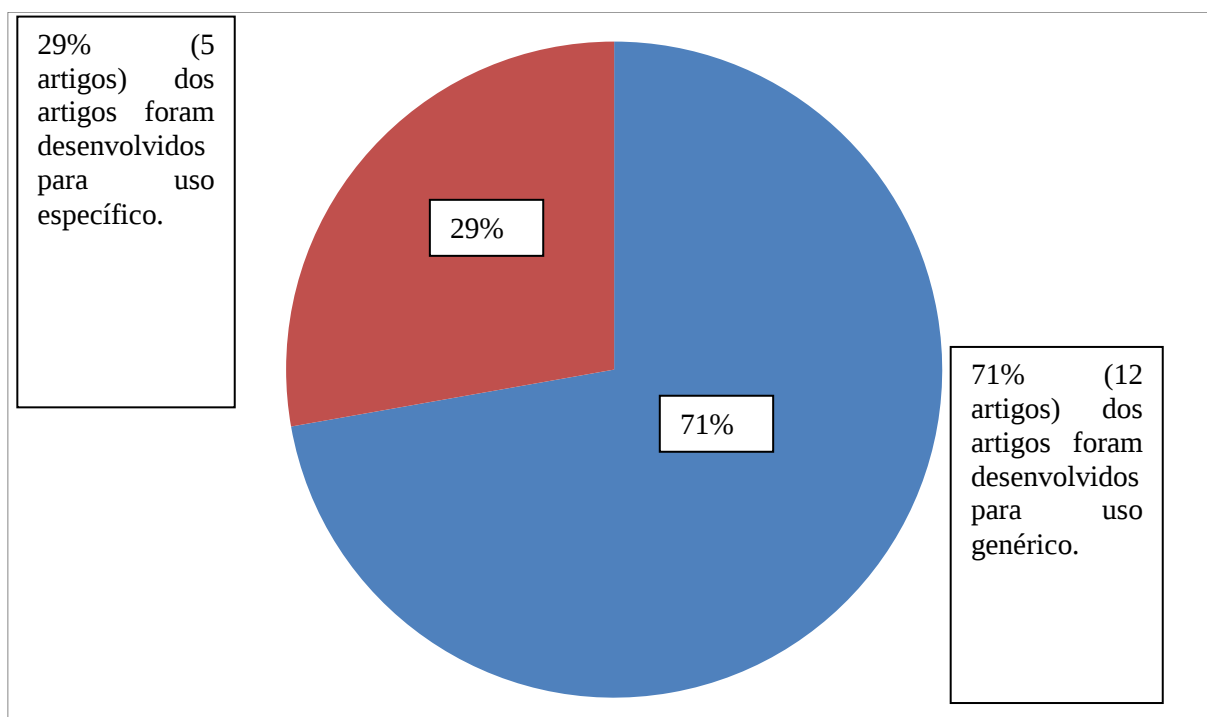
	VERBEETEN, 2014)			
26	(WHITELEY et al., 2016)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A Análise Sistêmica da Lente 1- Abordagem, para a amostra de artigos representada pelo PB, evidenciou que 100% dos artigos (17) utilizaram abordagem realista (normativista ou descritivista), ou seja, nenhum artigo utilizou abordagem prescritivista ou construtivista.

A análise sistêmica demonstrou, ainda, que 12 artigos ou 71% dos artigos foram desenvolvidos para uso genérico e 5 artigos ou 29% dos artigos foram desenvolvidos para uso específico, conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 –Artigos desenvolvidos para uso genérico e específico

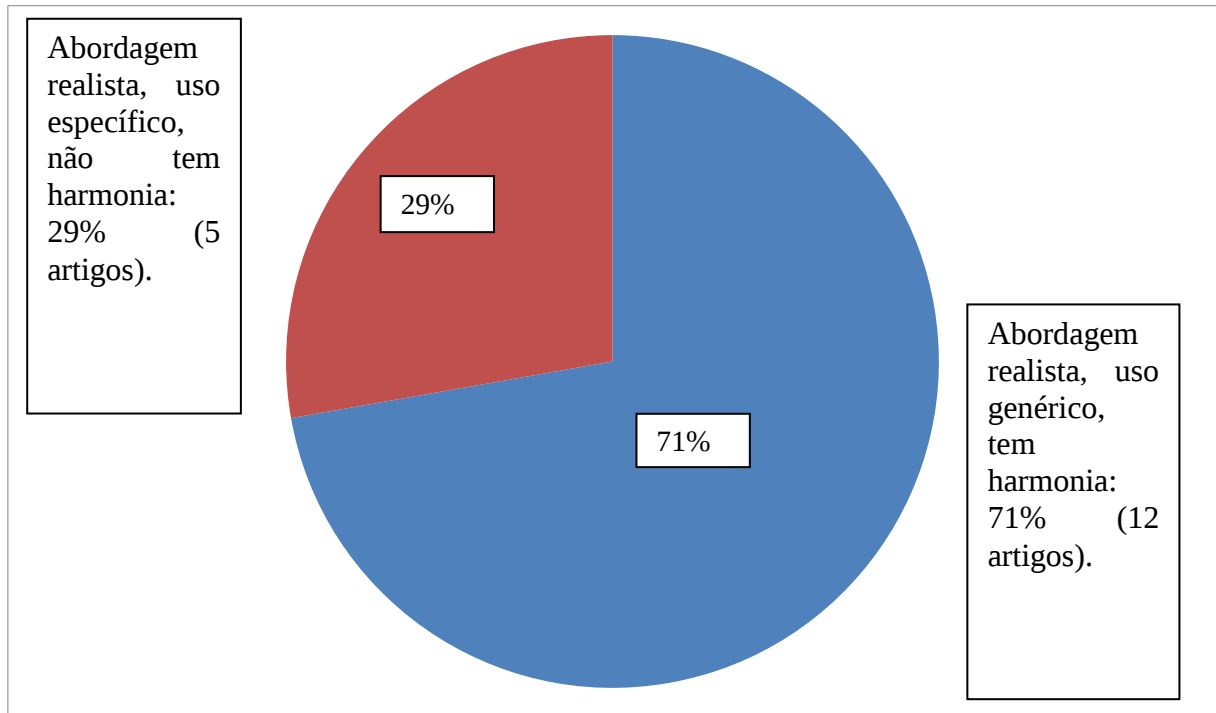


Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Concluindo a análise sistêmica da lente 1, ou seja, comparando a abordagem e o seu uso, para fins de verificar se há harmonia entre eles, constatamos, conforme Gráfico 6, que 12 artigos (71%) apresentaram harmonia entre a abordagem e seu uso porquanto utilizaram abordagem realista e foram desenvolvidos para uso genérico. Entretanto, 5 artigos (29%) não apresentaram harmonia entre a abordagem e seu uso porque, apesar de terem

utilizado uma abordagem realista, foram desenvolvidos para uso específico. Se o uso é específico, a abordagem deveria ter sido prescritivista ou construtivista.

Gráfico 6 - Artigos que tem ou não harmonia da abordagem com o seu uso



Fonte: Elaboração do autor, 2016

Concluídas estas análises, podemos ressaltar os seguintes destaques e oportunidades relativos à lente 1:

a) Em relação à abordagem, para contextos de apoio à decisão, como os apresentados no PB, Roy (1993) manifesta-se no sentido de que a via (abordagem) recomendada é a do construtivismo, ou seja, o uso de abordagens construtivistas para os contextos de construção de modelo de avaliação de desempenho é a recomendável. Entretanto, nenhum artigo utilizou-se de abordagem prescritivista ou construtivista. Todos os artigos adotaram uma abordagem realista.

b) Em relação ao uso, Roy (1993) alerta para a importância de que os modelos construídos tenham legitimidade em termos de representar os valores e preferências daquele a quem o modelo se destina, bem como das características objetivas do ambiente físico. Isso só é conseguido com a aplicação em ambientes específicos. Nesta lente observamos que apenas 29% dos artigos tiveram seu uso de apoio à decisão para contextos específicos; os demais artigos tiveram seu uso de apoio à decisão para contextos genéricos.

c) Em relação à harmonia, a área de conhecimento da gestão de contextos tem recebido apoio da ciência para promover seu aperfeiçoamento e melhorar sua performance por meio da construção de modelos de apoio à decisão. Estes modelos, segundo Roy (1993), necessitam ser construídos utilizando-se de abordagens que levem em conta as potencialidades e limitações da abordagem utilizada. Assim, modelos com abordagem realista, uma vez que deixam de levar em conta as singularidades dos valores do(s) gestor(es) e do contexto físico onde serão utilizados, somente estarão em harmonia com seu uso genérico. Já os modelos que se valem de abordagens prescritivistas/construtivistas, ao serem desenvolvidos a partir de dados intrínsecos a um ambiente e atores, estarão em harmonia com seu uso para os contextos específicos de onde as informações foram coletadas. Destaque-se que ao utilizar abordagens prescritivistas / construtivistas, os modelos, ao serem construídos com a participação do(s) gestor (es), terão legitimidade.

Estas propriedades levaram Roy (1993) a afirmar que para situações de apoio à decisão, dado que seu uso é específico e requer legitimidade, a abordagem prescritivista / construtivista é a recomendada. Como pode ser observado nos dados tabulados, o PB representativo do fragmento da literatura para o tema Avaliação de desempenho para apoio da autogestão da motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina evidenciou que 100% dos artigos desenvolveram modelos realistas, ou seja, de tomada de decisão, os quais deviam ser usados apenas em contextos genéricos, de tomada de decisão. Entretanto, em 29% dos artigos foram aplicados modelos construídos para ambientes genéricos, em ambientes específicos, evidenciando uma desarmonia entre a abordagem utilizada para a construção do modelo e o uso dado ao modelo. Esta situação evidencia que os esforços científicos quando da construção de modelos para a gestão de contextos tem se concentrado em desenvolver conhecimentos majoritariamente para uso genérico e quando requerido para ambientes singulares, a academia tem extrapolado o uso dos modelos realistas para seu atendimento, o que não é recomendado. Emerge, assim, uma oportunidade de contribuir quando se pesquisa para esse tema, havendo carência de modelos para ambientes específicos e que se valham do uso de abordagens prescritivistas / construtivistas.

4.1.3.2 Lente 2 - Singularidade

A lente 2, Singularidade, tem por objetivo contribuir com os artigos que tratam do assunto “desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para o apoio à gestão” ao orientar sobre a necessidade de ter em conta as singularidades do contexto em termos dos

atores (principalmente o decisor) e o contexto físico onde o modelo será utilizado. Estes elementos são requeridos para criar um ambiente favorável para a busca das condições para a legitimidade do modelo e seu uso para o apoio à gestão.

Esta lente servirá de apoio para verificar nos artigos do fragmento da literatura ao tema Avaliação de Desempenho para apoiar a autogestão da motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina, se os artigos, quando da construção de seus modelos levou em consideração os atores, o contexto físico e ambos concomitantemente. Esta informação servirá para orientar sobre a agudez do entendimento dos autores quanto ao tema apoio à decisão, quando realizada à luz do conceito de “Avaliação de Desempenho” adotado nesse trabalho.

O Quadro 10 apresenta a classificação dos artigos (identifica ou não identifica) em relação à consideração dos atores e do contexto individualmente e conjuntamente, quando da construção dos modelos. As evidências (comprovantes de enquadramento) constantes nos artigos encontram-se no Apêndice A.

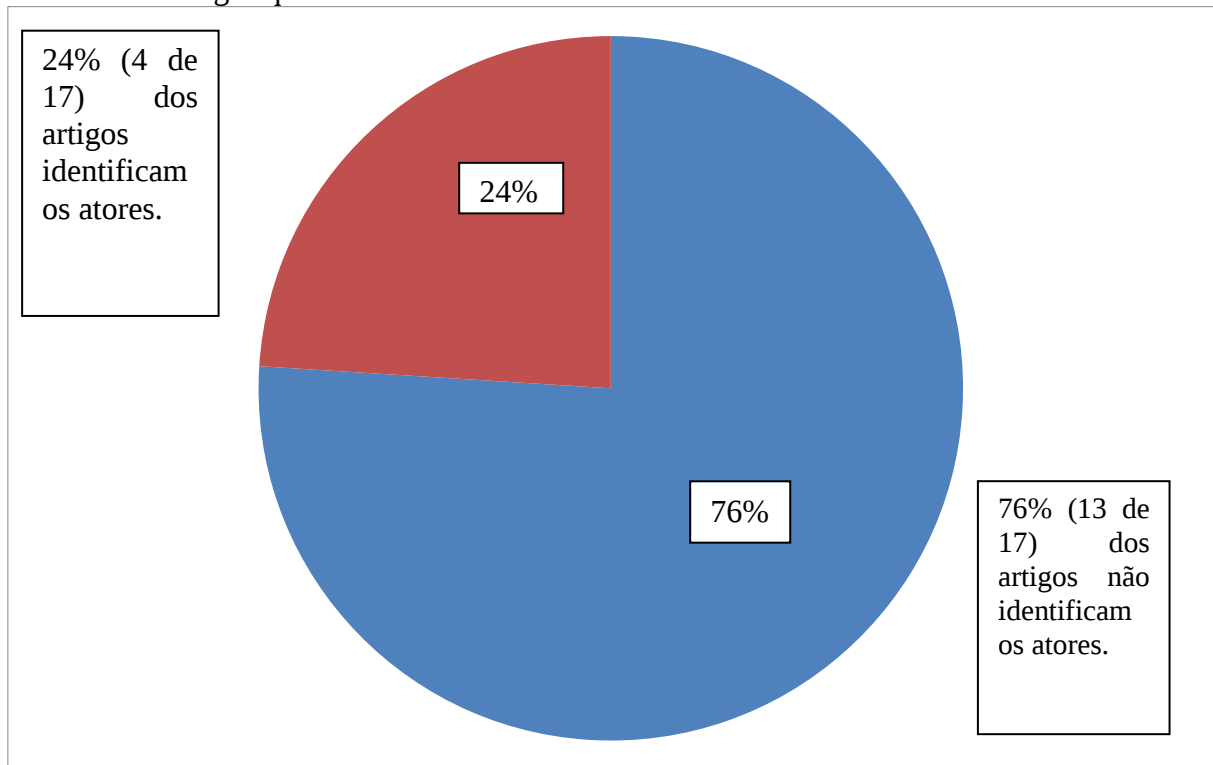
Quadro 10 - Enquadramento dos artigos do PB à luz da lente 2

	Artigos	LENTE 2 - SINGULARIDADE		
		Atores	Contexto	Atores / Contexto
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Identifica	Identifica	Identifica
4	(KIVIMAKI et al., 2000)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
5	(PALTTALA et al., 2012)	Não identifica	Não identifica	Não identifica
6	(O'DONNELL, 1998)	Identifica	Identifica	Identifica
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
9	(NEWCOMER, 2007)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Identifica	Identifica	Identifica
12	(RADEBE, 2015)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
15	(MELKERS, 2006)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não identifica	Identifica	Não identifica
20	(ATKINSON, 2006)	Não identifica	Não identifica	Não identifica
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Identifica	Identifica	Identifica
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
24	COGGBURN; SCHNEIDER, 2003)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
26	(WHITELEY et al., 2016)	Não identifica	Identifica	Não Identifica
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Não identifica	Identifica	Não Identifica

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A análise sistêmica da lente 2- Singularidade, para a amostra de artigos representada pelo PB evidenciou que, quanto aos atores, conforme Gráfico 7, de um total de 17 artigos analisados, apenas 4 artigos identificaram os atores, o que representa 24%, e 13 artigos não identificaram os atores (76%).

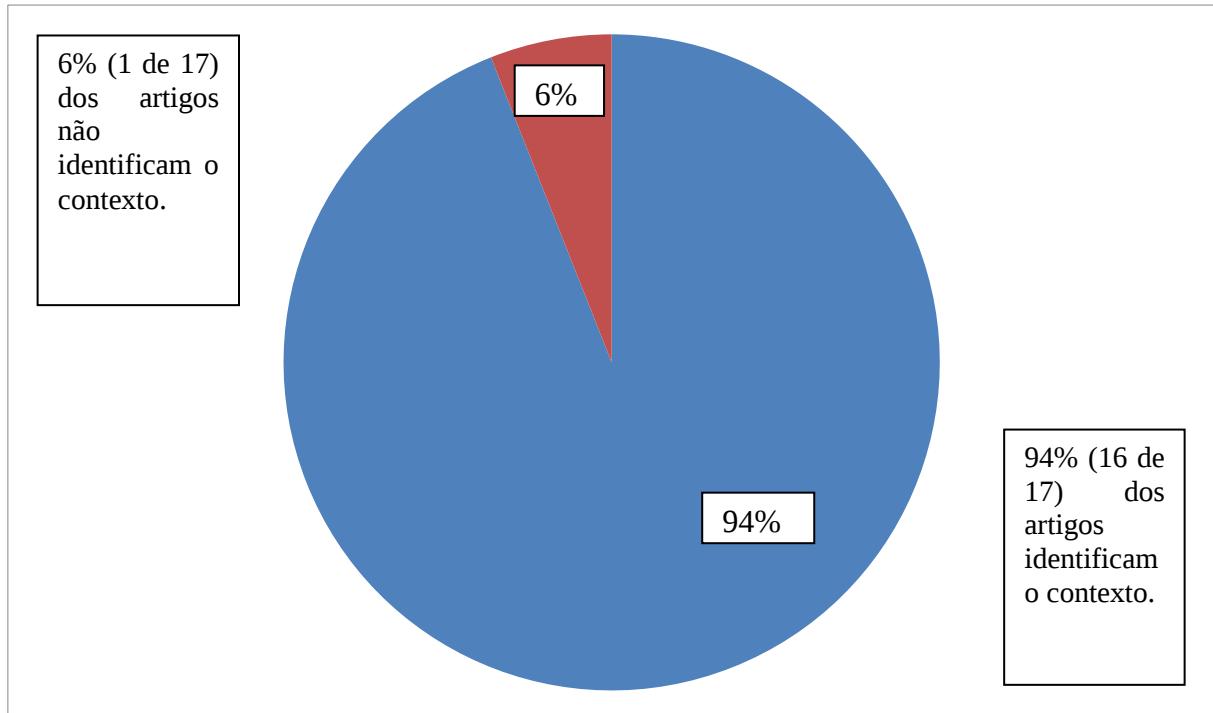
Gráfico 7 – Artigos que identificam ou não os atores



Fonte: Elaboração do autor, 2016

Em relação ao contexto, a análise sistêmica mostrou que, conforme Gráfico 8, de um total de 17 artigos analisados, 16 artigos identificaram o contexto, o que representa 94%. Apenas 1 artigo não identificou o contexto (6%).

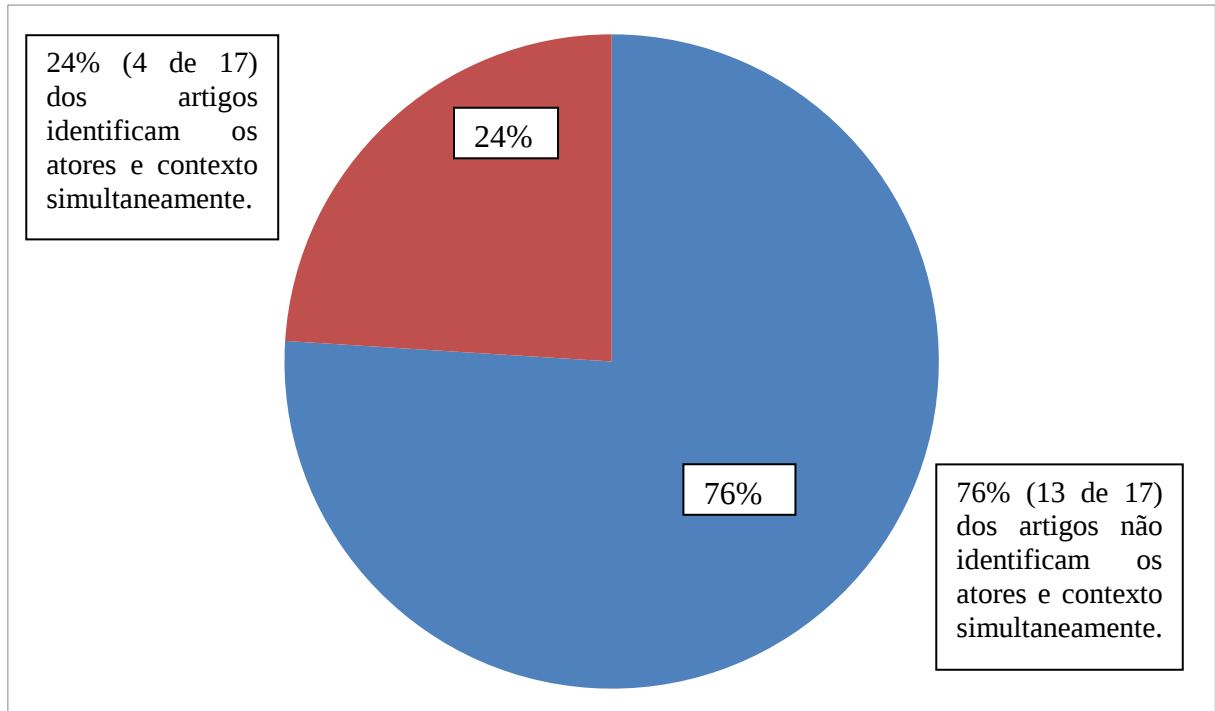
Gráfico 8 - Artigos que identificam ou não o contexto



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Em relação à identificação simultânea de atores e contexto, a análise sistêmica sob o foco da lente 2 – Singularidade, mostrou que, conforme Gráfico 9, de um total de 17 artigos analisados, apenas 4 artigos identificaram simultaneamente os atores e o contexto, o que representa 24%, e 13 artigos (76%) não identificaram simultaneamente os atores e o contexto. O Gráfico 9 demonstra a situação.

Gráfico 9 – Artigos que identificam ou não, simultaneamente, os atores e o contexto



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Concluída a análise sistêmica sob o foco da lente 2 – Singularidade, podemos destacar a pouca utilização de modelos que levem em consideração, simultaneamente, os atores e o contexto físico onde o modelo será implantado, surgindo, assim, uma oportunidade para o desenvolvimento de modelos que o façam. O processo de apoio à decisão, segundo Roy (1994), requer que o processo de levantamento de dados ocorra a partir do contexto físico e dos atores para os quais o modelo foi desenvolvido. Estas condições criam legitimidade ao mesmo. Os dados mostraram que apenas 24% dos artigos identificaram os atores. Em relação ao contexto físico, 94% dos artigos o identificaram. Entretanto, ao constataremos que para o fragmento da literatura do tema em estudo apenas 24% dos artigos têm, simultaneamente, seus dados coletados a partir do ambiente físico e atores para os quais o modelo foi desenvolvido, conclui-se que existe uma contribuição à ciência ao desenvolver modelo que atenda aos princípios emanados pela lente da singularidade. Emerge daí que desenvolver modelo para atender o apoio à decisão para este fragmento da literatura contemplando ambiente físico e os atores, ao tempo que, assegura as condições para sua legitimidade, contribui para a ciência e a validação científica do processo.

4.1.3.3 Lente 3- Processo para identificar os critérios

A Lente 3, Processo para identificar os critérios, tem como objetivo contribuir com os artigos que tratam do assunto “Desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para o apoio à gestão” ao orientar sobre a necessidade de utilizar processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor. Cada decisão é um ato de busca para melhorar ou pelo menos não piorar o estado atual do quadro de referências e valores de um decisor específico. Assim quando da construção de um modelo de apoio à decisão, necessariamente, o decisor deve ser parte integrante e apresentar seus valores e preferências. Dada a importância da forma como o pesquisador (facilitador; consultor, analista) interage com o decisor, é recomendável que o mesmo utilize um processo para assegurar obediência a seus axiomas. Para efeito do alcance da lente 3 será verificado a existência dos seguintes elementos: (i) Existe processo para interagir com o decisor, aspecto conhecido na literatura como limites do conhecimento? (ii) Os critérios são identificados integralmente a partir dos valores e preferências do decisor? Estes elementos são requeridos para criar as condições para que o modelo tenha legitimidade quanto a seu conteúdo.

A lente 3 servirá de apoio para verificar nos artigos do fragmento da literatura ao tema Avaliação de Desempenho para apoiar a autogestão da motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina, se quando da construção de seus modelos, foram levados em consideração estes aspectos, ou seja, se o processo para interagir com o decisor, aspecto conhecido na literatura como limite do conhecimento, foi observado e se os critérios são identificados integralmente a partir dos valores e preferências do decisor. Estas informações servirão para orientar sobre a agudez do entendimento dos autores quanto ao tema apoio à decisão quando realizada à luz do conceito de “Avaliação de Desempenho” adotado nesse trabalho. O Quadro 11 demonstra o enquadramento sob o foco da lente 3. Os comprovantes e evidências do enquadramento estão no Apêndice A.

Quadro 11 - Enquadramento dos artigos do PB à luz da lente 3

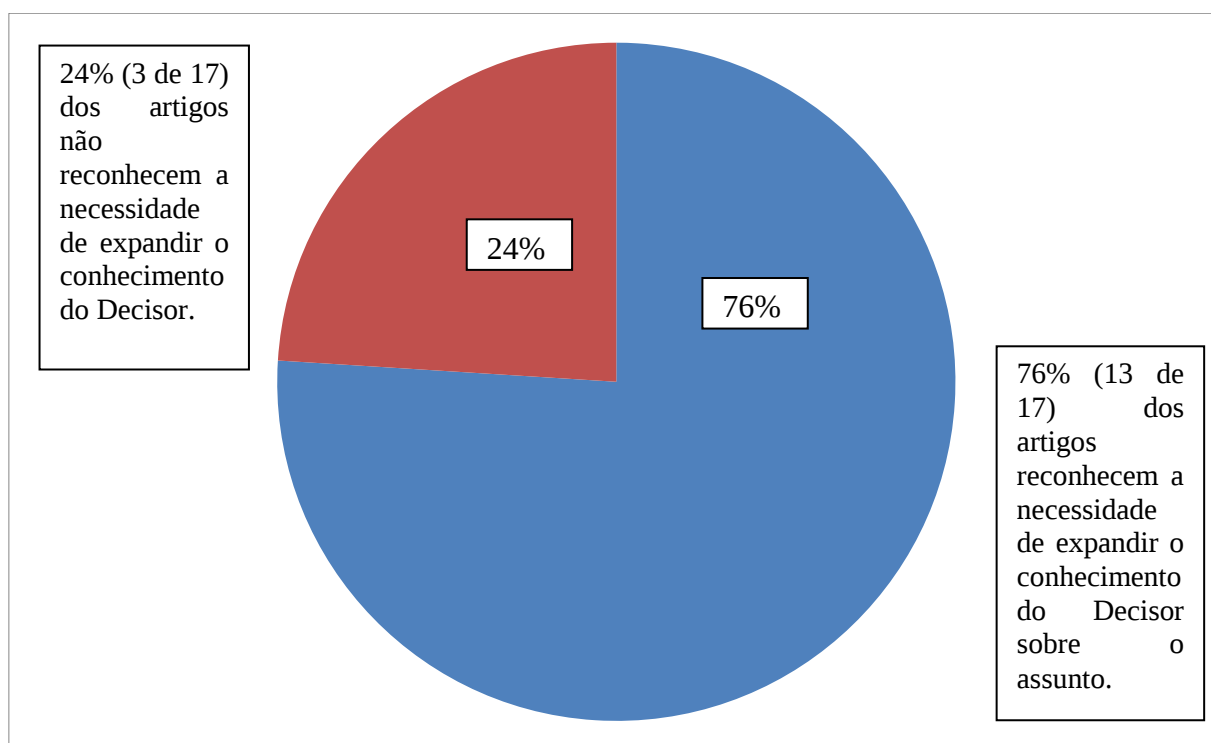
Artigos		Lente 3 – Processo para identificar critérios	
No.	Forma de citar	Limite do conhecimento	Identificar critérios
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim, reconhece a necessidade de expandir o entendimento do Decisor sobre as consequências de suas decisões sobre seus valores e preferências.	Sim, os critérios são determinados INTEGRALMENTE a partir do Decisor.
4	(KIVIMAKI et al., 2000)	Sim	Não
5	(PALTTALA, et al.	Sim	Não

	2012)		
6	(O'DONNELL, 1998)	Sim	Não
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Sim	Não
9	(NEWCOMER, 2007)	Sim	Não
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não	Não
12	(RADEBE, 2015)	Não	Não
15	(MELKERS, 2006)	Sim	Não
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Sim	Não
20	(ATKINSON, 2006)	Sim	Não
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Sim	Não
23	(BANKER; CHANG e PIZZINI, 2011)	Sim	Não
24	COGGBURN; SCHNEIDER, 2003)	Sim	Não
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)	Sim	Não
26	(WHITELEY et al., 2016)	Não	Não
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Não	Não

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A análise sistêmica sob o foco da lente 3 para a amostra de artigos representada pelo PB evidenciou que, conforme Gráfico 10, quanto ao limite do conhecimento, de um total de 17 artigos analisados, 13 artigos reconhecem a necessidade de expandir o conhecimento do Decisor sobre o tema pesquisado, o que representa 76%.

Gráfico 10 – Artigos que reconhecem ou não a necessidade de expandir o conhecimento do decisor



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Em relação aos critérios serem estabelecidos integralmente pelo Decisor, a análise sistêmica constatou que, de um total de 17 artigos analisados, nenhum artigo (100%) estabeleceu os critérios integralmente a partir do Decisor.

Segundo a lente 3, os modelos de apoio à decisão devem utilizar um processo para identificar os objetivos segundo a percepção do Decisor. A avaliação de desempenho, consoante Ensslin, Ensslin e Dutra (2009), “é o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.” Todos os artigos analisados (17 artigos do PB), ou seja, 100% dos artigos foram realizados por pesquisadores que atuaram como decisores. Esse fato não é recomendado por pesquisadores como Roy (1996), uma vez que o próprio pesquisador não consegue se isentar entre o que é o problema e o que é o pesquisador. Quando facilitador e decisor necessitam ser a mesma pessoa, cuidados especiais devem ser tomados para controlar as tendenciosidades, entre elas o uso de um segundo facilitador ou verificador.

Na lente 3 observamos se o modelo irá expandir o conhecimento do Decisor e se os critérios utilizados no modelo foram integralmente determinados a partir do Decisor. Se

isso ocorrer, o modelo tem legitimidade assegurada e será considerado um modelo de apoio à decisão. Se não tiver legitimidade, será um modelo de tomada de decisão.

Em 76% dos artigos analisados (13 artigos) que representam um fragmento da literatura sobre o tema sob estudo, o pesquisador reconhece, ainda que indiretamente, a necessidade de expandir o entendimento sobre o tema e sua importância para a tomada de decisão. Entretanto, nos artigos analisados não há o reconhecimento expresso da necessidade de expandir o entendimento do Decisor sobre as consequências de suas decisões, de acordo com seus valores e preferências. De fato, se fôssemos rigorosos em relação ao estatuído na lente 3, relativo ao limite do conhecimento, poderíamos dizer que todos os artigos não reconhecem diretamente a necessidade de expandir o conhecimento do Decisor. Nos 13 artigos mencionados acima, verifica-se que o pesquisador mostrou que o tema pesquisado é relevante e existe a necessidade de se conhecer mais sobre o assunto, razão pela qual optamos por dizer que o artigo reconhece a necessidade de expansão do conhecimento do Decisor.

Surge, então, uma oportunidade: o pesquisador ou facilitador deve expandir o conhecimento do Decisor acerca do tema, de modo que ele esteja ciente das consequências de suas decisões, dentro daquilo que, na sua visão, é o mais importante e deve ser priorizado. O modelo de avaliação a ser desenvolvido deve estampar os valores e preferências do Decisor, deixando claro para ele quais as consequências de suas decisões, ou seja, quais serão os indicadores de desempenho que serão avaliados e quais os reflexos das ações tomadas em relação a esses indicadores.

Em 100% dos artigos analisados (17 artigos), os critérios da pesquisa não foram determinados integralmente a partir da visão, valores e preferências do Decisor. Os critérios não são claramente explicados, ou seja, os artigos não estabelecem claramente quais os valores estão embutidos na avaliação. Não está expresso e nem implicitamente estabelecido, quais os valores foram levados em conta no momento de decidir quais variáveis seriam analisadas no processo de avaliação. Apesar de em alguns casos o pesquisador ou os agidos determinarem alguns critérios de pesquisa, esses foram induzidos, pré estabelecidos ou disponibilizados condicionalmente, ou seja, não houve liberdade e nem o Decisor determinou integralmente os critérios da pesquisa. Normalmente os modelos já trouxeram estabelecidos os critérios de pesquisa, sendo que o pesquisador limitou-se a levantar os dados e analisá-los.

Assim, a análise do PB sob o foco da lente 3 evidenciou, ainda, a carência de modelos de avaliação de desempenho que levem em consideração os valores e preferências do Decisor, de forma integral, no momento da construção do modelo. Surge, portanto, a oportunidade de se priorizar a adoção dos valores e preferências do Decisor no momento em

que o modelo for concebido e desenvolvido. Concluindo, a lente 3 mostrou que o modelo de avaliação de desempenho para ser utilizado como apoio à decisão deve ter legitimidade, ou seja, o pesquisador deve reconhecer que existe a necessidade de expandir o conhecimento do Decisor acerca do tema e das consequências de seus valores e preferências, bem como devem ser levados em conta, os valores, preferências e a visão do Decisor quando do estabelecimento dos critérios do modelo de avaliação de desempenho a ser desenvolvido.

Apresentamos, a seguir, o Quadro 12, que traz um resumo da análise sistêmica sob o foco das três primeiras lentes. As evidências (comprovantes de enquadramento) constantes nos artigos encontram-se no Apêndice A.

Quadro 12 - Enquadramento dos artigos do PB à luz das 3 primeiras lentes

	Artigos	Lente 1 - Abordagem			Lente 2 - Singularidade		Lente 3 – Processo para identificar	
		Abordagem	Uso	Tem harmonia	Atores	Contexto	Limite do conhecimento	Identificar critérios
1	(FLEISHER ; MAHAFFY, 1997)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Identifica	Identifica	Sim	Não
4	(KIVIMAKI et al., 2000)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
5	(PALTTAL A et al., 2012)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Não identifica	Sim	Não
6	(O'DONNELL, 1998)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia	Identifica	Identifica	Sim	Não
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
9	(NEWCOMER, 2007)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
11	(SCHALTENGER; WAGNER, 2006)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Identifica	Identifica	Não	Não
12	(RADEBE, 2015)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia	Não identifica	Identifica	Não	Não
15	(MELKERS, 2006)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
16	(SHANLEY ; LÓPEZ, 2009)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
20	(ATKINSON, 2006)	Realista	Uso específico	Não tem harmonia	Não identifica	Não identifica	Sim	Não
22	(KAPLAN; WISNER,	Realista	Uso específico	Não tem harmonia	Identifica	Identifica	Sim	Não

	2009)		o					
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
24	COGGBUR N; SCHNEIDE R, 2003)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
25	(SPEKLÉ; VERBEETE N, 2014)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Sim	Não
26	(WHITELE Y, et al., 2016)	Realista	Uso específic o	Não tem harmonia	Não identifica	Identifica	Não	Não
29	(MELKERS ; WILLOUG HBY, 2005)	Realista	Uso genérico	Tem harmonia	Não identifica	Identifica	Não	Não

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O quadro 12 mostra que, consoante as 3 primeiras lentes, dos 17 artigos analisados, verifica-se que 13 de 17 artigos têm harmonia (lente 1) entre sua abordagem e seu uso, ou seja, foram 13 artigos que usaram a abordagem realista e que propõem uso genérico. Há harmonia, mas verifica-se uma ausência total de artigos que utilizem abordagem prescritivista ou construtivista e de uso específico.

Também verifica-se que apenas 4 dos 17 artigos, identificam atores e contexto. Dos 4 artigos que identificam atores e contexto (artigos 1, 6, 11 e 22), apenas os artigos 1 e 11 têm harmonia, ou seja, apenas dois artigos estão adequados quando são analisados sob a ótica das duas primeiras lentes.

Quando da análise da lente 3, verifica-se que nenhum dos 17 artigos reconhece, simultaneamente, a necessidade de expansão do conhecimento do decisor e nem estabelece os critérios de pesquisa a partir de seus valores, ou seja, nenhum artigo atende integralmente às 3 primeiras lentes, o que mostra uma oportunidade para se desenvolver artigos e modelos que levem em consideração a harmonia entre abordagem e uso, que identifiquem os atores e contexto de forma singular e que levem em consideração a necessidade de expandir o conhecimento do decisor, a partir de seus valores e preferências. Além da adequação às 3 primeiras lentes, verifica-se a carência de artigos ou modelos que utilizem abordagem prescritivista ou construtivista, para uso específico, que identifiquem singularmente os atores e contexto específico, e levem em consideração a necessidade de expansão de conhecimento do decisor, estabelecendo como critérios de avaliação os valores e preferências do decisor, para quem o modelo foi criado.

4.1.3.4 Lente 4 - Mensuração

A Lente 4, Mensuração, dentro do conceito de avaliação de desempenho adotado nesse trabalho, entendendo que o modelo deve mensurar, ordinal e cardinalmente, tem por objetivo contribuir com os artigos que tratam do assunto “Desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para o apoio à gestão” ao orientar sobre a necessidade dos procedimentos de mensuração atenderem às propriedades da objetividade, precisão e exaustividade, conhecidas como Princípio da ordinalidade (MICHELI; MARI, 2014) e se forem obedecidos os fundamentos científicos da teoria da mensuração, conhecidos como Princípio da Cardinalidade (STEVENSON, 1946). O princípio da ordinalidade é atendido quando, da construção das escalas, são obedecidas as propriedades da objetividade, precisão e exaustividade (MICHELI; MARI, 2014). Para instrumentalizar estas propriedades, os autores utilizaram 6 (seis) dimensões para avaliar a obediência ao princípio da ordinalidade:

- a) Não Ambiguidade – todos entendem de igual maneira cada nível;
- b) Mensurabilidade – o indicador de desempenho mensura a propriedade que efetivamente se deseja acompanhar;
- c) Operacionalidade – é fisicamente possível medir a propriedade que se deseja avaliar;
- d) Homogeneidade – todos os níveis da escala se mensuram às mesmas propriedades do contexto;
- e) Inteligibilidade – todos que forem medir aquela propriedade chegarão ao mesmo resultado;
- f) Permitir distinguir os desempenhos melhor e pior – a escala deve comunicar de forma clara o que se deve fazer para alcançar o nível superior. (ENSSLIN; ENSSLIN; DUTRA, 2009).

O princípio da cardinalidade é atendido se for assegurado que as operações estatísticas realizadas com as escalas estejam compatíveis com a escala construída (STEVENSON, 1946).

Neste norte, esta lente objetiva responder às seguintes questões: As escalas descritivas, nominais, ordinais e cardinais são utilizadas de acordo com as propriedades estatísticas que a escala permite, consoante a Teoria da Mensuração? E quando de sua construção, as escalas observam as propriedades da Não ambiguidade, Mensurabilidade, Operacionalidade, Homogeneidade, Inteligibilidade e Permitir distinguir os desempenhos melhor e pior? O alcance destes conhecimentos é aferido verificando se os modelos descritos

nos artigos do PB realizam a mensuração, se a escala utilizada atende os princípios da ordinalidade (Não ambiguidade, Mensurabilidade, Operacionalidade, Homogeneidade; Inteligibilidade; Permite distinguir os desempenhos melhor e pior) e da cardinalidade (as operações estatísticas realizadas são compatíveis com a escala, ou seja, a escala utilizada atende os fundamentos da teoria da mensuração e permite tais operações estatísticas?).

Estes elementos são requeridos para assegurar que os procedimentos de mensuração utilizados atendam aos fundamentos científicos da teoria da mensuração.

A lente 4, Mensuração, servirá de apoio para verificar nos artigos do fragmento da literatura sob estudo, se os artigos, quando da construção de seus modelos, levam em conta, no aspecto mensuração, os princípios da ordinalidade e da cardinalidade. Esta informação servirá para orientar sobre a agudez do entendimento dos autores quanto ao tema apoio à decisão quando realizado à luz do conceito de “Avaliação de Desempenho” adotado nesse trabalho. O quadro 13 traz os enquadramentos dos artigos do PB. As evidências (comprovantes de enquadramento) constantes nos artigos encontram-se no Apêndice A.

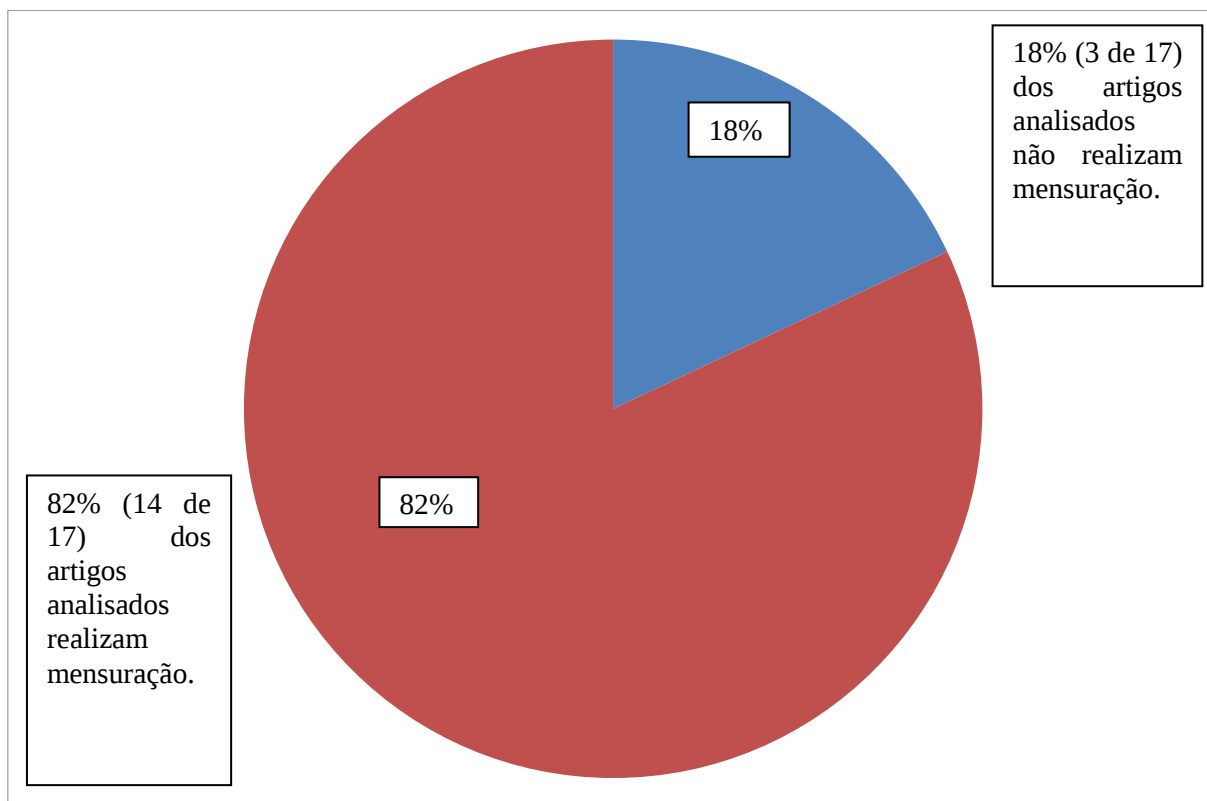
Quadro 13 - Enquadramento dos artigos à luz da lente 4

	Artigos	Lente 4 – Mensuração		
		Realiza mensuração?	As escalas atendem as propriedades da Ordinalidade?	As escalas atendem as propriedades da Cardinalidade?
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	Sim	Sim
4	(KIVIMAKI et al., 2000)	Sim	Não	Não
5	(PALTTALA et al.; 2012)	Não	Prejudicado Não realiza mensuração	Prejudicado Não realiza mensuração
6	(O'DONNELL, 1998)	Sim	Não	Sim
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Sim	Não	Não
9	(NEWCOMER, 2007)	Sim	Não	Sim
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não	Prejudicado Não realiza mensuração	Prejudicado Não realiza mensuração
12	(RADEBE, 2015)	Sim	Não	Sim
15	(MELKERS, 2006)	Sim	Não	Não
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Sim	Não	Sim
20	(ATKINSON, 2006)	Não	Não	Não
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Sim	Não	Não
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Sim	Não	Não
24	(COGGBURN; SCHNEIDER, 2003)	Sim	Não	Não
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)	Sim	Não	Não
26	(WHITELEY et al., 2016)	Sim	Não	Não
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Sim	Não	Não

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Dos 17 artigos analisados, conforme Gráfico 11, 14 artigos (82%) fazem mensuração e 03 artigos (18%) não fazem mensuração.

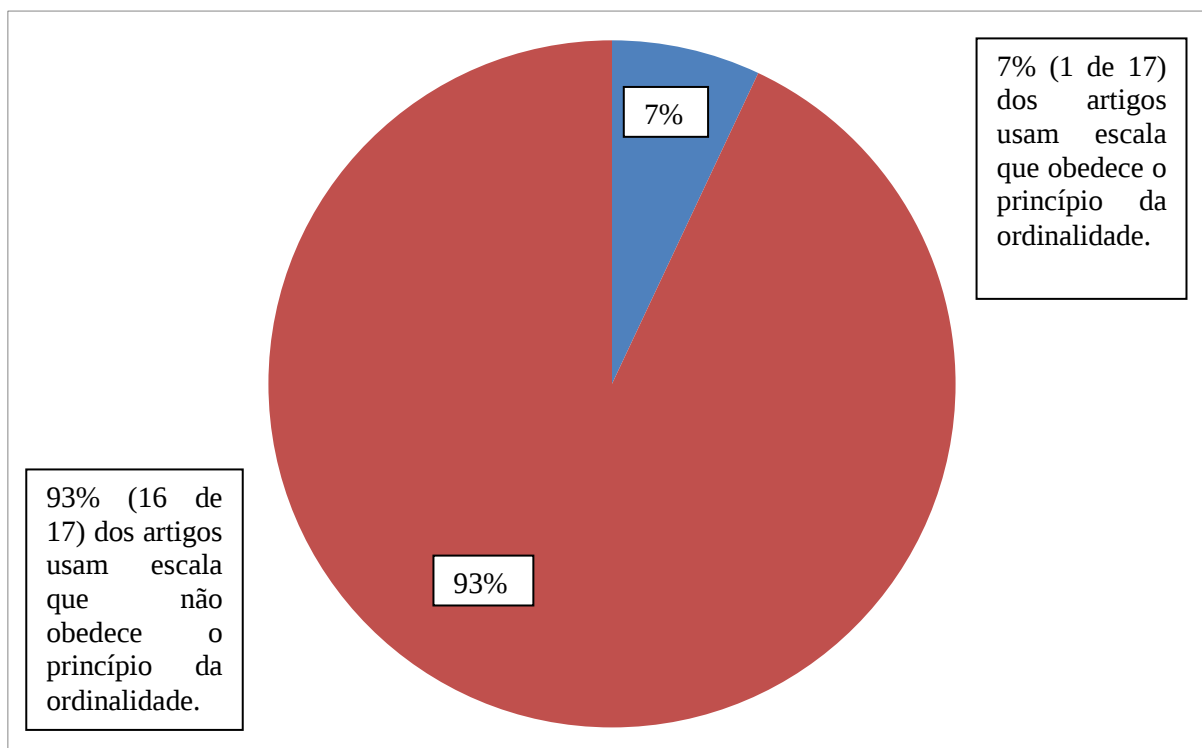
Gráfico 11 - Artigos que fazem ou não mensuração



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quanto ao atendimento do princípio da ordinalidade, verifica-se que, conforme Gráfico 12, dos 14 artigos que fazem mensuração, apenas 01 artigo (7%) apresenta escala de mensuração que atende o princípio da ordinalidade; 13 artigos (93%) apresentam escala de mensuração que não atende o princípio da ordinalidade.

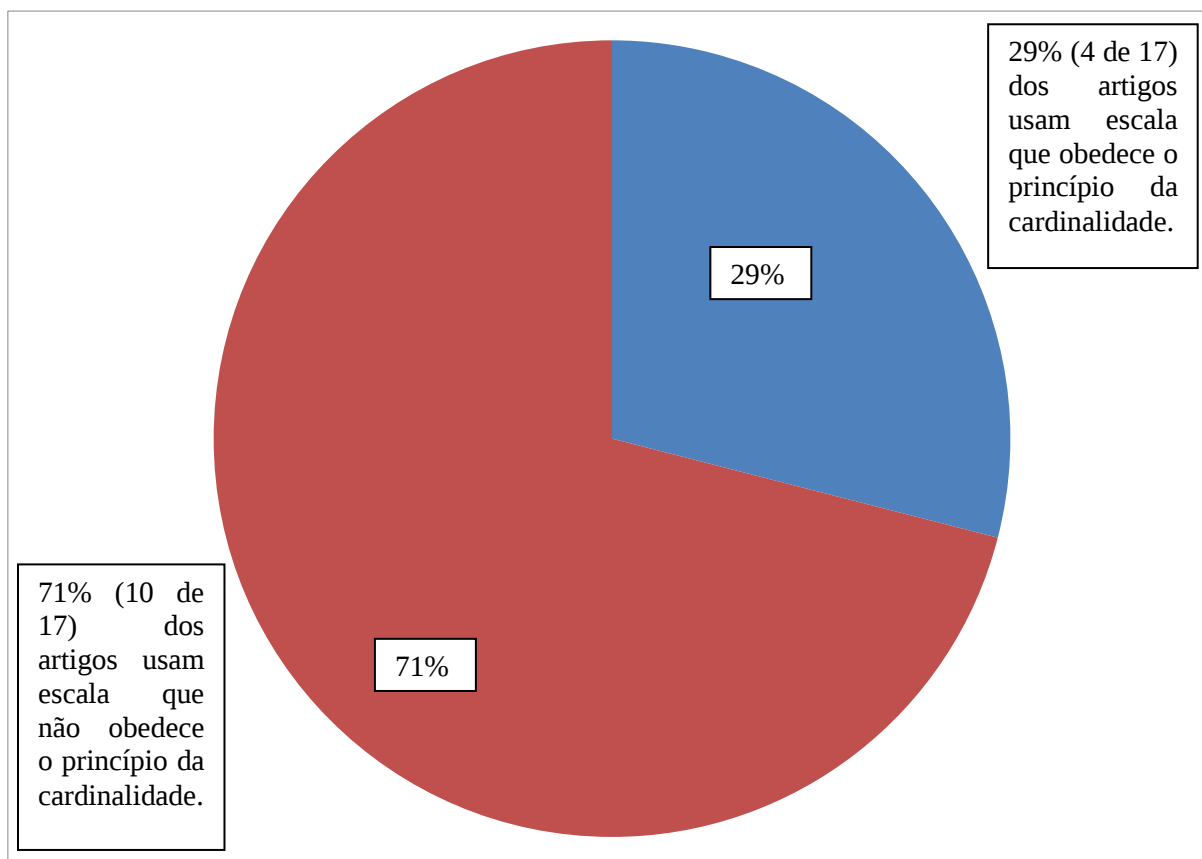
Gráfico 12 – Artigos que atendem ou não o princípio da ordinalidade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quanto ao atendimento do princípio da cardinalidade, conforme Gráfico 13, verifica-se que dos 14 artigos que fazem mensuração, apenas 4 artigos (29%) apresentam escala de mensuração que atende o princípio da cardinalidade; 10 artigos (71%) apresentam escala de mensuração que não atende o princípio da cardinalidade.

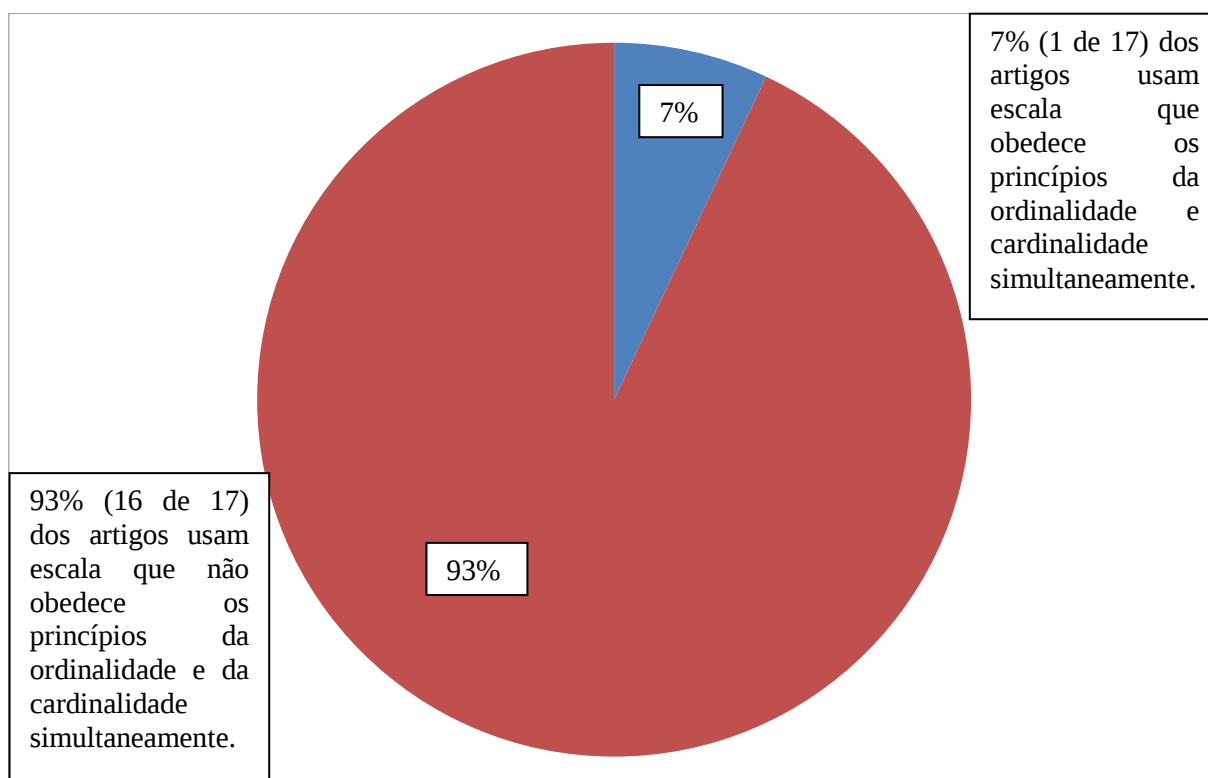
Gráfico 13 - Artigos que atendem ou não o princípio da cardinalidade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quanto ao atendimento simultâneo dos princípios da ordinalidade e da cardinalidade, conforme Gráfico 14, verifica-se que dos 14 artigos que fazem mensuração, apenas 01 artigo (7%) apresenta escala de mensuração que atende os princípios da ordinalidade e da cardinalidade simultaneamente; 13 artigos (93%) não atendem simultaneamente os princípios da ordinalidade e da cardinalidade.

Gráfico 14 – Artigos que atendem ou não, simultaneamente, os princípios da ordinalidade e cardinalidade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Concluída a análise sistêmica sob o foco da lente 4, cujo objetivo é analisar mais uma dimensão do processo de avaliação de desempenho, o da mensuração, verifica-se a oportunidade de construir modelos cujas escalas atendam aos princípios da ordinalidade e cardinalidade.

O princípio da ordinalidade é verificado se a escala construída para avaliação de desempenho obedece às propriedades da objetividade, precisão e exaustividade (MICHELI; MARI; 2014). Para instrumentalizar essas propriedades, foram utilizadas seis dimensões para avaliar uma escala quanto à ordinalidade, quais sejam: Não ambiguidade, mensurabilidade, operacionalidade, homogeneidade, inteligibilidade e permitir distinguir os desempenhos melhor e pior.

O princípio da cardinalidade, por sua vez, é verificado analisando as operações matemáticas e estatísticas feitas com as escalas construídas. As escalas nominais e ordinais são qualitativas, e por isso admitem apenas algumas operações. As escalas nominais admitem contagem, moda e frequência, enquanto que as escalas ordinais admitem essas operações e a mediana. As escalas cardinais (escala de razão e escala de intervalo) admitem todos os testes estatísticos. A escala de Likert, por exemplo, é uma escala ordinal e, portanto, não admite

média, desvio padrão, regressão e outros testes estatísticos usualmente realizados. As escalas cardinais (intervalo e razão) são simultaneamente qualitativas e quantitativas, uma vez que receberam informações sobre as diferenças de atratividade entre os níveis. São escalas que tem maior potencial de uso.

Os dados verificados na análise dos artigos do PB demonstram que a maioria dos modelos de avaliação de desempenho desenvolvidos utilizam escalas de mensuração que não atendem os princípios da ordinalidade e cardinalidade. Evidencia-se assim que para o fragmento da literatura do tema sob estudo, construir modelos que realizem a mensuração, atendendo às propriedades da objetividade, precisão e exaustividade quando da construção das escalas e às operações estatísticas permitidas pela escala, representa uma contribuição científica relevante.

4.1.3.5 Lente 5 – Integração

A lente 5, Integração, tem por objetivo contribuir com os artigos que tratam do assunto “Desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para o apoio à gestão” ao orientar sobre a os procedimentos científicos necessários quando da integração dos critérios de avaliação, de tal forma que seja possível realizar uma avaliação global do contexto. Isto porque, a avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão, pressupõe a consecução desta atividade como mais um momento de construção de conhecimento no decisor. Além da preocupação em se identificar se há ou não a integração nos artigos, ou se ela é realizada descritivamente, graficamente e/ou numericamente, busca-se apurar se o processo estabelece constantes de integração a partir de níveis de referência. Esta preocupação decorre da necessidade de se evitar o que Keeney (2009) afirma ser o erro mais comum (*“the most common critical mistake”*) nesta iniciativa, ou seja, a importância do critério deve ser relativa e associada aos níveis de referência da escala, ou seja, mudando os níveis, mudam as constantes de integração.

A lente 5, Integração, servirá de apoio para verificar nos artigos do PB, se quando da construção de seus modelos, foi realizada a integração, como foi realizada a integração (numericamente; descritivamente; graficamente; outras formas) e se realiza a integração a partir de níveis de referência nas escalas. Estas informações servirão para orientar sobre a agudez do entendimento dos autores quanto ao tema apoio à decisão à luz do conceito de “Avaliação de Desempenho” adotado.

Isto posto, passou-se a analisar cada um dos 17 artigos do Portfólio Bibliográfico sob esta lente, cujo resumo encontra-se no Quadro 14. As evidências (comprovantes de enquadramento) constantes nos artigos encontram-se no Apêndice A.

Quadro 14 – Enquadramento dos artigos à luz da lente 5

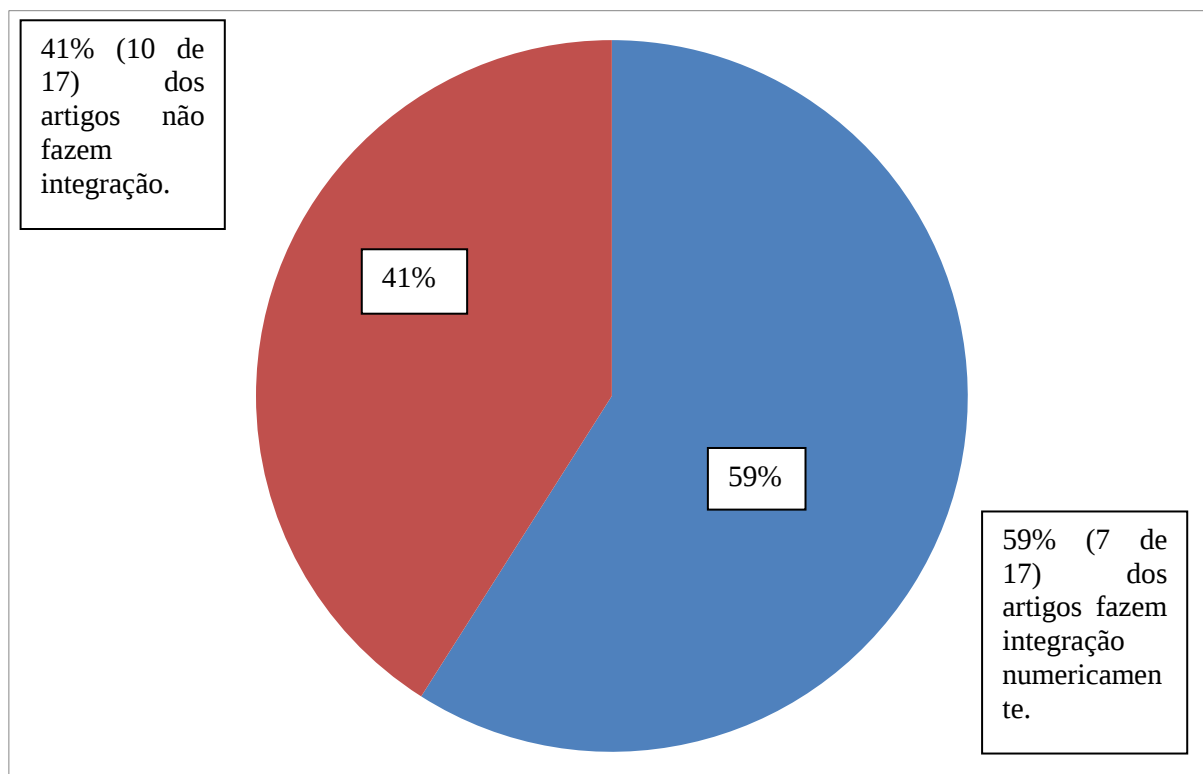
	Artigos	Lente 5 – Integração	
	Forma de citar	Como? Descreva a forma como o artigo realiza a integração. Numericamente Descritivamente Graficamente Duas ou mais formas acima Não realiza a integração	Utiliza níveis de referência? Indique se a determinação das constantes de integração são determinadas a partir de níveis de referência. SIM ou NÃO
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Numericamente	Não
4	(KIVIMAKI et al., 2000)	Numericamente	Não
5	(PALTTALA et al., 2012)	Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	Não Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência
6	(O'DONNELL, 1998)	Não realiza a integração	Não
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Numericamente	Não
9	(NEWCOMER, 2007)	Não	Não
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	Não Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência
12	(RADEBE, 2015)	Não	Não
15	(MELKERS, 2006)	Numericamente	Não
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	Não
20	(ATKINSON, 2006)	Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	Não Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Numericamente	Não
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Numericamente	Não
24	COGBURN; SCHNEIDER, 2003)	Numericamente	Não
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)	Numericamente	Não
26	(WHITELEY et al., 2016)	Numericamente	Não
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Numericamente	Não

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A análise sistêmica da Lente 5- Integração, para a amostra de artigos representada pelo PB, evidenciou que, quanto à forma de integrar, conforme Gráfico 15, de um total de 17

artigos analisados, 10 artigos fazem integração numericamente, o que representa 59%. O restante, 7 artigos ou 41%, não fazem integração.

Gráfico 15 - Artigos que fazem ou não integração



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quanto ao uso de níveis de referência, de um total de 17 artigos analisados, nenhum artigo usa níveis de referência.

Concluindo a análise sistêmica sob o foco da lente 5, Integração, verifica-se oportunidade de contribuir para a ciência do tema representado pelo fragmento da literatura do PB ao construir modelos que realizem a integração e estabeleçam níveis de referência. Dos 17 artigos analisados, 10 fazem integração numericamente e 7 não fazem integração; dos 17 artigos analisados, nenhum possui níveis de referência.

A integração dos critérios de avaliação é importante no modelo de avaliação de desempenho construído porque permite testar a independência cardinal dos critérios para os níveis de referencia estabelecidos e, a partir desta, realizar a avaliação global do contexto e a visualização da relação que existe entre o aumento ou diminuição de um critério e seu reflexo no desempenho global. Dessa forma, a integração dos critérios passa a ser mais um momento de construção de conhecimento para o decisor.

A análise realizada mostrou que dos 17 artigos analisados, 10 fazem integração, todos numericamente, a partir de modelos de regressão. Esse tipo de integração, entretanto, é feito sem que sejam definidos níveis de referência. Os níveis de referência nos modelos de agregação permitem que se realize o teste de independência cardinal entre os critérios. O teste de independência é importante para assegurar que as constantes de integração se mantenham constantes. Essa preocupação decorre do que Keeney (2009) afirma ser o erro mais comum (“the most critical mistake”) nesta iniciativa, ou seja, uma vez que a constante de integração expressa a contribuição, no ponto de vista superior, da atratividade de passar do nível de referência inferior para o superior no critério, é fundamental que este intervalo permaneça fixo para que o modelo seja válido.

Surge daí uma oportunidade para a produção e desenvolvimento de modelos que realizem integração dos critérios de avaliação a partir de indicadores com níveis de referência e preferencialmente independentes entre si.

4.1.3.6 Lente 6 – Gestão

A lente 6, Gestão, tem por objetivo contribuir com os artigos que tratam do assunto “Desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho para o apoio à gestão” ao orientar sobre o uso do conhecimento gerado para conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento. Estes elementos são requeridos para criar um ambiente favorável para propiciar as condições para um fundamentado e transparente apoio à gestão.

A lente 6, Gestão, servirá de apoio para verificar nos artigos do fragmento da literatura do tema sob estudo, se os modelos desenvolvidos usam o conhecimento gerado para monitorar o contexto em apreço e gerar ações para promover seu aperfeiçoamento. Esta informação servirá para orientar sobre a agudez do entendimento dos autores quanto ao tema apoio à decisão quando realizada à luz do conceito de “Avaliação de Desempenho” adotado nesse trabalho. Isto posto, passou-se a analisar cada um dos 17 artigos do Portfólio Bibliográfico sob esta lente; o resumo do enquadramento dos artigos está disposto no Quadro 15. As evidências (comprovantes de enquadramento) constantes nos artigos encontram-se no Apêndice A.

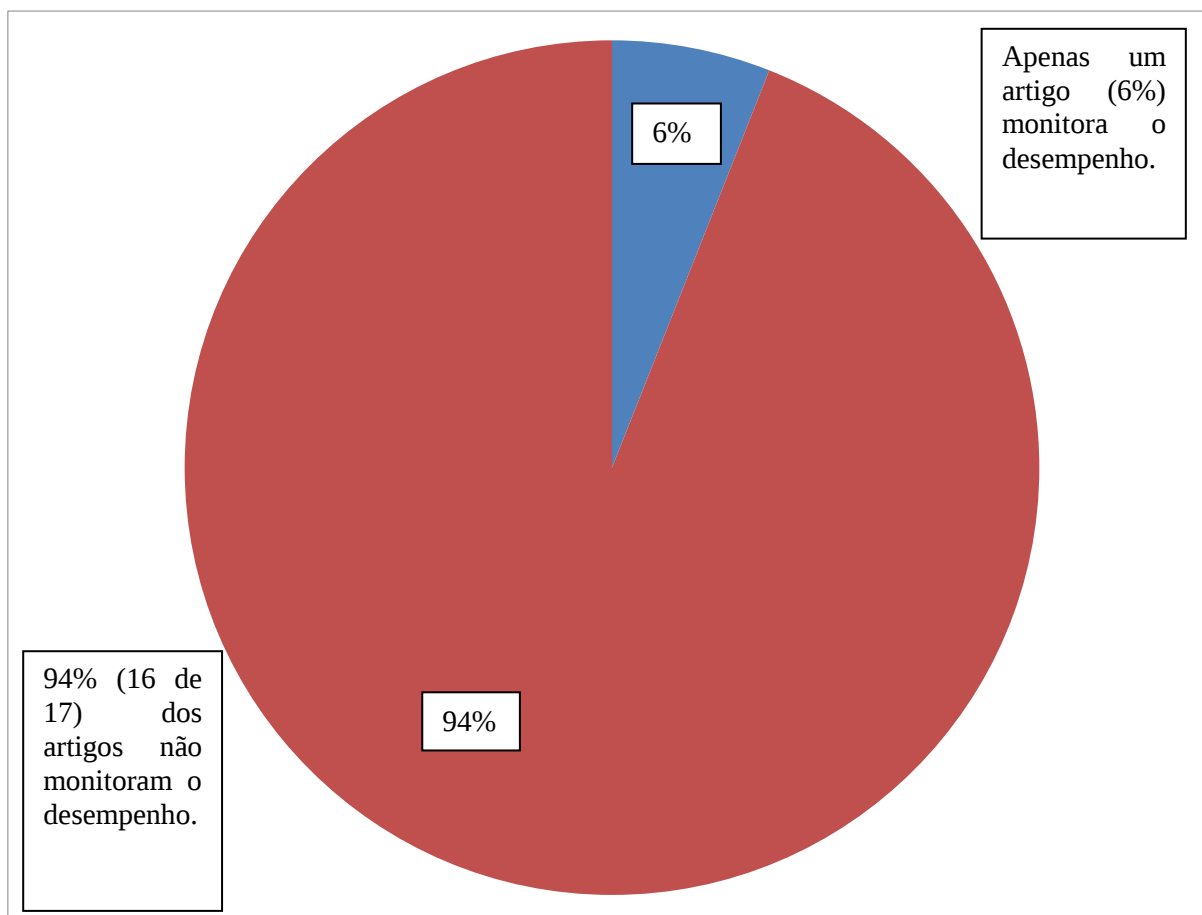
Quadro 15 - Enquadramento dos artigos à luz da lente 6

	Artigos	Lente 6 - Gestão		
		Monitora?	Permite gerar ações de aperfeiçoamento?	Monitora e Aperfeiçoa?
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	Sim	Sim
4	(KIVIMAKI et al., 2000)	Não	Não	Não
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não	Não	Não
6	(O'DONNELL, 1998)	Não	Não	Não
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não	Não	Não
9	(NEWCOMER, 2007)	Não	Não	Não
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não	Não	Não
12	(RADEBE, 2015)	Não	Não	Não
15	(MELKERS, 2006)	Não	Não	Não
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	Não	Não
20	(ATKINSON, 2006)	Não	Não	Não
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Não	Não	Não
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não	Não	Não
24	COGGBURN; SCHNEIDER, 2003)	Não	Não	Não
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)	Não	Não	Não
26	(WHITELEY et al., 2016)	Não	Não	Não
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Não	Não	Não

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A análise sistêmica sob o foco da lente 6, Gestão, para os artigos do PB, evidenciou que, conforme Gráfico 16, quanto ao monitoramento, de um total de 17 artigos analisados, apenas um artigo apresenta modelo que monitora o desempenho, o que representa 6%. Os outros 16 artigos ou 94%, não monitoram.

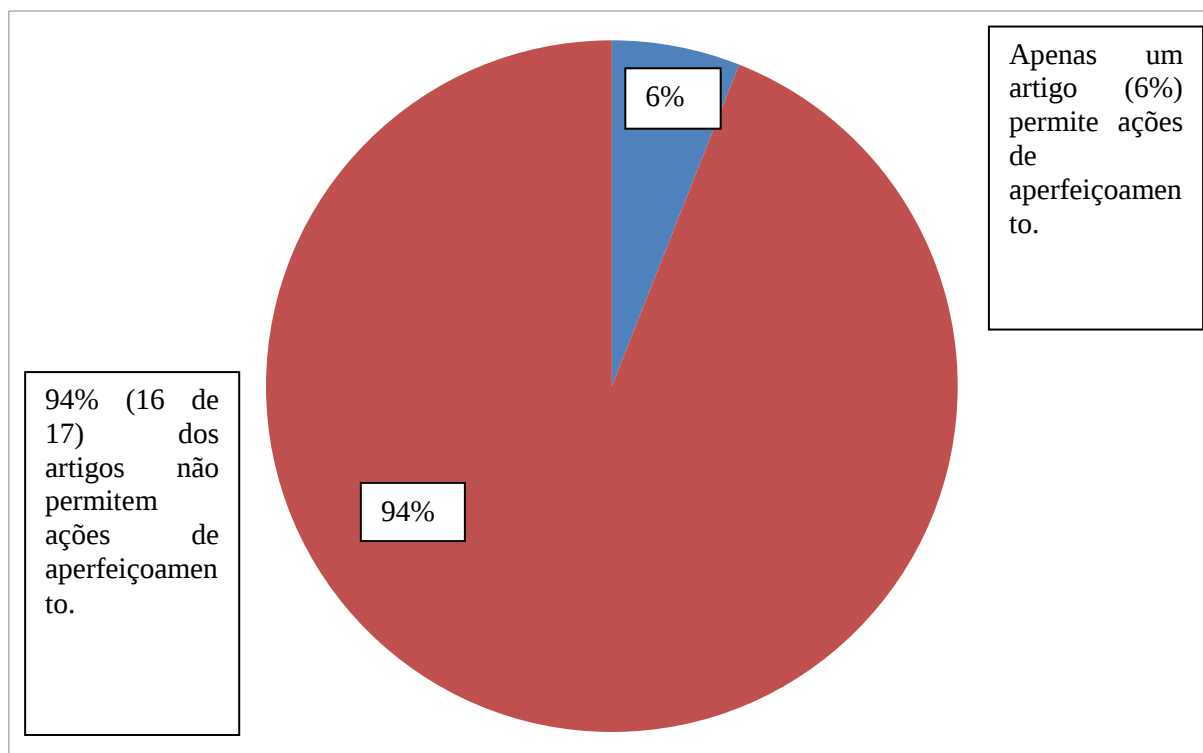
Gráfico 16 - Artigos que monitoram ou não o desempenho



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quanto à possibilidade de ações de aperfeiçoamento, de um total de 17 artigos analisados, conforme Gráfico 17, apenas um artigo apresenta modelo que permite ações de aperfeiçoamento, o que representa 6%. Os outros 16 artigos ou 94%, não permitem ações de aperfeiçoamento.

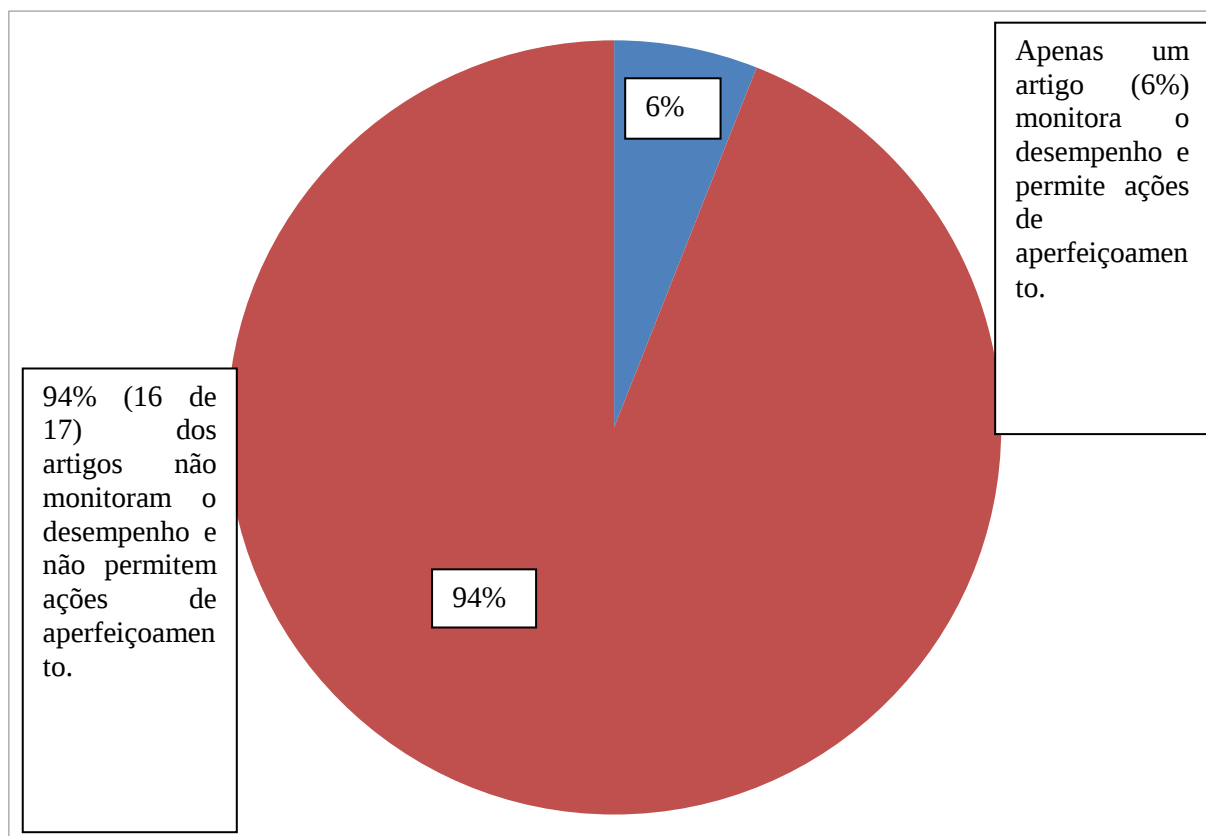
Gráfico 17 - Artigos que permitem ou não ações de aperfeiçoamento



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quanto ao monitoramento e ações de aperfeiçoamento, conforme Gráfico 18, de um total de 17 artigos analisados, apenas um artigo apresenta modelo que monitora o desempenho e permite ações de aperfeiçoamento, o que representa 6%. Os outros 16 artigos ou 94%, não monitoram e não permitem ações de aperfeiçoamento.

Gráfico 18 - Artigos que monitoram e permitem realizar ações de aperfeiçoamento ou não



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Concluída a análise sistêmica sob o foco da lente 6, Gestão, verifica-se a oportunidade de desenvolver modelos de avaliação de desempenho que realizem o monitoramento e ações de aperfeiçoamento. Dos 17 artigos analisados, 16 não monitoram, o que representa 94%. Apenas um artigo monitora o desempenho, o que representa 6%. Dos 17 artigos analisados, 16 não permitem ações de aperfeiçoamento, o que representa 94%. Apenas um artigo permite ações de aperfeiçoamento, o que representa 6%. Dos 17 artigos analisados, 16 não monitoram e não permitem ações de aperfeiçoamento, o que representa 94%. Apenas um artigo monitora o desempenho e permite ações de aperfeiçoamento, o que representa 6%.

Os modelos analisados, em sua maioria (94%), limitam-se a realizar a mensuração do desempenho, sem monitorar indicadores de desempenho. As ações de melhoria, quando propostas, são geradas a partir de conhecimentos extraídos de fora do modelo. Os modelos desenvolvidos não são utilizados para gerar ações de aperfeiçoamento.

O fragmento da literatura representativo do tema sob estudo evidenciou uma oportunidade para contribuir para o estado atual do conhecimento científico, a utilização de modelos multicritérios de avaliação de desempenho que promovam a gestão do problema ou contexto sob análise, por meio de monitoramento e ações de aperfeiçoamento.

4.1.3.7 Conclusões da Análise Sistêmica

A análise sistêmica realizada para os artigos do fragmento da literatura representativo do tema “Avaliação de desempenho para apoiar a autogestão da motivação de um policial rodoviário federal em Santa Catarina” evidenciou potencialidades e oportunidades ao campo de pesquisa no que se refere à avaliação de desempenho. As oportunidades constatadas na análise sistêmica realizada nesta pesquisa coincidem com as conclusões obtidas em Ensslin et al (2010) e que estão descritas no Quadro 16.

Quadro 16 – Oportunidades de pesquisa por lente da análise sistêmica realizada

Lente	Oportunidades
Lente 1 Abordagem	Especificar se o contexto de uso é genérico ou singular e, caso genérico, utilizar abordagens realistas; caso singular utilizar abordagens prescritivista / construtivista.
Lente 2 Singularidade	Evidenciar as particularidades do contexto para o qual o modelo de apoio à decisão se destina em termos de ambiente e características físicas, e de seus atores. Dentre os atores, reconhecer o decisor.
Lente 3 Identificação de objetivos	Elaborar o modelo a partir da percepção do decisor para assegurar a aderência do modelo aos seus respectivos interesses, valores e preferências. Isto facilitará a etapa de legitimação do modelo pelo decisor. Assegurar que todos os critérios sejam determinados a partir da percepção do decisor, e que o processo oportunize ao decisor rever seus conceitos e entendimento de quais critérios e como afetam seus valores.
Lente 4 Mensuração	Atender as propriedades de ordinalidade e cardinalidade das escalas construídas para estarem de acordo com os fundamentos da teoria da mensuração. Ordinalidade: Assegurar que as escalas construídas atendam as propriedades da objetividade, precisão e exaustividade. Cardinalidade: Reconhecer e evidenciar o tipo de escala construída: nominal; ordinal; intervalo; razão. Garantir que as operações estatísticas executadas sobre as escalas sejam compatíveis com seus respectivos graus de liberdade.
Lente 5 Integração	Realizar a integração entre os critérios do modelo. Para realizar a integração assegurar que as escalas sejam cardinais e realizadas a partir de níveis de referência. Realizar o teste de independência cardinal entre os critérios, isto assegurará que as taxas de compensação sejam constantes para as delimitações postas.
Lente 6 Gestão	Estabelecer processo para representar a estrutura de valor do modelo de forma a permitir visualizar graficamente e numericamente o desempenho em cada um dos critérios individualmente (mensuração local), assim como nos pontos de vista superiores (tática e estratégica) e global. Assegurar o estabelecimento de meta em cada critério local e, por conseguinte, também em nível tático, estratégico e global. Usufruir do conhecimento construído para gerar ações de melhoria na forma de processo.

Fonte: Ensslin et al. (2010).

4.2 ESTUDO DE CASO – DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM BASE NO INSTRUMENTO MCDA-C

O presente estudo de caso foi realizado no âmbito da Polícia Rodoviária Federal em Santa Catarina, especificamente com um policial rodoviário federal que trabalha na área operacional na Grande Florianópolis, nas duas principais rodovias do Estado (BR 101 e BR 282), cujas atribuições contemplam o policiamento ostensivo e atendimento de acidentes, entre outras. Foi construído um modelo de autoavaliação de desempenho para este policial, com base em um instrumento multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C), a fim de promover sua motivação no trabalho. A apresentação dos resultados do Estudo de Caso está distribuída em subseções que correspondem às três fases da MCDA-C, como segue: 4.2.1 Fase de Estruturação; 4.2.2 Fase de Avaliação; e, 4.2.3 Fase de Recomendações.

4.2.1 Fase de estruturação

A primeira fase da MCDA-C foi desenvolvida em três etapas, abordadas no seguinte desdobramento desta seção: 4.2.1.1. Contextualização; 4.2.1.2 Estrutura Hierárquica de Valor; e, 4.2.1.3 Construção dos descritores com níveis de referência.

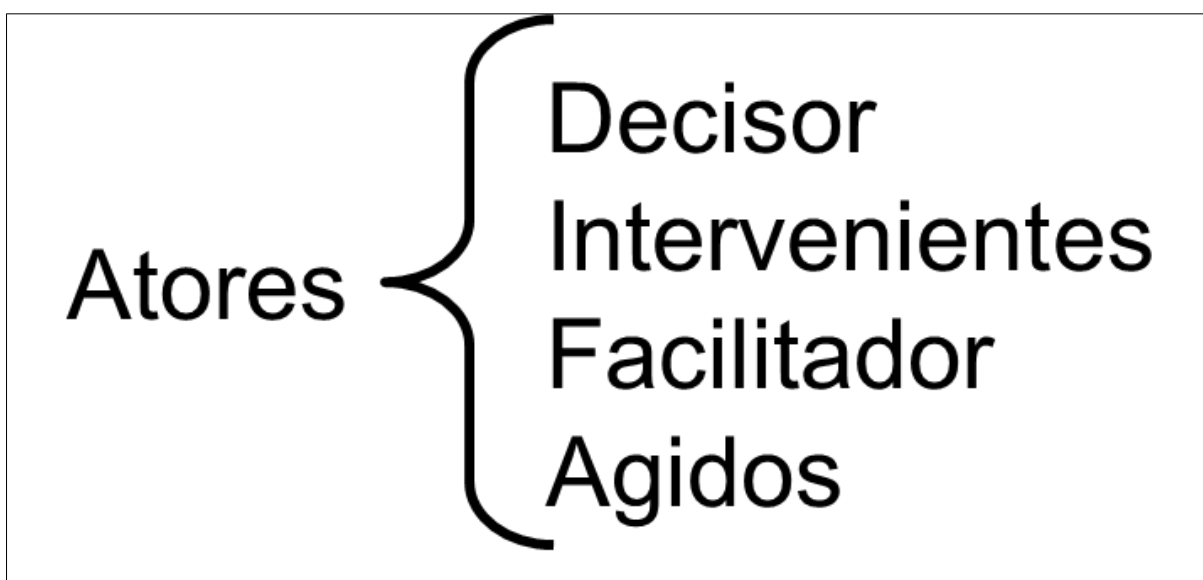
4.2.1.1 Contextualização

A construção do modelo de autoavaliação de desempenho iniciou pela contextualização da situação que gera insatisfação em uma determinada pessoa ou um determinado grupo de pessoas. A contextualização tem como ponto de partida a definição de quem são os atores envolvidos com a problemática em questão. Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) detalham quem são os atores que podem estar envolvidos, direta ou indiretamente, em um contexto decisional, conforme segue expresso na Figura 7.

Os atores, também chamados de stakeholders, dividem-se em decisor, intervenientes, facilitador e agidos. O decisor, os intervenientes e o facilitador são aqueles atores que participam diretamente do processo decisório; os agidos participam de forma indireta. Os intervenientes são aqueles que interferem diretamente no problema porquanto o decisor considera suas opiniões importantes para a solução do problema. O decisor é o responsável pelas consequências das decisões apoiadas pelo modelo e em quem será

construído o conhecimento. O facilitador, pessoa com domínio da MCDA-C, é responsável pela construção do modelo destinado a gerar conhecimento no decisor. Suas recomendações devem ser isentas de seu sistema de valores, apesar de ser humanamente muito difícil o facilitador ser neutro neste aspecto. Os agidos são aquelas pessoas ou grupo de pessoas que sofrem passivamente as consequências das decisões decorrentes do modelo construído, sejam elas boas ou más. Os agidos não participam diretamente do processo decisório, mas exercem pressão sobre os intervenientes, razão pela qual se diz que participam indiretamente do processo (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001; BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; ZAMCOPÉ et al., 2010).

Figura 7 - Atores envolvidos no processo de apoio à decisão



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

No estudo de caso desenvolvido, foram identificados os seguintes atores:

(i) Decisor: PRF Luiz Graziano;

(ii) Facilitador: Mestrando Luiz Graziano e seu orientador, Professor Leonardo Ensslin, que além de orientador, trabalhará como moderador no processo de construção do modelo, a fim de diminuir a tendenciosidade do pesquisador; e,

(iii) Agidos: Policiais rodoviários federais, familiares e usuários das rodovias federais e dos serviços da PRF.

Após a definição dos atores, descreve-se o macroambiente onde está inserido o problema:

A Polícia Rodoviária Federal atua no policiamento ostensivo das rodovias federais do país, por meio de seus agentes. Os problemas enfrentados diariamente pelos

policiais demandam grande preparo técnico e emocional. Não há um sistema de avaliação de desempenho para que o policial possa autoavaliar-se e nem que sirva de apoio aos gestores da Instituição.

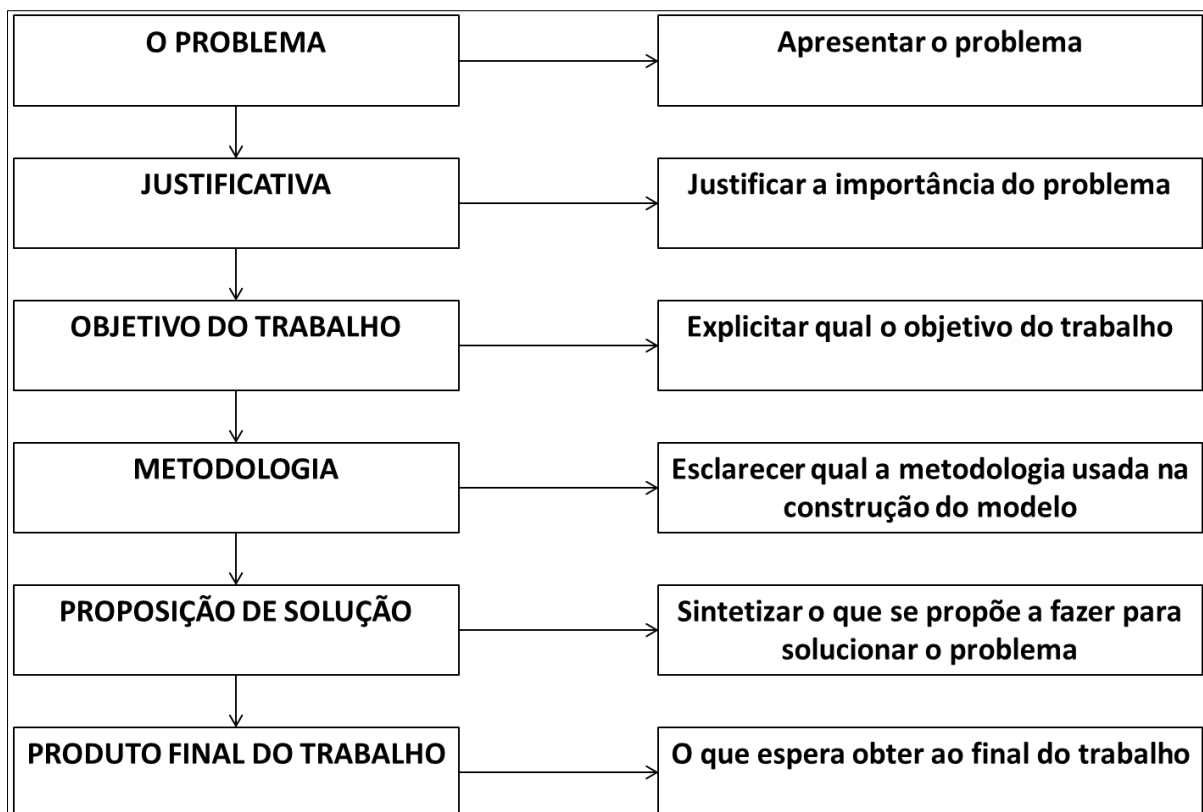
O policial rodoviário federal pratica várias atividades com o fim específico de evitar acidentes de trânsito e dar segurança aos usuários das rodovias. Ele trabalha a maior parte do tempo resolvendo problemas e relacionando-se com pessoas. O estresse é uma constante.

Configurado este conhecimento inicial, avançou-se para a definição de um rótulo para o problema, um título definido empaticamente com o decisor, que sintetize a insatisfação do decisor, e, em especial, o que ele deseja fazer em relação a esta situação. No presente trabalho, o rótulo ficou assim estabelecido:

Construção de um modelo de autoavaliação de desempenho para melhorar a motivação de um policial rodoviário federal.

Na sequência, juntamente com o decisor, foi construído o sumário, detalhando um pouco mais a compreensão que possuía acerca do problema, sua importância, seu objetivo, metodologia a ser utilizada, a proposição de uma solução e os resultados esperados em relação ao trabalho que será desenvolvido. A Figura 8 apresenta a estrutura do sumário e seu conteúdo.

Figura 8 - Sumário e seu conteúdo



Fonte: Tasca (2013).

O sumário construído neste estudo de caso segue apresentado abaixo:

O problema

O policial rodoviário federal que atua nesse modelo como decisor identificou que sua motivação para desempenhar as suas funções era acentuadamente elevada quando ingressou na Instituição, há 18 anos; o PRF se sentia valorizado, feliz, estava de bem com a vida, acreditava no trabalho, se envolvia e se comprometia. Observou, no entanto, que com o passar do tempo esses sentimentos foram se deteriorando, chegando à situação atual, onde o mesmo observa que aqueles aspectos que antes faziam com que ele se sentisse valorizado, agora, em grande parte, entorpecem a sua empolgação para com o trabalho, fazendo com que o mesmo sinta interesse em investigar as causas dessa desmotivação.

Justificativa

O fato de não estar com a motivação para realizar suas atribuições da forma desejada tem feito com que o servidor questione sobre a conveniência de desenvolver formas de melhorar esta situação, principalmente tendo em vista os dados estatísticos da corporação que evidenciam uma série de comportamentos infelizes por uma fração já significativa dos seus servidores.

Objetivo do trabalho

Desenvolver, a partir da percepção e entendimento do PRF decisor, um modelo que identifique aqueles aspectos julgados por ele essenciais para a sua motivação e que estejam sob seu controle a sua realização.

Metodologia

O presente processo de construção do modelo valer-se-á de uma visão construtivista para desenvolver o modelo, adotando ao mesmo tempo uma abordagem indutiva na etapa de estruturação e dedutiva na etapa de recomendações para identificação de ações de aperfeiçoamento.

Proposição de solução

Tendo em vista tratar-se de um problema envolvendo múltiplas variáveis, não bem definidas, que necessitam ser identificadas, bem como objetivos conflitantes e de representação incerta, esta situação demanda uma metodologia que se coadune com essas necessidades e a metodologia que melhor tem apresentado respostas satisfatórias nesses cenários é a MCDA-C.

Produto final do trabalho

Ao final do trabalho ter-se-á construído um modelo contendo os aspectos julgados pelo decisor como essenciais para a motivação de seu trabalho e todos eles sob seu controle quanto à sua realização, com suas respectivas escalas ordinais e cardinais, de forma a permitir-lhe visualizar numérica e graficamente o seu desempenho nos aspectos identificados em termos da situação atual, propor metas e estabelecer um processo que o permita gerar ações de aperfeiçoamento que o levem da situação atual para a meta e assim monitorar a gestão da sua motivação em seu trabalho.

Com a definição dos atores, a descrição do ambiente, a construção do rótulo e do sumário foi concluída a primeira etapa da fase de estruturação da MCDA-C destinada à contextualização do problema.

4.2.1.2 Estrutura Hierárquica de Valor (EHV)

Construído um entendimento inicial que deixou claro para quem e para que se destina o modelo de avaliação, buscou-se identificar, a partir daquele momento, quais eram as preocupações (pontos de vista) do decisor em relação à sua insatisfação e organizar este conhecimento (VEGINI et al., 2012). Este processo estruturado de evolução do conhecimento iniciou pela identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs). Os EPAs são as

primeiras preocupações que afloram do decisor quando instado a falar sobre a sua problemática (BANA e COSTA et al., 1999).

Os EPAs constituem os primeiros aspectos, referências, ações, desejos, metas e restrições do problema, externalizados pelo decisor (KEENEY, 2009; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Os EPAs estão diretamente relacionados ao sistema de valor do decisor.

Num processo de interação com o decisor, foi possível identificar no seu discurso aspectos desejáveis e indesejáveis, desempenhos que ele considera ruins ou benchmarking, ações ou alternativas que podem ser adotadas para aperfeiçoar o contexto, consequências que ele deseja obter ou afastar, metas e restrições em relação à situação em análise, dentre outras preocupações desta natureza (ENSSLIN et al. 2010; BACK; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012; ENSSLIN; ENSSLIN; PACHECO, 2012). Desta forma, neste trabalho, foram elicitados pelo decisor 52 (cinquenta e dois) elementos primários de avaliação, dos quais 09 (nove) seguem apresentados no Quadro 17. A integralidade dos Elementos Primários de Avaliação, identificados no Estudo de Caso, constam do Apêndice B.

Quadro 17 – Exemplos de Elementos Primários de Avaliação - EPAs identificados no Estudo de Caso

Vontade em prestar auxílio	Psicologia – quando falar	Reconhecer os assuntos básicos necessários à atividade
Orientar usuários	Equilíbrio emocional	Capacidade de discernimento
Treinamento	Estar receptivo a aprender	Conflitos entre colegas

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O próximo passo na elaboração da EHV consistiu em transformar os EPAs em conceitos, com a finalidade de expandir o entendimento do decisor acerca da preocupação contida no EPA. Como o conceito é orientado para a ação esta transformação se inicia pela definição do verbo que melhor reflita o objetivo do decisor em relação aquele EPA (EDEN, 1992). Como destacam Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), todo o conceito é formado por um polo positivo – desempenho pretendido – e por um polo psicológico oposto – consequência que o decisor deseja evitar e que justifica o alcance do objetivo existente no polo positivo –, separados, quando escritos, pelo sinal de reticências (...), que significa, quando lido, “ao invés de”. Neste processo pode acontecer de um EPA originar mais de um conceito – quando existe mais de uma preocupação associada aquele EPA – ou de um EPA ser desconsiderado por já ter tido o seu conteúdo abarcado por um conceito construído anteriormente (TASCA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012). A identificação dos EPAs e a construção dos conceitos decorrem da interação entre facilitador e decisor, em um processo de

aprendizagem, onde o decisor houve suas manifestações e os questionamentos do facilitador, reflete sobre seu discurso e os feedbacks do facilitador e refina seu entendimento sobre o contexto, seus valores e objetivos (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011).

No Quadro 18, destaca-se os conceitos construídos para nove elementos primários de avaliação, estando os demais listados no Apêndice C:

Quadro 18 – Exemplos de conceitos construídos no Estudo de Caso

EPA	CONCEITO
Vontade em prestar auxílio	Ter vontade de auxiliar (...) Ser um policial insensível ao problema do usuário
Orientar usuários	Orientar o usuário para que ele não repita erro (...) Ter infração e/ou acidente causado por problemas conhecidos
Treinamento	Capacitar policiais a se comunicar com o público em geral (...) Ter conflitos entre o PRF e usuários por falha de comunicação
Psicologia – quando falar	Conscientizar acerca do momento adequado de falar ou transmitir uma mensagem (...) Haver conflito pelo fato do PRF falar em momento inoportuno
Equilíbrio emocional	Treinar o PRF para estar equilibrado emocionalmente (...) Ter uma situação de conflito causada pelo comportamento inadequado do PRF
Estar receptivo a aprender	Ser receptivo a aprender novos ensinamentos (...) Ser um PRF bitolado e fechado para novos conhecimentos
Reconhecer os assuntos básicos necessários à atividade	Buscar conhecimento sobre os assuntos indispensáveis para o exercício de sua função (...) Ser um PRF despreparado para o desempenho da função, agindo de forma inadequada
Capacidade de discernimento	Discernir qual a prioridade, a melhor técnica ou melhor procedimento a ser adotado (...) Ser um PRF confuso, que não consegue resolver os problemas mais importantes ou os resolve de forma inadequada
Conflitos entre colegas	Saber trabalhar em equipe, agindo de forma respeitosa e cooperativa (...) Ter conflitos entre colegas

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

De posse dos 52 EPAs levantados e seus conceitos, foram os mesmos agrupados em 7 (sete) grandes áreas de preocupação, que por sua essencialidade e exaustividade, passaram a ser denominados Candidatos a Pontos de Vista Fundamental (PVF), quais sejam: Proatividade, Comunicação, Liderança, Aprendizagem, Conhecimentos específicos, Análise e Trabalho em equipe, conforme consta no Quadro 19.

Quadro 19 – Candidatos a PVF e seus respectivos Conceitos associados

Candidatos a Ponto de Vista Fundamental	Conceitos associados
Proatividade	Ter vontade de auxiliar (...) Ser um policial insensível ao problema do usuário
	Orientar o usuário para não que ele repita erro (...) Ter infração e/ou acidente causado por problemas conhecidos
	Aproveitar a oportunidade para contribuir para a formação do usuário (...) Deixar passar em branco uma boa oportunidade de contribuir
	Motivar o usuário a agir corretamente (...) Ser um policial que não sensibiliza o usuário e permite a repetição de erros
	Prever a ocorrência de problemas e tomar providências (...) Os problemas ocorrerem repetidamente devido à inércia do PRF

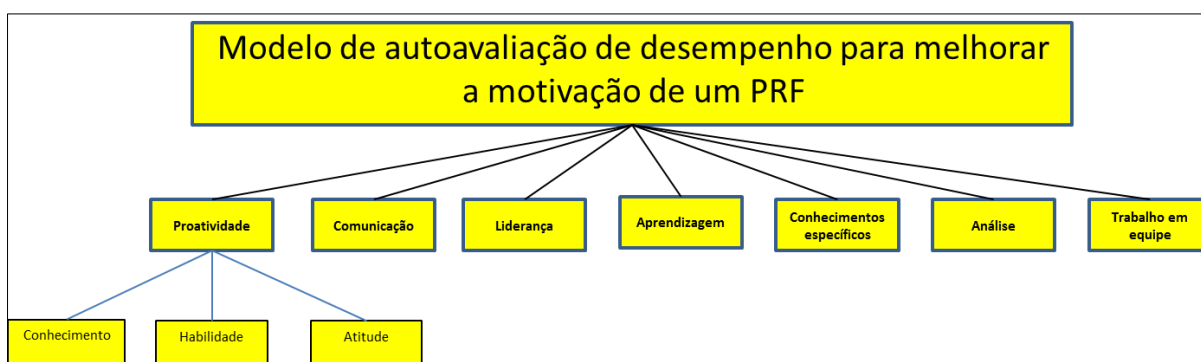
	Analisar os acidentes de sua região (...) Ter acidentes ocorrendo por motivos já identificados e não solucionados
	Realizar policiamento preventivo no trecho evitando infrações e acidentes (...) Agir reativamente às infrações, sem contribuir para a redução de acidentes
	Buscar e aceitar oportunidades para divulgar conhecimentos aos usuários (...) Ter usuários que desconhecem medidas possíveis de evitar problemas no trânsito
	Buscar melhorar a imagem institucional (...) Ser conhecida como uma polícia limitada, ausente ou ineficiente
Comunicação	Capacitar policiais a se comunicar com o público em geral (...) Ter conflitos entre o PRF e usuários por falha de comunicação
	Conscientizar acerca do momento adequado de falar ou transmitir uma mensagem (...) Haver conflito pelo fato do PRF falar em momento inoportuno
	Convencer o usuário a adotar determinado comportamento (...) Ter um usuário que não aceita a posição ou encaminhamento dado pelo PRF em determinada situação
	Conscientizar que o PRF está numa posição em que ele precisa se comunicar para resolver o problema (...) Ter uma situação de conflito por falta de posicionamento do PRF
	Capacitar o PRF para identificar o que é o melhor a falar e saber a melhor forma de se comunicar para resolver o problema (...) Criar ou agravar uma situação de conflito porque o PRF falou o que não devia ou da forma errada
	Sensibilizar o usuário a ser cooperativo (...) Ter um usuário agressivo e contra o PRF
	Capacitar para negociar a fim de resolver conflitos (...) Ter situações conflituosas resolvidas de forma inadequada ou não resolvidas
	Capacitar para conscientizar o usuário acerca dos problemas no trânsito (...) Ter usuários que repetidamente se envolvem em problemas ou no cometimento de infrações
	Ser criativo para se comunicar de diversas formas (...) Ter a comunicação restrita às vias ordinárias
	Sensibilizar para divulgar as informações relevantes que melhorem a vida do usuário (...) Ter usuários desinformados acerca de situações que poderiam ajudá-los
	Conscientizar o PRF de que ele faz parte do sistema de comunicação da PRF Instituição (...) Perder-se informações relevantes por falta de divulgação das informações do PRF para o Núcleo de Comunicação da PRF
	Conscientizar o PRF de que ele pode produzir informações relevantes para reduzir a violência no trânsito (...) Perdermos informações relevantes que poderiam auxiliar usuários
	Aproveitar oportunidades para registrar imagens que servirão para educar usuários (...) Não registrarmos imagens e perdermos a oportunidade de criar banco de dados e imagens aptos a contribuir para melhoria do sistema
	Conscientizar da importância do PRF se manifestar e mostrar o trabalho da Instituição (...) Ter uma Instituição desconhecida e desvalorizada
Liderança	Treinar o PRF para estar equilibrado emocionalmente (...) Ter uma situação de conflito causada pelo comportamento inadequado do PRF
	Exigir posicionamento dos superiores acerca de situações duvidosas (...) Criar situação em que o PRF aja de forma equivocada e inadequada
	Estabelecer foco naquilo que é o mais importante no seu trabalho (...) Ter ações dispersas, sem otimização de recursos e sem focar no problema principal
	Demonstrar valores éticos e morais em todas suas condutas (...) Ter situações de conflitos geradas por comportamento antiético e imoral
	Discernir quais ações são prioritárias no seu trabalho (...) Ter problemas graves não resolvidos por falta de direcionamento das ações
	Conscientizar que a boa apresentação pessoal é importante (...) Ter a Instituição a imagem desgastada e rotulada como relaxada
	Conscientizar que é importante estar bem preparado física e mentalmente (...) Ter PRF afastado por problemas de saúde, gerando problemas para ele, seus pares e sociedade
	Conscientizar que ele faz parte de um sistema e necessita dos demais órgãos (...) Ter uma Instituição isolada, sem relacionamentos com outras e sem resolver os problemas
	Ser um bom exemplo de comportamento em todas as atividades (...) Ter uma Instituição desacreditada em função do comportamento inadequado de seus servidores

	Estimular os colegas e usuários a serem otimistas e serem proativos por uma sociedade melhor (...) Termos servidores e usuários que não possuem esperança em melhoria e mudanças de comportamento
Aprendizagem	Ser receptivo a aprender novos ensinamentos (...) Ser um PRF bitolado e fechado para novos conhecimentos
	Buscar novos conhecimentos dentro e fora da Instituição (...) Ser um PRF que adote uma postura inerte e fique aguardando que a Instituição promova sua capacitação e expansão de conhecimento
	Ser curioso e ter vontade de buscar novos campos e áreas de conhecimento e atuação (...) Ser um PRF limitado às áreas de conhecimento já identificadas e trabalhadas, sem novidades para resolução de problemas
	Valorizar o conhecimento dos demais colegas, aplicando-as ao seu dia a dia e melhorando o processo de resolução de problemas (...) Ser PRF com conhecimento em outras áreas sem oportunidade de repassar aos colegas e sem novas possibilidades de resolver problemas
	Buscar atualização em técnicas que são usadas por ele diariamente no seu trabalho (...) Ser um PRF desatualizado e que poderá ter problemas porque não aproveitou a oportunidade para aprender com aquilo que já foi testado
	Acreditar e estar motivado a participar do processo ensino aprendizagem, como fator de mudança comportamental (...) Ser um PRF acomodado, desmotivado, com baixa auto estima, sem encontrar soluções para problemas de possível resolução
Conhecimentos específicos	Buscar conhecimento sobre os assuntos indispensáveis para o exercício de sua função (...) Ser um PRF despreparado para o desempenho da função, agindo de forma inadequada
	Buscar conhecimento técnico sobre os assuntos importantes para seu trabalho (...) Ser um PRF sem condições de resolver os problemas apresentados ou solucionando de forma ilegal ou inadequada
	Aliar a teoria à prática durante o policiamento e demais atividades (...) Agir o PRF de forma ilegal ou inadequada ou sem atingir os fins a que se destinam as leis, gerando conflitos e desgastando a imagem institucional
	Cumprir e fazer cumprir as normas a que está sujeito como profissional e cidadão (...) Ser o PRF visto como um hipócrita, gerando falta de credibilidade em suas ações
	Manter-se atualizado em termos de conhecimentos que envolvem a atividade (...) Ser um PRF despreparado e desmotivado, por não entender as razões de sua atividade e importância de sua função
Análise	Discernir qual a prioridade, a melhor técnica ou melhor procedimento a ser adotado (...) Ser um PRF confuso, que não consegue resolver os problemas mais importantes ou os resolve de forma inadequada
	Decidir corretamente as providências a curto, médio e longo prazo que devem ser tomadas (...) Ter soluções inadequadas diante de situações que exigem providências urgentes e não urgentes
	Ser capaz de mobilizar recursos internos e externos para resolver situações complexas (...) Não resolver situações complexas que exigem a mobilização de recursos e equipes ou fazê-lo de forma inadequada
	Discernir qual a melhor solução para resolver determinado problema (...) Ter problemas não solucionados, agravados ou resolvidos de forma inadequada
Trabalho em equipe	Saber trabalhar em equipe, agindo de forma respeitosa e cooperativa (...) Ter conflitos entre colegas
	Reconhecer as habilidades dos outros colegas, usando-as para otimizar soluções (...) Ser PRF desvalorizado, sem aproveitar o conhecimento dos colegas, não resolvendo ou resolvendo de forma inadequada os problemas
	Agir com espírito cooperativo, em prol da Instituição e do bem dos colegas (...) Ter uma Instituição dividida, sem sinergia entre seus membros, dificultando a solução dos problemas
	Estimular os colegas a participar da solução dos problemas (...) Ser PRF desmotivado e que não participa da solução de problemas, sobrecarregando outros e sem dar uma solução adequada aos problemas

Cada Candidato a PVF foi analisado sob três dimensões, conhecidas como competências do conhecimento, habilidade e atitude (CHA). Segundo Behar e Silva (2012), essas competências envolvem a atuação do sujeito com situações novas e complexas, mobilização de recursos com atitudes para resolver os problemas, domínio de procedimentos na ação a ser realizada, inclusive considerando suas experiências anteriores. Assim, as autoras afirmam que a competência engloba estas três dimensões: conhecimento (construção do conhecimento sobre o objeto, num processo constante de reconstrução), habilidade (aquilo que o sujeito sabe e pode aprender; está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento) e atitude (estado de prontidão organizado pela experiência, que exerce uma influência diretiva e dinâmica sobre as respostas de um indivíduo diante de determinados objetos ou situações; é uma tomada de posição e uma predisposição a certas reações).

Desta forma, o desempenho do Policial Rodoviário Federal será avaliado sob a ótica daquilo que ele deve conhecer (conhecimento), daquilo que ele deve ter como habilidade para fazer (habilidade) e daquilo que ele deve querer fazer (atitude). O desmembramento nestas três dimensões ocorreu porque a comunidade científica reconhece estes conceitos e a gestão por competências como uma forma de desenvolver o indivíduo de uma forma ampla, que pode melhorar seu desempenho; além disso, estas três dimensões, segundo o entendimento do decisor, dão sustentação ao “fazer bem” as atividades. A Figura 9 apresenta a árvore de candidatos a PVF, nas três dimensões do CHA.

Figura 9 - Árvore de Candidatos a Pontos de Vista Fundamentais



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Para efeito deste trabalho a apresentação do desenvolvimento da Estrutura Hierárquica de Valor- EHV e construção de seus descritores com níveis de referência foi desenvolvida e é ilustrada a seguir para os Candidatos a Ponto de Vista Fundamental (PVF) “Proatividade” e “Comunicação”.

4.2.1.2.1 Candidato a PVF “Proatividade”

Foi construída a Estrutura Hierárquica de Valor (EHV) e os descritores com níveis de referência para o Candidato a PVF “Proatividade”.

a) Construção da Estrutura Hierárquica de Valor (EHV)

O desenvolvimento da EHV iniciou com a construção dos conceitos dentro das dimensões do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para o Candidato a PVF “Proatividade”.

Na dimensão do conhecimento, o conceito fim (cabeça) de “Proatividade” foi estabelecido pelo decisor como:

“Aprender sobre proatividade participando de eventos, perscrutando experiências e tendo em mãos todo material que rege seu trabalho **ao invés de** (...) sentir-se vulnerável no exercício da função.”

Na dimensão da habilidade, o conceito fim (cabeça) de “Proatividade” foi estabelecido pelo decisor como:

“Dominar o entendimento de como interpretar as leis, regimentos, regulamentos, normas, etc. que regem seu trabalho e fazer o trabalho sem erro **ao invés de** (...) sentir-se inseguro no exercício da função.”

Na dimensão da atitude, o conceito fim (cabeça) de “Proatividade” foi estabelecido pelo decisor como:

“Assegurar disposição, assertividade e iniciativa na realização do trabalho **ao invés de** (...) fazer por obrigação com sacrifício.”

No final, chegou-se a um conceito do Candidato a PVF “Proatividade”, dentro das 3 (três) dimensões do CHA:

“Expandir continuamente seu conhecimento sobre sua área de atuação, perscrutando externamente e como seus colegas trabalham e aproveitar as experiências bem sucedidas, buscar múltiplas maneiras para resolver cada problema e sempre superar as expectativas iniciais se assegurando que deseja realizar as atividades da melhor maneira ao invés de (...) realizar as atividades para livrar-se delas.”

Na sequência, de posse do conceito geral e conceitos de cada uma das três dimensões do CHA para o Candidato a PVF “Proatividade”, foi feita uma reanálise dos EPAs inicialmente identificados e, num processo de expansão do conhecimento do decisor, de

forma construtivista, foram identificados novos elementos primários de avaliação (EPAs), os quais foram, posteriormente, validados pelo decisor.

Para se chegar aos novos EPAs, foram feitas as seguintes perguntas ao decisor: Como se atinge o conhecimento de proatividade? Como se atinge a habilidade de proatividade? Como se atinge a atitude de querer ser proativo? Após sintetizarmos as respostas, chegamos às seguintes conclusões:

Como se atinge o “conhecimento” de proatividade?

- Participar de cursos, palestras, eventos sobre proatividade;
- Aproveitar experiências bem sucedidas;
- Ter à mão todos os aspectos legais, regimentos, normas, inerente a seu trabalho;
- Avalie seus procedimentos e processos enquanto os executa e anote possíveis aperfeiçoamentos e analise com seus pares.

Como se atinge a “habilidade” de proatividade?

- Assegurar que sabe interpretar os aspectos legais, regimentos, normas, inerente a seu trabalho;
- Fazer sem erro.

Como se atinge a “atitude” de querer ser proativo?

- Buscar múltiplas maneiras de fazer;
- Superar as expectativas (apresentação física, linguajar, posicionamentos operacionais);
- Ter iniciativa (participar de trabalhos voluntários, fazer todas atividades nas datas previstas);
- Ser reconhecido pelos colegas por sua disponibilidade para ajudar; escrever e divulgar “boas práticas” de seu trabalho;
- Ter pensamento lateral (“fora da caixa”) busca formas novas para fazer a função;
- Ser assertivo.

Assim, após esse processo, aos 9 (nove) EPAs inicialmente identificados para o Candidato a PVF “Proatividade”, foram acrescentados outros, restando, ao final, 25 EPAs com seus respectivos conceitos, abrangendo as três dimensões (Conhecimento, Habilidade e Atitude), os quais são apresentados no Quadro 19 e já estão com a indicação da dimensão

Conhecimento (C), Habilidade (H) ou Atitude (A). Esses 25 EPAs estão relacionados ao Candidato a PVF “Proatividade”. Na sequência, foram construídos conceitos para os novos EPAs e reanalisados os conceitos anteriormente elaborados.

O Quadro 20 traz os conceitos construídos dentro das dimensões do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para o Candidato a PVF “Proatividade”.

Quadro 20 - EPAs e Conceitos relacionados ao Candidato a PVF “Proatividade”

#	EPA	Conceito		
		Polo presente		Polo psicológico oposto
1	Vontade em prestar auxílio A	Ter vontade de auxiliar	(...)	Ser um policial insensível ao problema do usuário
2	Orientar usuários A	Orientar o usuário para que ele não repita erro	(...)	Ter infração e/ou acidente causado por problemas conhecidos
3	Aproveitar oportunidades A	Aproveitar a oportunidade para contribuir para a formação do usuário	(...)	Deixar passar em branco uma boa oportunidade de contribuir
4	Motivar usuários a agir corretamente A	Motivar o usuário a agir corretamente	(...)	Ser um policial que não sensibiliza o usuário e permite a repetição de erros
5	Prever os problemas e tomar providências C	Prever a ocorrência de problemas e tomar providências	(...)	Os problemas ocorrerem repetidamente devido à inércia do PRF
6	Analisar acidentes ocorridos C	Analisar os acidentes de sua região	(...)	Ter acidentes ocorrendo por motivos já identificados e não solucionados
7	Policimento preventivo C	Realizar policiamento preventivo no trecho evitando infrações e acidentes	(...)	Agir reativamente às infrações, sem contribuir para a redução de acidentes
8	Ministrar palestras C	Buscar e aceitar oportunidades para divulgar conhecimentos aos usuários	(...)	Ter usuários que desconhecem medidas possíveis de evitar problemas no trânsito
9	Imagem institucional H	Buscar melhorar a imagem institucional	(...)	Ser conhecida como uma polícia limitada, ausente ou ineficiente
100	Participar de cursos, palestras, eventos sobre proatividade C	Participar de cursos, palestras, eventos sobre proatividade	(...)	Desconhecer como ser proativo
101	Aproveitar experiências bem sucedidas C	Aproveitar internamente as experiências bem sucedidas de seus colegas	(...)	Conformar-se em fazer mecanicamente, sem desafios (ter vida monocolor)

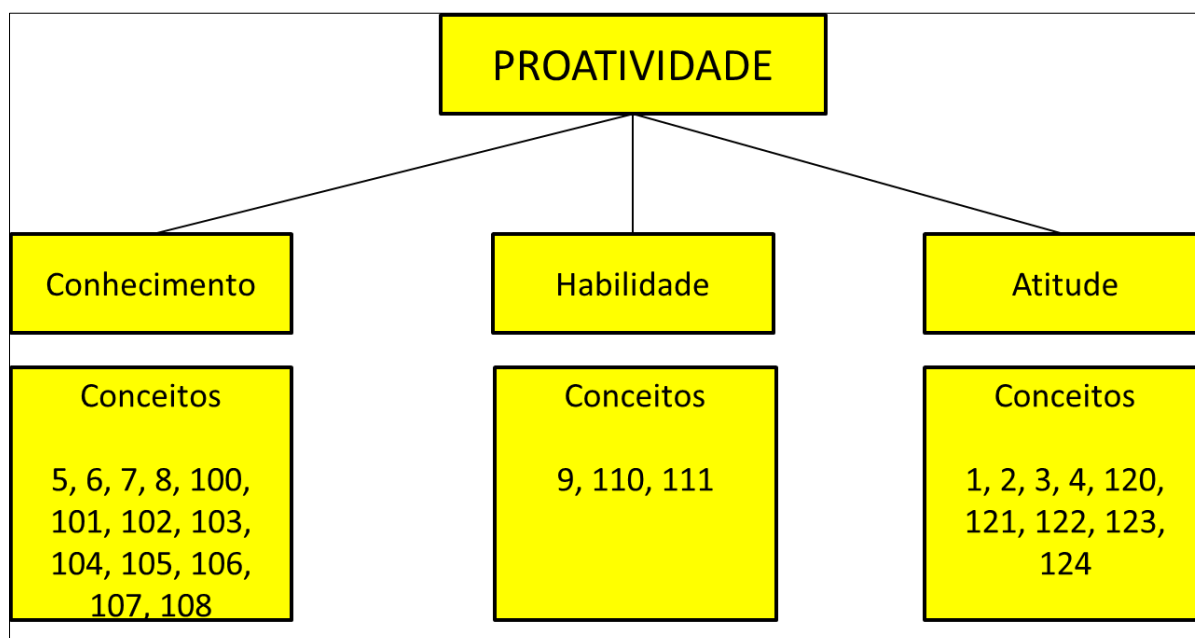
102	Ter a mão todos os aspectos legais, regimentos, normas, inerente a seu trabalho C	Ter à mão atualizados todos os aspectos legais, regimentos, normas, inerente a seu trabalho	(...)	Exercer o trabalho em dúvidas ou baseado em alfarrábio
103	Avalie seus procedimentos e processos enquanto os executa e anote possíveis aperfeiçoamentos e analise com seus pares C	Avaliar seus procedimentos e processos enquanto os executa e anotar possíveis aperfeiçoamentos	(...)	Conformar-se em fazer mecanicamente, sem desafios (ter vida monocolor)
104	Comprometer-se C	Comprometer-se em conhecer proatividade no exercício de sua função	(...)	Aceitar a incerteza da ausência de iniciativa e do fazer sem perspectiva
105	Perscrutar C	Perscrutar novos procedimentos e processos para fazer as atividades da função	(...)	Conformar-se em fazer mecanicamente (ter vida monocolor)
106	Experiências externas C	Aproveitar as experiências externas em funções similares bem sucedidas	(...)	Conformar-se em fazer mecanicamente, sem desafios (ter vida monocolor)
107	Conhecimentos em proatividade C	Buscar expandir os conhecimentos sobre como ser proativo	(...)	Desperdiçar seu potencial
108	Interagir com outros C	Participar de organizações que visem melhorar	(...)	Desperdiçar seu potencial
110	Dominar os aspectos legais H	Assegurar que sabe interpretar os aspectos legais, regimentos, normas, inerente a seu trabalho	(...)	Sentir-se inseguro no exercício da função
111	Fazer sem erro H	Fazer sem erro e em conformidade	(...)	Ter de refazer ou ser fruto de gozação pelos pares
120	Buscar múltiplas maneiras de fazer A	Buscar múltiplas maneiras de fazer	(...)	Fazer sem preocupar-se como
121	Apresentação A	Superar as expectativas (apresentação física, linguajar, posicionamentos operacionais)	(...)	Apresentar-se em forma aquém de seu potencial
122	Iniciativa A	Ter iniciativa (participar de trabalhos voluntários, fazer todas atividades nas datas previstas)	(...)	Deixar que o trabalho o leve
123	Disponibilidade A	Ser reconhecido pelos colegas por sua disponibilidade para ajudar; escrever e divulgar “boas práticas” de seu trabalho	(...)	Ser somente um a mais, não ser notado

124	Versatilidade A	Ter pensamento lateral (“fora da caixa”); busca formas novas para fazer a função; ser assertivo	(...)	Ter o trabalho como um fardo a mais na vida
-----	--------------------	---	-------	---

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O entendimento do conteúdo associado a este tópico foi analisado pelo decisor quanto à sua essencialidade e exaustividade e como tal, foi aprovado, deixando de ser candidato a PVF e passando a ser o PVF- “Proatividade”, com seus EPAs e respectivos conceitos. A Figura 10 apresenta o PVF- “Proatividade” com seus conceitos distribuídos dentro das dimensões do Conhecimento, Habilidade e Atitude.

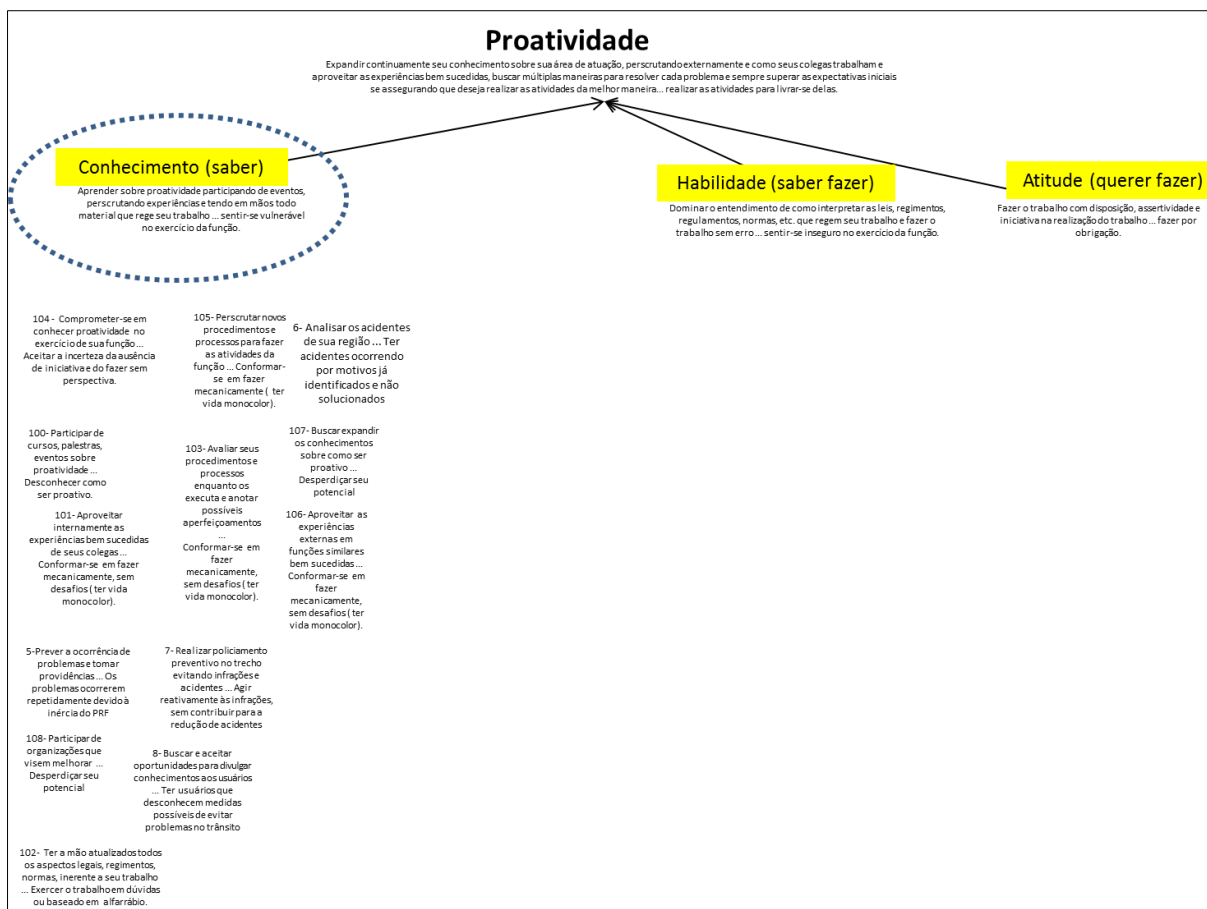
Figura 10 - Conceitos do PVF “Proatividade”



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Considerando a distribuição dos conceitos nas três dimensões do CHA, o PVF Proatividade, na dimensão Conhecimento, ficou com os conceitos expostos na Figura 11.

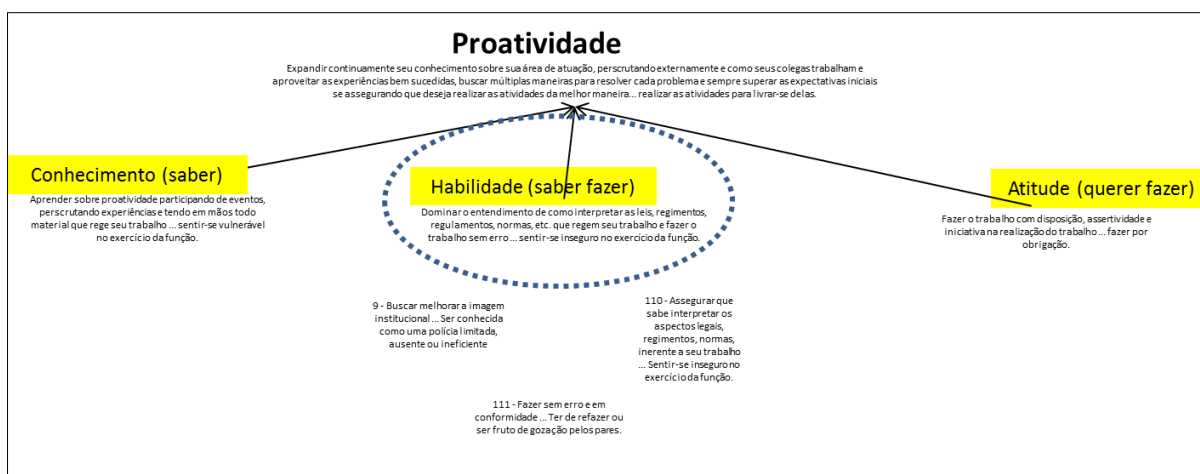
Figura 11 - Conceitos ligados ao PVF Proatividade, dimensão Conhecimento



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O PVF Proatividade, na dimensão Habilidade, ficou com os conceitos expostos na Figura 12.

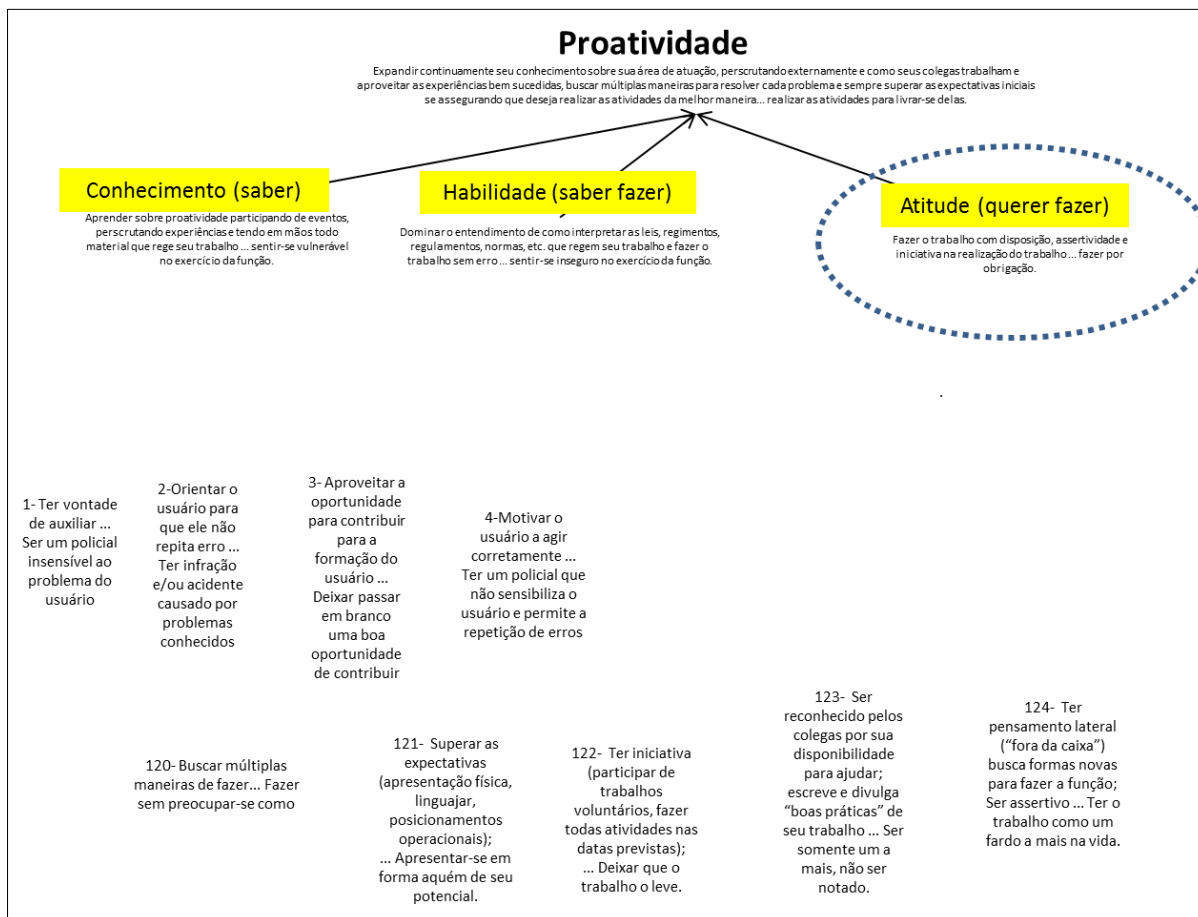
Figura 12 - Conceitos ligados ao PVF Proatividade, dimensão Habilidade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O PVF Proatividade, na dimensão Atitude, ficou com os conceitos expostos na Figura 13.

Figura 13 - Conceitos ligados ao PVF Proatividade, dimensão Atitude



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

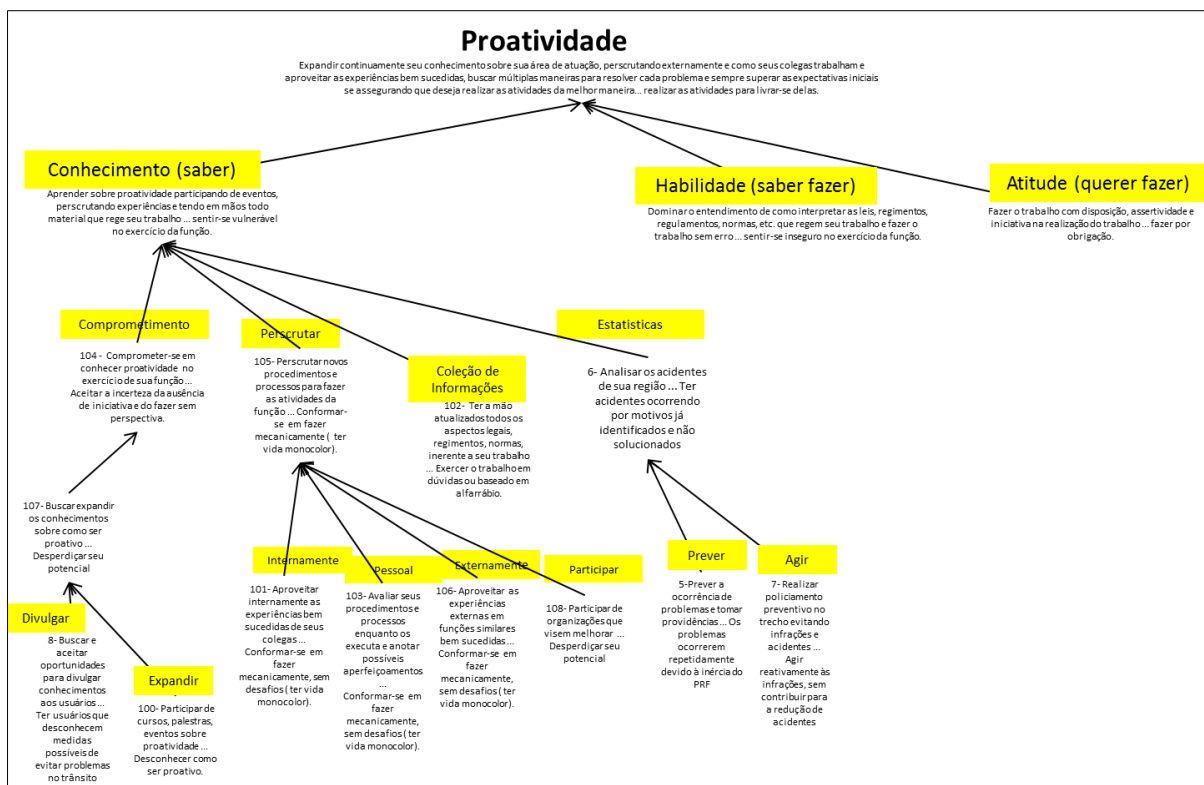
O Ponto de Vista Fundamental da forma que se apresenta não é passível de mensuração e remete o facilitador à criação dos mapas de relações meios-fins com base nos conceitos que foram agrupados nas três dimensões do PVF. Esses mapas são responsáveis por esclarecer e explicar as ligações hierárquicas e de influência entre os conceitos (BANA e COSTA et al. 1999; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000). Os mapas meios-fins servem, principalmente, como instrumento de geração de conhecimento na medida em que o decisor, neste momento, enxerga, ou pelo menos prospecta as soluções para seus problemas e o que motiva essa preocupação. Eles (os mapas) são criados baseados nos questionamentos feitos sobre cada conceito. As perguntas se limitam a questionar “Como (de que maneira) se pode obter o conceito fim?”: e “Por que (por qual o motivo) o conceito meio é importante?”.

Considere, por exemplo, o conceito 104, onde se quer “Comprometer-se em conhecer proatividade no exercício de sua função **ao invés de** Aceitar a incerteza da ausência de iniciativa e do fazer sem perspectiva”. Como se poderia atingir esse conceito pretendido? Como resposta surgiu o conceito 107 (“Buscar expandir os conhecimentos sobre como ser proativo **ao invés de** Desperdiçar seu potencial”). Na sequência, pergunta-se, por exemplo, por que o conceito 8 (“Buscar e aceitar oportunidades para divulgar conhecimentos aos usuários **ao invés de** Ter usuários que desconhecem medidas possíveis de evitar problemas no trânsito”) é importante ou o que ele pode gerar ou em que conceito ele pode influenciar. Verifica-se que o conceito 8 é importante para o conceito 107, assim como o conceito 100 (“Participar de cursos, palestras, eventos sobre proatividade **ao invés de** Desconhecer como ser proativo”). A partir daí cria-se o mapa meio-fins. Esse processo foi repetido para cada conceito até se estabelecerem todas as relações de causa-efeito entre eles, momento em que, inclusive, construíram-se novos conceitos até então não identificados e outros conceitos foram fundidos ou excluídos.

Os mapas meio-fim, depois de estruturados, são divididos em clusters, os quais são formados ao se juntarem os ramos cuja arguição evidencie uma mesma linha de preocupação do decisor. Ao percorrer um ramo, o decisor segue uma linha de argumentação que conduz de um determinado conceito meio até o objetivo expresso pelo rótulo do problema. O nome de cada um destes clusters é informado em função do foco de interesse do decisor expresso pelos galhos que o compõem. O cluster de um PVF é formado pelas Famílias de Pontos de Vista (FPV), pelos Pontos de Vista Elementares (PVEs) e pelos Pontos de Vista Subelementares. Este processo de decomposição contínua acontece até que se obtenha um PVE ou Subelementar que represente uma propriedade do contexto e, assim, possa ser mensurado em forma objetiva, mensurável (eventualmente numérica), inteligível, homogênea e não ambígua.

Na dimensão ou cluster Conhecimento do PVF Proatividade, chegou-se a quatro Famílias de Pontos de Vista (FPV): Comprometimento, Perscrutar, Coleta de Informações e Estatística. A FPV Comprometimento foi subdividida de dois Pontos de Vista Elementares (PVEs): Divulgar e Expandir. A FPV Perscrutar foi subdividida em quatro PVEs: Internamente, Pessoal, Externamente e Participar; a FPV Coleta de Informações não foi subdividida; a FPV Estatísticas foi subdividida em dois PVEs: Prever e Agir. A Figura 14 ilustra a construção dos mapas meios-fins e dos clusters para o PVF Proatividade, na dimensão Conhecimento .

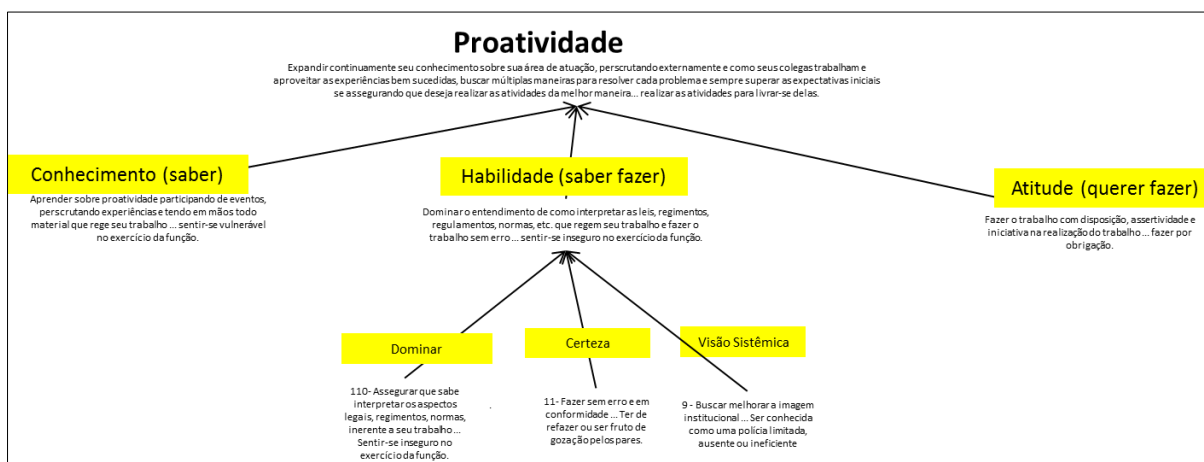
Figura 14 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Conhecimento do PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Na dimensão ou cluster Habilidade, chegou-se a três Famílias de Pontos de Vista (FPV): Dominar, Certeza e Visão Sistêmica, as quais não foram subdivididas em PVEs. A Figura 15 ilustra a construção dos mapas meios-fins e dos clusters para o PVF Proatividade, na dimensão Habilidade.

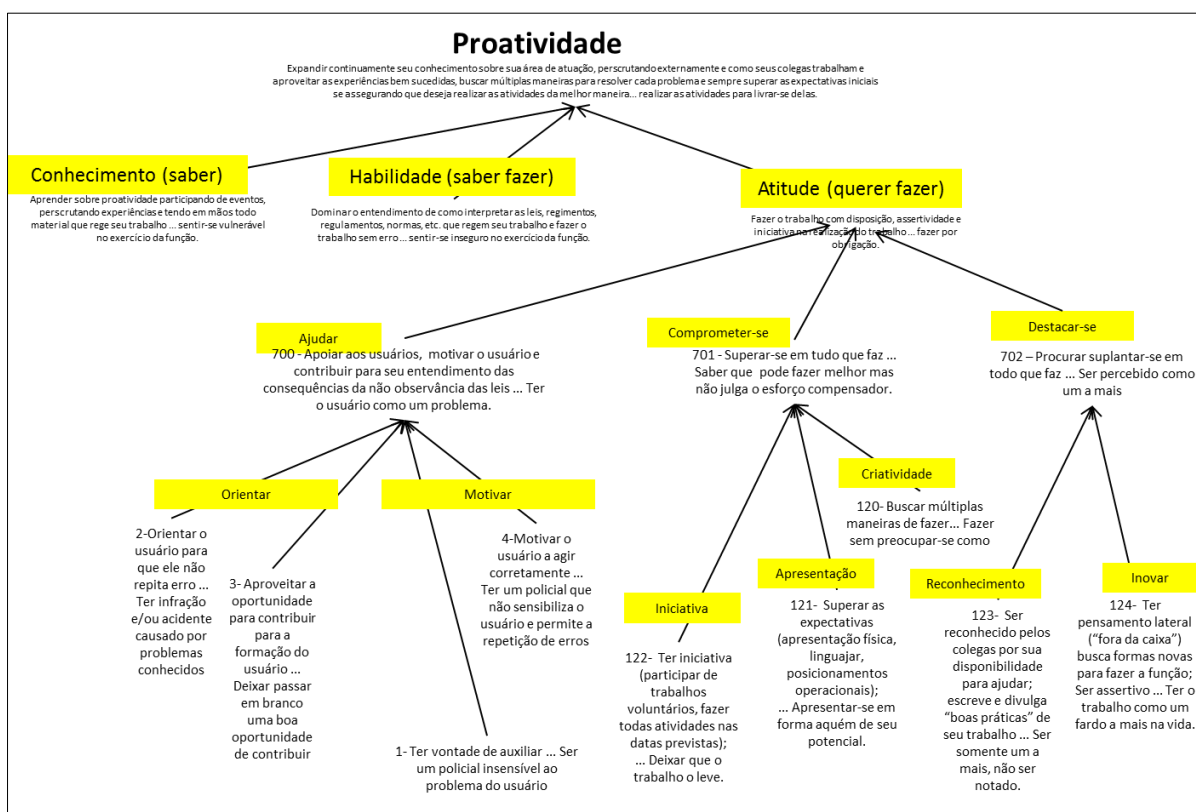
Figura 15 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Habilidade do PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Na dimensão ou cluster Atitude, chegou-se a três Famílias de Pontos de Vista (FPV): Ajudar, Comprometer-se e Destacar-se. A FPV Ajudar foi subdividida em dois PVEs: Orientar e Motivar. A FPV Comprometer-se foi subdividida em três PVEs: Iniciativa, Apresentação e Criatividade. A FPV Destacar-se foi subdividida em dois PVEs: Reconhecimento e Inovar. A Figura 16 ilustra a construção dos mapas meios-fins e dos clusters para o PVF Proatividade, na dimensão Atitude.

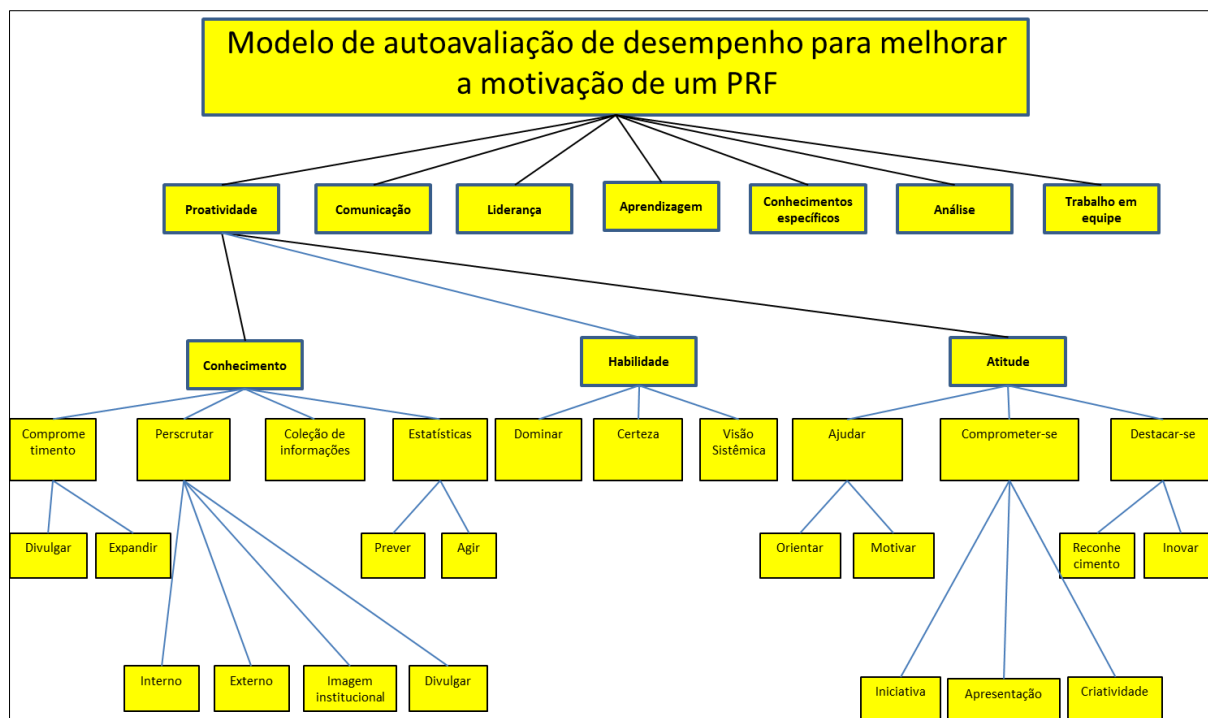
Figura 16 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Atitude



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Concluída essas etapas, cada cluster do PVF Proatividade migra para a Estrutura Hierárquica de Valor, na forma de um Ponto de Vista Elementar, conforme Figura 17.

Figura 17 - Estrutura Hierárquica de Valor do PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

b) Construção dos descritores com níveis de referência

Uma vez construída a Estrutura Hierárquica de Valor, a MCDA-C propõe como passo seguinte, a construção de escalas ordinais para mensurar os Pontos de Vista Elementares da EHV. A estas escalas ordinais denomina-se Descritor. Para Dutra (1998 p. 85), “um descritor pode ser definido como um conjunto de níveis, associado a um Ponto de Vista (PV), o qual descreverá, em forma exaustiva, homogênea e não ambígua, os possíveis impactos das ações potenciais”. O PVF Proatividade pode ser avaliado por meio de 19 PVEs – Pontos de Vista Elementares, cada um dos quais deverá ter uma escala a ele associado para avaliar seu desempenho. A partir da leitura do PVE e dos conceitos que o formaram, num processo de interação do decisor com o facilitador, chega-se às escalas com sua operacionalização formando os descritores.

Foram construídos 19 descritores para o PVF Proatividade, sendo 9 (nove) para o cluster Conhecimento, 3 (três) para o cluster Habilidade e 7 (sete) para o cluster Atitude, conforme Quadro 21.

Quadro 21 – Escala que operacionaliza os Descritores do PVF Proatividade

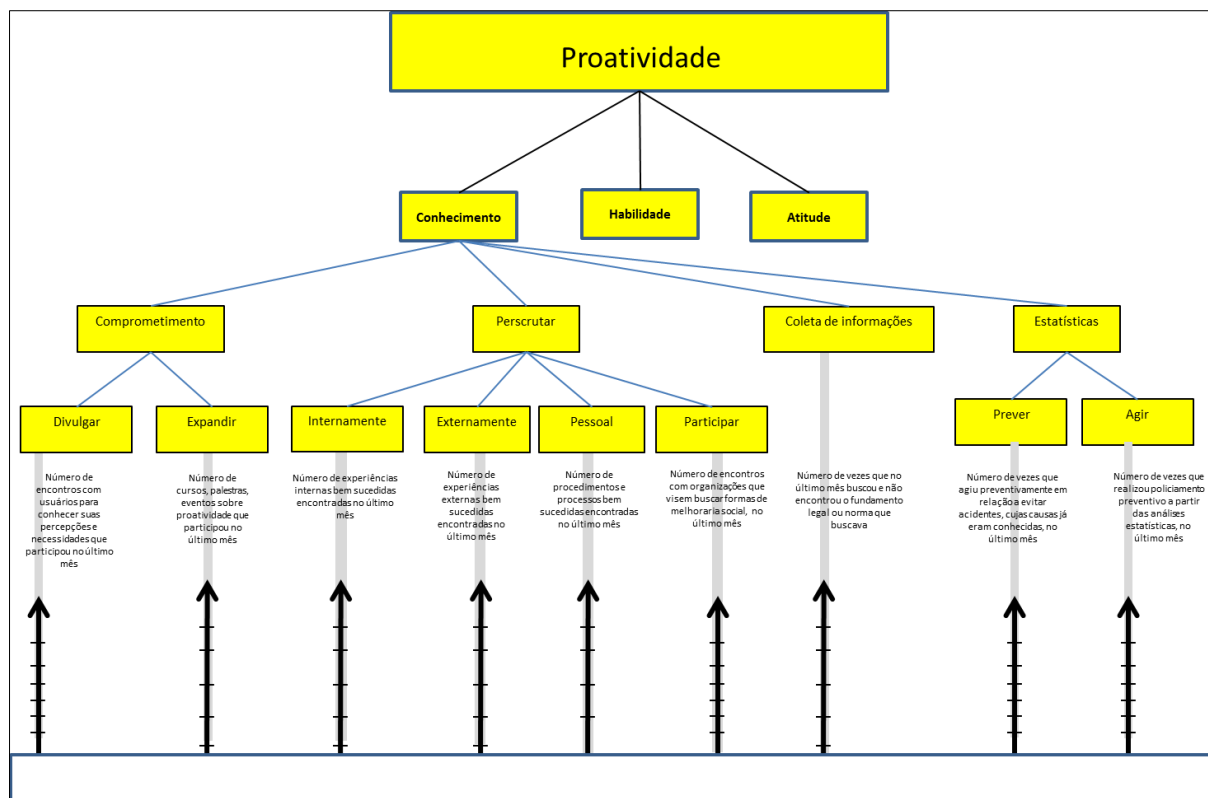
Cluster	Escala que operacionaliza o Descritor
Conhecimento	Número encontros com usuários para conhecer suas percepções e necessidades que participou no último mês

	Número de cursos, palestras, eventos sobre proatividade que participou no último mês
	Número de experiências internas bem sucedidas encontradas no último mês
	Número de experiências externas bem sucedidas encontradas no último mês
	Número de procedimentos e processos bem sucedidas encontradas no último mês.
	Número de organizações que visem buscar formas de melhoria social, no último mês
	Número de vezes que no último mês buscou e não encontrou o fundamento legal ou norma que buscava
	Número de vezes que agiu preventivamente em relação a evitar acidentes, cujas causas já eram conhecidas, no último mês
Habilidade	Número de vezes que realizou policiamento preventivo em a partir das análises estatísticas, no último mês
	Número de vezes que interpretou algum aspecto funcional equivocadamente no último mês
	Número de vezes que teve de refazer tarefas por erro ou por não conformidade (prazos, formatação, tipo de formulário, etc.)
Atitude	Número de vezes que visualizou uma oportunidade de promover a imagem da Instituição e contribuiu diretamente para isso
	Número de usuários orientados quando de potenciais infrações quanto as consequências da não observância das sinalizações, no último mês.
	Número de sensibilizações a sociedade em geral para motivar a valorizar a vida, no último mês.
	Número de vezes que participou espontaneamente de atividades voluntárias, no último mês.
	Número de vezes que surpreendeu positivamente a si e aos demais pela apresentação física, ou linguajar, ou conduta operacional, no último mês
	Número de vezes que antes de envolver-se em alguma atividade refletiu sobre qual a forma mais apropriada para tal, no último mês.
	Número de vezes que foi reconhecido pelos seus pares e ou sociedade por sua disponibilidade para ajudar , último mês
	Número de vezes que identificou formas inovadoras para melhor fazer alguma função dentro e/ou fora da PRF, no último mês

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Estes descritores estão relacionados aos PVEs da EHV do PVF Proatividade. Os descritores do cluster Conhecimento do PVF Proatividade estão listados na Figura 18.

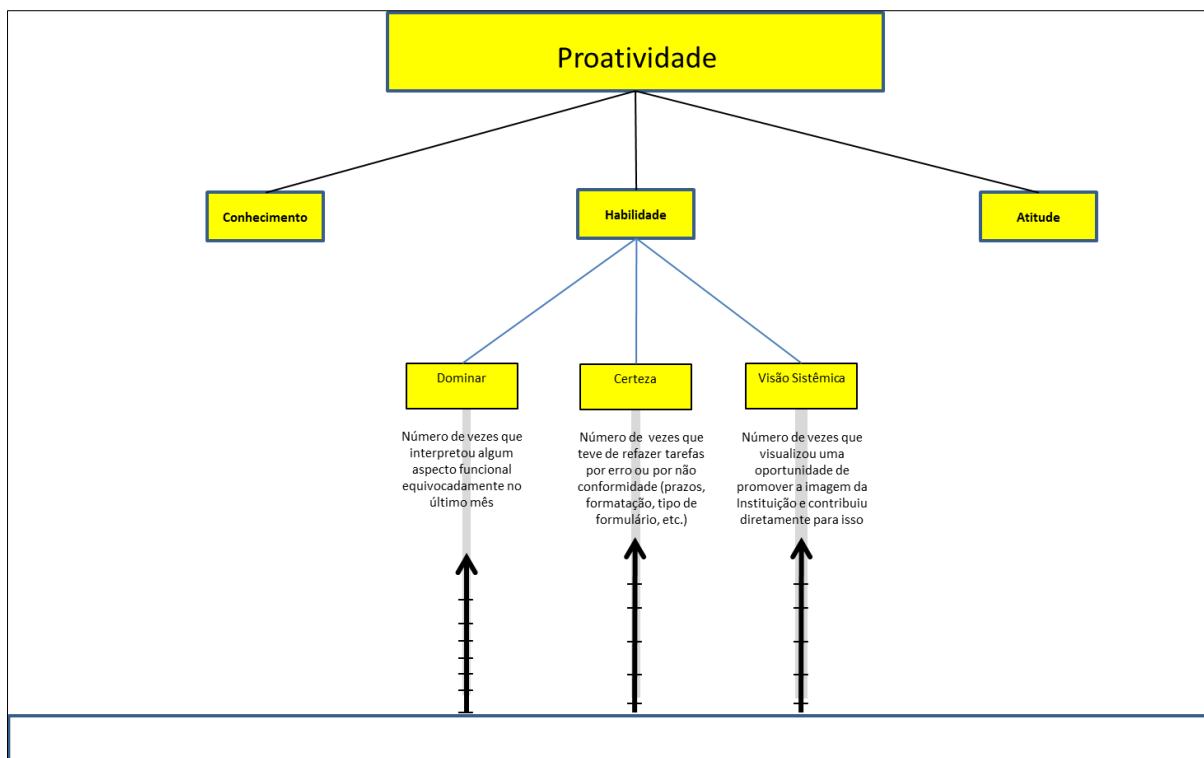
Figura 18 - Descritores do cluster Conhecimento do PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Os descritores do cluster Habilidade do PVF Proatividade estão listados na Figura 19.

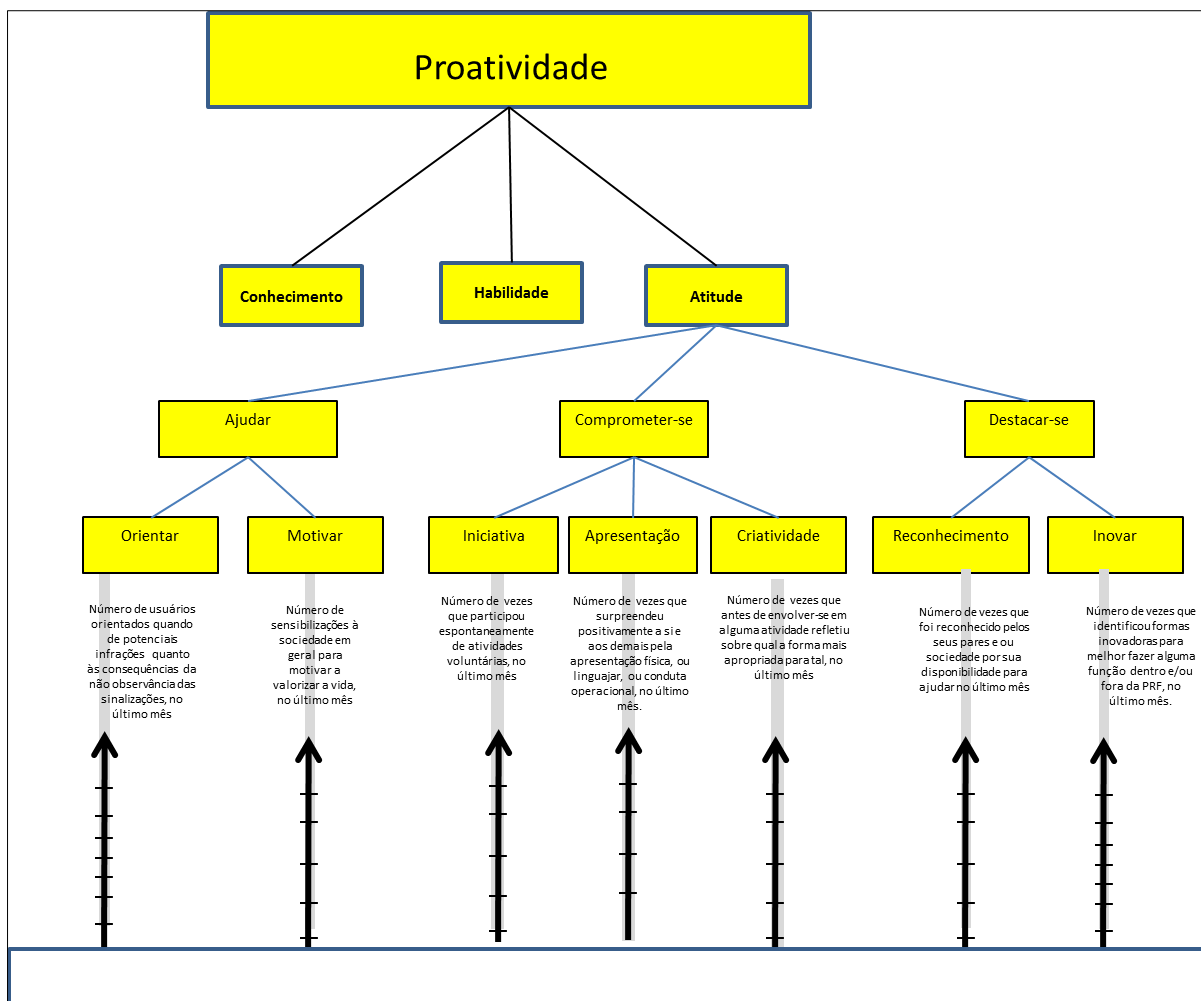
Figura 19 - Descritores do cluster Habilidade do PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Os descritores do cluster Atitude do PVF Proatividade estão listados na Figura 20.

Figura 20 - Descritores do cluster Atitude do PVF Proatividade

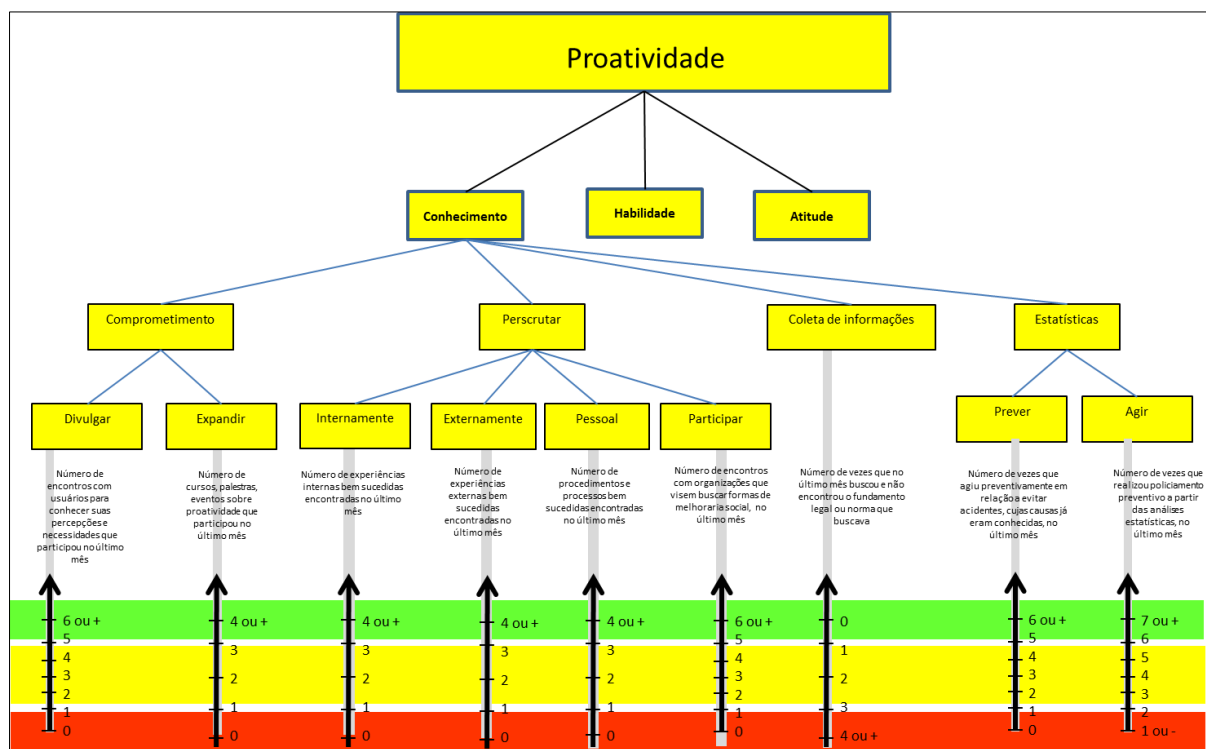


Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Construídos os descritores, para cada um deve-se estabelecer os níveis de referência, denominados na metodologia como nível “BOM” e nível “NEUTRO” (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011). Zamcopé et al. (2010) esclarecem que esta definição dos níveis de referência, que representam em cada descritor a mesma preferência, permitirá a posterior integração e a caracterização de três níveis de desempenho, representados pelas cores verde, laranja e vermelho. O nível verde é de excelência, ou seja, acima do nível de referência “BOM”, o nível laranja é competitivo, ou seja, entre o nível “BOM” e o nível “NEUTRO” e o nível vermelho é comprometedor, ou seja, abaixo do nível de referência “NEUTRO”.

Assim, para cada conjunto de descritores dos clusters do PVF Proatividade foram estabelecidos os níveis de referência. A Figura 21 apresenta os níveis de referência para os descritores do cluster Conhecimento do PVF Proatividade.

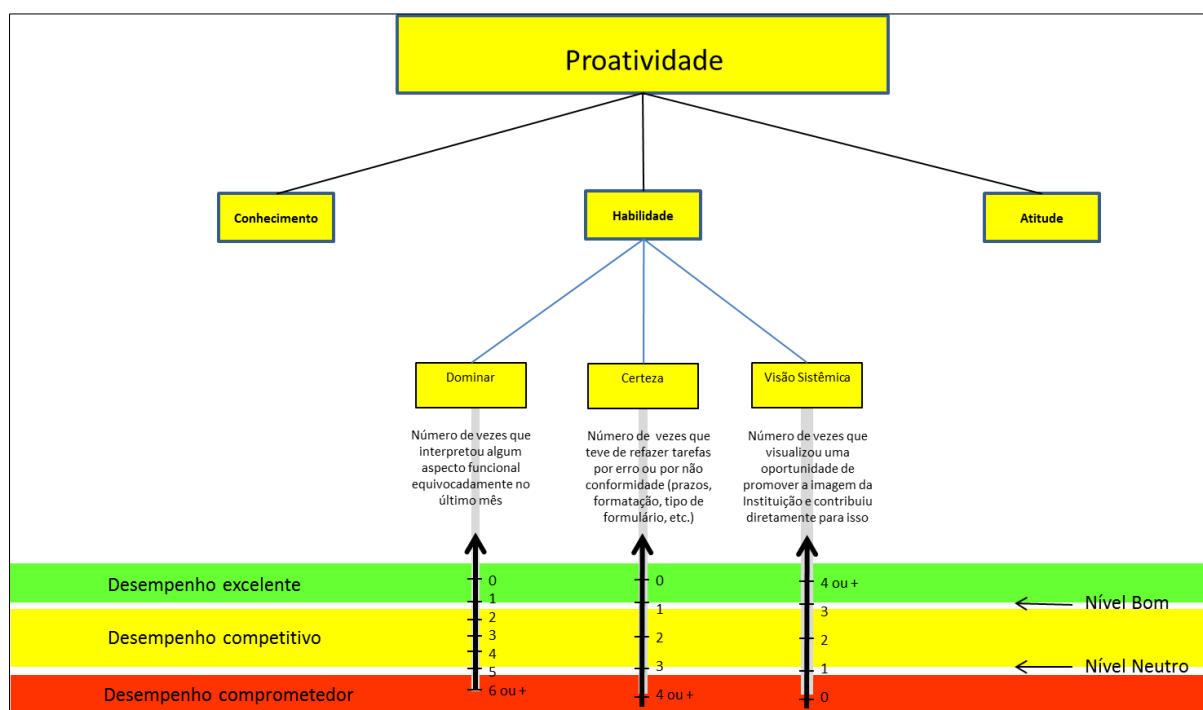
Figura 21 - Descritores com níveis de referência do cluster Conhecimento para o PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A Figura 22 apresenta os níveis de referência para os descritores do cluster Habilidade do PVF Proatividade.

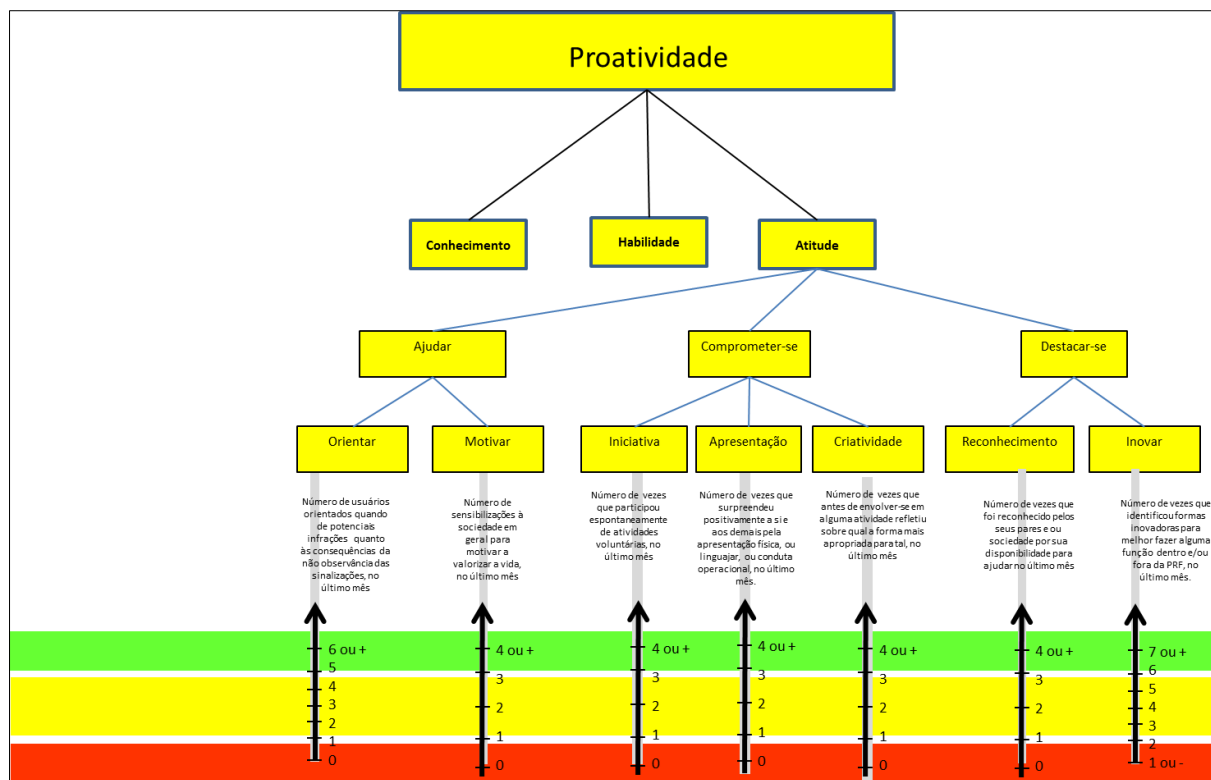
Figura 22 - Descritores com níveis de referência do cluster Habilidade para o PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A Figura 23 apresenta os níveis de referência para os descritores do cluster Atitude do PVF Proatividade.

Figura 23 - Descritores com níveis de referência do cluster Atitude para o PVF Proatividade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Conclui-se, assim, a fase de estruturação do PVF Proatividade.

4.2.1.2.2 Candidato a PVF “Comunicação”

a) Construção da Estrutura Hierárquica de Valor (EHV)

O desenvolvimento da EHV iniciou com a construção dos conceitos dentro das dimensões do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para o Candidato a PVF “Comunicação”.

Na dimensão do conhecimento, o conceito fim (cabeça) de “Comunicação” foi estabelecido pelo decisor como:

“Conhecer os princípios e elementos da comunicação, inclusive em redes sociais, por meio de cursos, palestras e eventos, comunicando-se com os públicos interno e externo, buscando e analisando o feed back dado, com o objetivo de divulgar as ações da PRF e melhorar a imagem institucional **ao invés de (...)** ter auto estima baixa por ser integrante de uma Instituição desconhecida e não reconhecida pela sociedade.”

Na dimensão da habilidade, o conceito fim (cabeça) de “Comunicação” foi estabelecido pelo decisor como:

“Saber se comunicar utilizando-se do modo mais eficaz para atingir público alvo, divulgando aquilo que é interesse da Instituição **ao invés de (...) perder oportunidades de valorizar a Instituição e seus integrantes.**”

Na dimensão da atitude, o conceito fim (cabeça) de “Comunicação” foi estabelecido pelo decisor como:

“Reconhecer a importância de se comunicar com o público interno e externo, aproveitando as oportunidades para transmitir informações que contribuam para a redução da violência, tendo a imprensa como parceira nesse processo ao invés de (...) sentir-se desestimulado a trabalhar por não ver resultados positivos do trabalho.”

No final, chegou-se a um conceito do Candidato a PVF “Comunicação”, dentro das 3 (três) dimensões do CHA:

“Conhecer os fundamentos da comunicação e por meio dela relacionar-se de modo eficaz e amigável com os públicos interno e externo, divulgando uma boa imagem institucional e aproveitando as oportunidades para educar as pessoas em relação à necessidade de redução da violência e princípios de cidadania **ao invés de (...) ter uma Instituição desconhecida, sem responsabilidade social, com servidores não valorizados e desmotivados.**”

Na sequência, de posse do conceito geral e conceitos de cada uma das três dimensões do CHA para o Candidato a PVF “Comunicação”, foi feita uma reanálise dos EPAs inicialmente identificados e, num processo de expansão do conhecimento do decisor, de forma construtivista, foram identificados novos elementos primários de avaliação (EPAs), os quais foram, posteriormente, validados pelo decisor.

Para se chegar aos novos EPAs, fizemos as seguintes perguntas ao decisor e seus pares: Como se atinge o conhecimento de comunicação? Como se atinge a habilidade de comunicação? Como se atinge a atitude de querer se comunicar? Após sintetizarmos as respostas, chegamos às seguintes conclusões:

Como se atinge o “conhecimento” de comunicação?

- Fazendo cursos, participando de palestras e eventos na área de comunicação;
- Estudando as características da comunicação nas redes sociais;
- Avaliando os resultados das comunicações da Instituição;

- *Feedback* da imprensa;
- *Feedback* dos colegas;
- Comunicando-se com o público interno e externo;
- Divulgando as ações da PRF;
- Buscar melhorar a imagem institucional.

Como se atinge a “habilidade” de comunicação?

- Garantir que se utilizou da maneira mais eficaz de se comunicar com determinado público;
- Comunicar aquilo que é interessante para a Instituição.

Como se atinge a “atitude” de querer se comunicar?

- Ter coragem para se expor;
- Entender a importância de registrar imagens para serem divulgadas;
- Ver a imprensa como um aliado, e não como um inimigo;
- Reconhecer a necessidade e importância de prestar informações para o público interno e externo;
- Enxergar boas oportunidades de melhorar a imagem institucional diante das ocorrências;
- Buscar um relacionamento amigável e de confiança com os públicos interno e externo;
- Transmitir uma ideia de Instituição transparente;
- Adotar postura de escrever e divulgar informações que contribuam para uma sociedade menos violento.

Assim, após esse processo, aos 14 EPAs inicialmente identificados para o Candidato a PVF “Comunicação”, foram acrescentados outros, um foi fundido e outros foram aglutinados ou retirados, restando, ao final, 27 EPAs com seus respectivos conceitos, abrangendo as três dimensões (Conhecimento, Habilidade e Atitude), os quais são apresentados no Quadro 22 e já estão com a indicação da dimensão Conhecimento (C), Habilidade (H) ou Atitude (A). Esses 27 EPAs estão relacionados ao Candidato a PVF “Comunicação”, que foi uma das primeiras áreas de preocupação apontada pelo decisor. Na sequência, foram construídos conceitos para os novos EPAs e reanalisados os conceitos anteriormente elaborados.

Quadro 22 - EPAs e Conceitos relacionados ao Candidato a PVF “Comunicação”

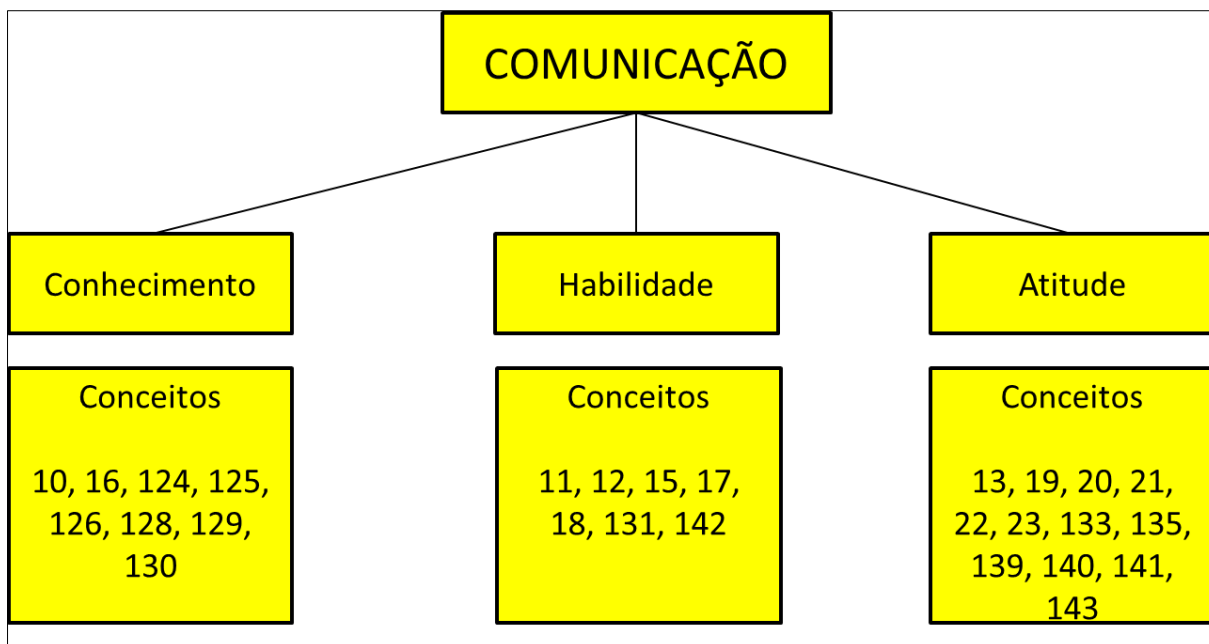
#	EPA	Conceito		
		Polo presente		Polo psicológico oposto
10	Treinamento C	Capacitar policiais a se comunicar com o público em geral	(...)	Ter conflitos entre o PRF e usuários por falha de comunicação
11	Psicologia – quando falar H	Comunicar no momento adequado	(...)	Haver conflito por comunicar antes ou depois da necessidade ou conveniência
12	Capacidade de convencimento H	Sensibilizar o usuário da conveniência de atender as recomendações da PRF	(...)	Ter no usuário um infrator
13	Reconhecer a necessidade de se comunicar A	Conscientizar que o PRF está numa posição em que ele precisa se comunicar para resolver o problema	(...)	Ter uma situação de conflito por falta de orientação do PRF
15	Como sensibilizar H	Sensibilizar o usuário a ser cooperativo	(...)	Ter um usuário agressivo e contra o PRF
16	Capacidade de negociação C	Capacitar para negociar a fim de resolver conflitos	(...)	Ter situações conflituosas resolvidas de forma inadequada ou não resolvidas
17	Conscientizar usuários H	Capacitar para conscientizar o usuário acerca dos problemas no trânsito	(...)	Ter usuários que repetidamente se envolvem em problemas ou no cometimento de infrações
18	Buscar formas alternativas de comunicação H	Ser criativo para se comunicar de diversas formas	(...)	Ter a comunicação restrita às vias ordinárias
19	Divulgar informações importantes A	Sensibilizar para divulgar as informações relevantes que melhorem a vida do usuário	(...)	Ter usuários desinformados acerca de situações que poderiam ajudá-los
20	Contribuir para a comunicação organizacional A	Conscientizar o PRF de que ele faz parte do sistema de comunicação da PRF Instituição	(...)	Perder-se informações relevantes por falta de divulgação das informações do PRF para o Núcleo de Comunicação da PRF
21	Produzir informações A	Conscientizar o PRF de que ele pode produzir informações relevantes para reduzir a violência no trânsito	(...)	Perdermos informações relevantes que poderiam auxiliar usuários
22	Produzir imagens A	Aproveitar oportunidades para registrar imagens que servirão para educar usuários	(...)	Não registrarmos imagens e perdermos a oportunidade de criar banco de dados e imagens aptos a contribuir para melhoria do sistema
23	Entrevista A	Conscientizar da importância do PRF se manifestar e mostrar o trabalho da Instituição	(...)	Ter uma Instituição desconhecida e desvalorizada
124	Capacitação C	Participar de cursos, palestras e eventos na área de comunicação	(...)	Ser falho na comunicação e se envolver em conflitos
125	Redes sociais C	Estudar as características da comunicação em redes sociais	(...)	Não alcançar os objetivos e ser tido como alguém desatualizado

126	Avaliar resultados e <i>Feedback</i> C	Coletar o feed back dos públicos interno e externo acerca das comunicações da Instituição e avaliar os resultados	(...)	Desconhecer as expectativas da sociedade e internas
128	Praticar comunicação C	Comunicar-se com o público interno e externo	(...)	Não se desenvolver nessa área e ser tido como incompetente
129	Divulgar ações C	Divulgar as ações da PRF	(...)	Ter uma Instituição desconhecida e servidores desmotivados
130	Imagem institucional C	Ter registro atualizado dos pontos chaves para promover a Instituição da PRF	(...)	Ser insensível aos valores da Instituição.
131	Adequação ao público alvo H	Ajustar a forma de comunicar-se de acordo com o público alvo	(...)	Ter comunicação falha
133	Coragem A	Ter convicção das contribuições de seu trabalho e coragem para se expor ao público interno e externo	(...)	Ficar frustrado por não contribuir para melhorias
135	Relacionamento com a imprensa A	Ver a mídia como um aliado, e não como inimiga	(...)	Perder oportunidades de divulgar boas informações
139	Transparência A	Transmitir uma ideia de Instituição transparente	(...)	Trabalhar em clima de desconfiança, gerando instabilidade emocional
140	Postura A	Adotar postura de escrever e divulgar informações que contribuam para uma sociedade menos violenta	(...)	Ficar desmotivado por não ver fruto do seu trabalho
141	Visão holística A	Contribuir para que a sociedade tenha uma visão holística das contribuições da PRF	(...)	Existir sem ser percebida como útil e necessária
142	Urbanidade H	Tratar os usuários com urbanidade	(...)	Viver sob stress e preocupação, sem qualidade de vida, desestimulado
143	Disponibilização H	Ter empatia com o usuário	(...)	Buscar somente seu próprio conforto mesmo que as custas de comprometimento da autoestima e motivação pelo seu trabalho

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O entendimento do conteúdo associado a este tópico foi analisado pelo decisor quanto à sua essencialidade e exaustividade e como tal, foi aprovado, deixando de ser candidato a PVF e passando a ser o PVF- “Comunicação”, com seus EPAs e respectivos conceitos. A figura 24 apresenta o PVF- “Comunicação” com seus conceitos distribuídos dentro das dimensões do Conhecimento, Habilidade e Atitude.

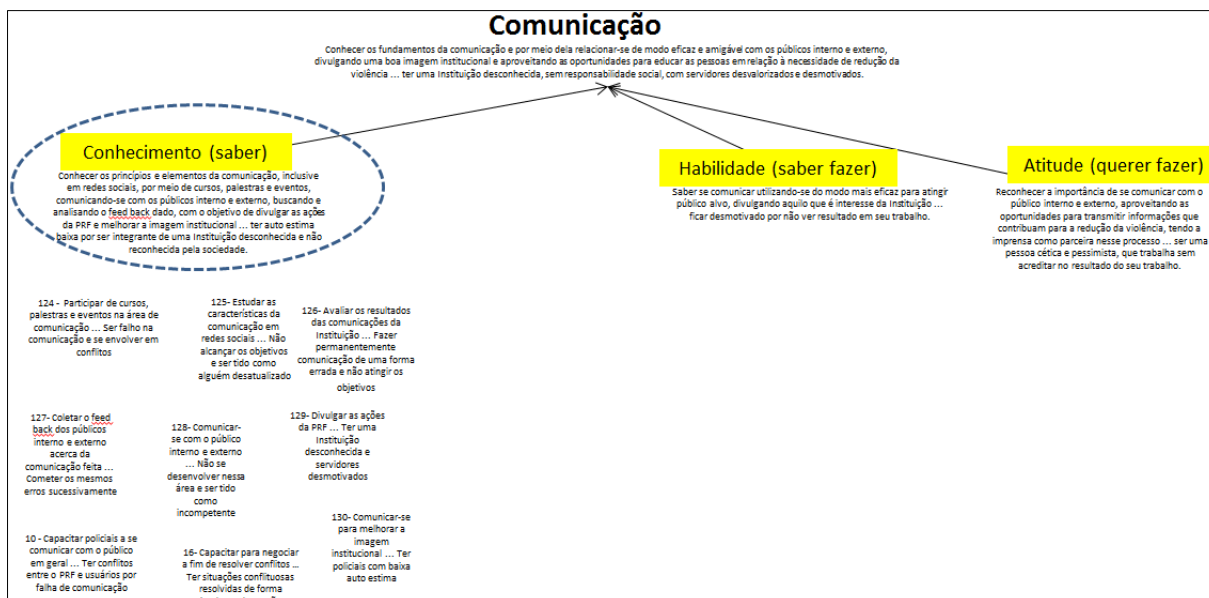
Figura 24 - EPAs e conceitos do PVF “Comunicação”



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Considerando a distribuição dos conceitos nas três dimensões do CHA, o PVF Comunicação, na dimensão Conhecimento, ficou com os conceitos expostos na Figura 25.

Figura 25 - Conceitos ligados ao PVF Comunicação, dimensão Conhecimento



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O PVF Comunicação, na dimensão Habilidade, ficou com os conceitos expostos na Figura 26.

Figura 26 - Conceitos ligados ao PVF Comunicação, dimensão Habilidade



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

O PVF Comunicação, na dimensão Atitude, ficou com os conceitos expostos na

Figura 27

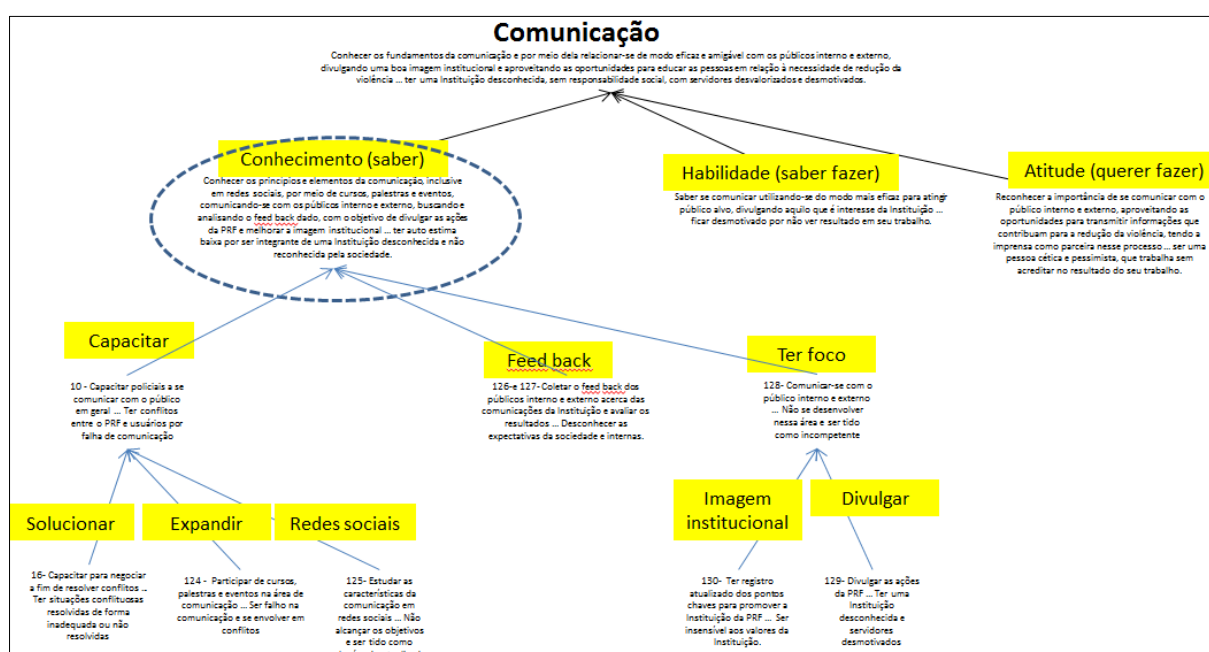
Figura 27 - Conceitos ligados ao PVF Comunicação, dimensão Atitude



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Seguindo o mesmo raciocínio utilizado no PVF Proatividade, na dimensão ou cluster Conhecimento, chegou-se a três Famílias de Pontos de Vista (FPV): Capacitar, Feedback e Ter Foco. A FPV Capacitar foi subdividida de três Pontos de Vista Elementares (PVE): Solucionar, Expandir e Redes Sociais. A FPV Feedback não foi subdividida em PVE; a FPV Ter Foco foi subdividida em dois PVE: Imagem Institucional e Divulgar. A Figura 28 ilustra a construção dos mapas meios-fins e dos clusters para o PVF Comunicação, na dimensão Conhecimento.

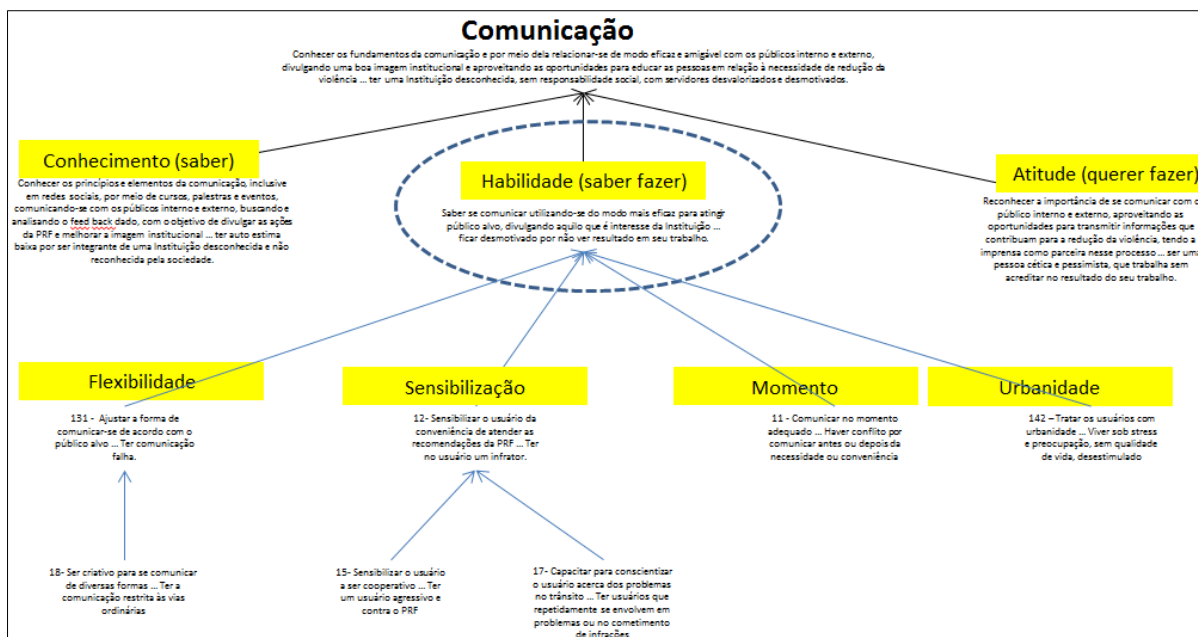
Figura 28 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Conhecimento do PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Na dimensão ou cluster Habilidade, chegou-se a quatro Famílias de Pontos de Vista (FPV): Flexibilidade, Sensibilização, Momento e Urbanidade, as quais não foram subdivididas em PVE. A Figura 29 ilustra a construção dos mapas meios-fins e dos clusters para o PVF Comunicação, na dimensão Habilidade.

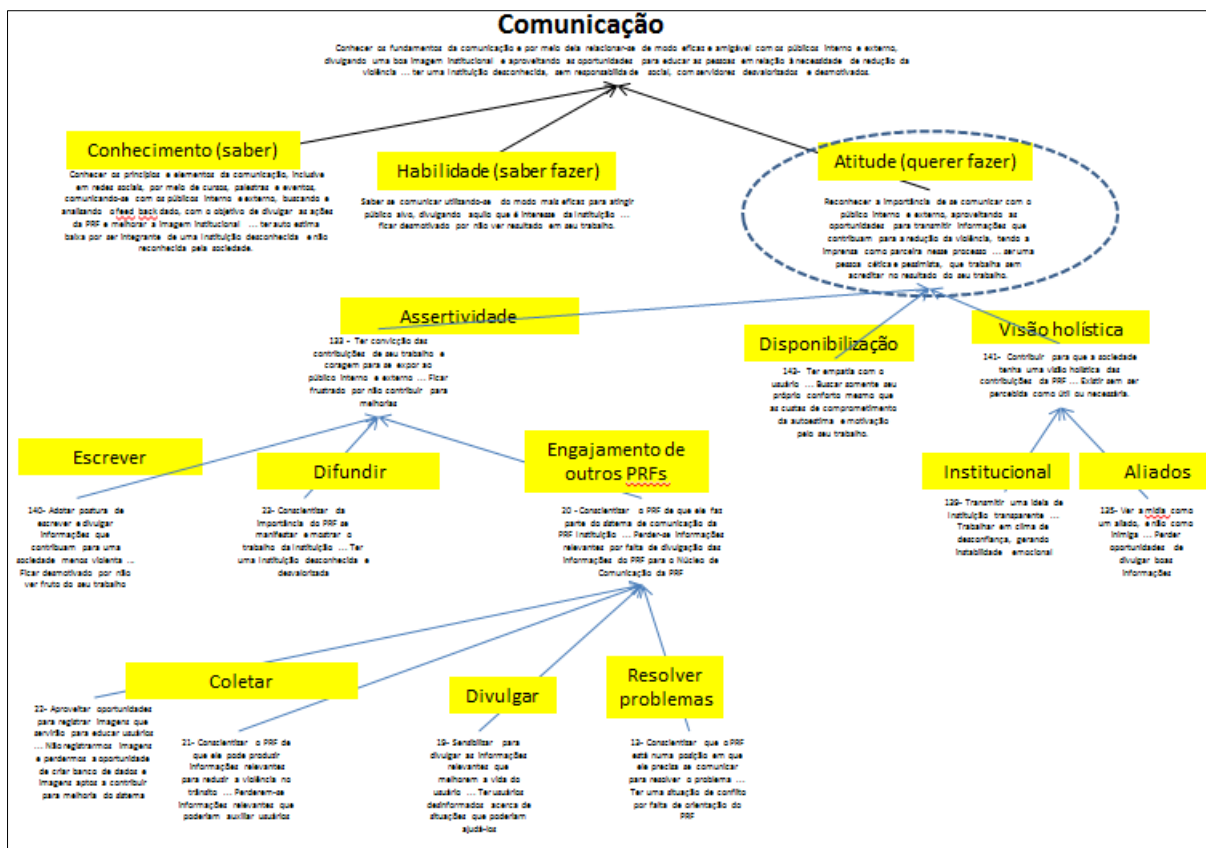
Figura 29 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Habilidade do PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Na dimensão ou cluster Atitude, chegou-se a três Famílias de Pontos de Vista (FPV): Assertividade, Disponibilização e Visão Holística. A FPV Assertividade foi subdividida em três PVE: Escrever, Difundir e Engajamento de Outros PRFs. O PVE Engajamento de Outros PRFs foi subdividido em três Pontos de Vista Subelementares: Coletar, Divulgar e Resolver Problemas. A FPV Disponibilização não foi subdividida em PVE. A FPV Visão Holística foi subdividida em dois PVE: Institucional e Aliados. A Figura 30 ilustra a construção dos mapas meios-fins e dos clusters para o PVF Comunicação, na dimensão Atitude.

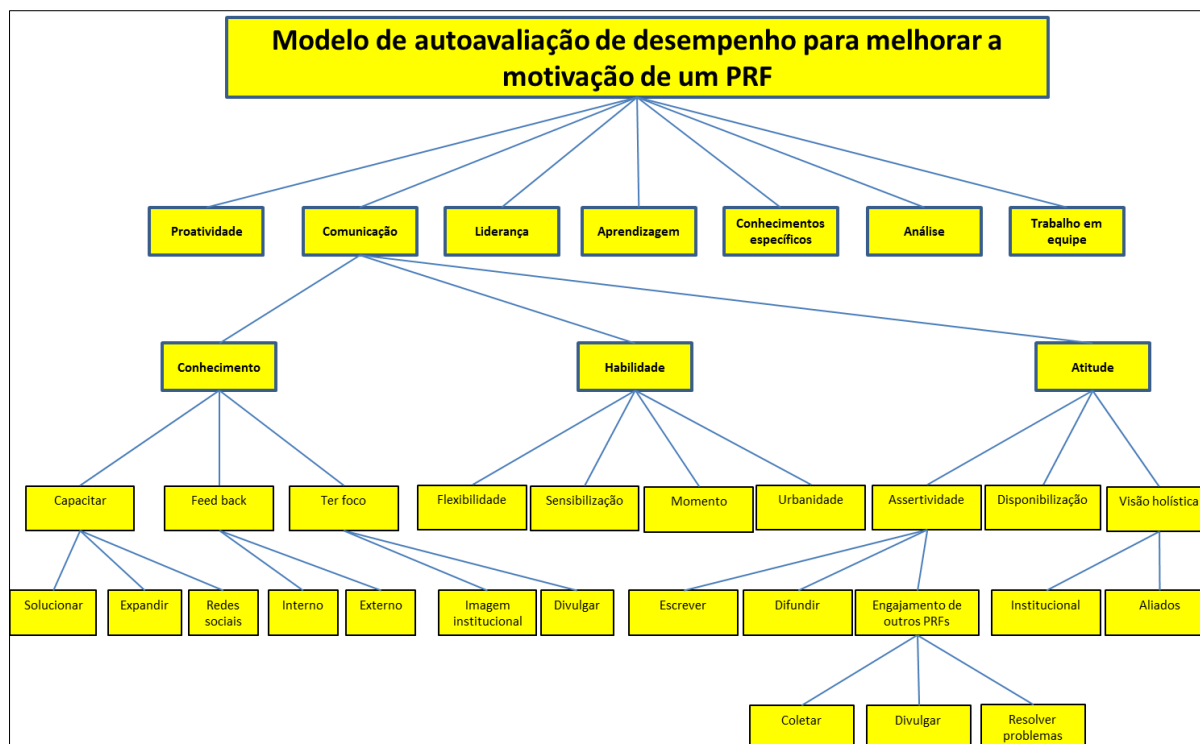
Figura 30 - Mapa meio-fim e Cluster da dimensão Atitude do PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Concluída essas etapas, cada cluster do PVF Comunicação migra para a Estrutura Hierárquica de Valor, na forma de um Ponto de Vista Elementar, conforme Figura 31.

Figura 31 - Estrutura Hierárquica de Valor



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

b) Construção dos descritores com níveis de referência

Uma vez construída a Estrutura Hierárquica de Valor, passa-se à construção dos descritores do PVF Comunicação, com seus níveis de referências.

Foram construídos 19 descritores para o PVF Comunicação, sendo 7 (sete) para o cluster Conhecimento, 4 para o cluster Habilidade e 8 para o cluster Atitude, conforme Quadro 23.

Quadro 23 – Escala que operacionaliza os Descritores do PVF Comunicação

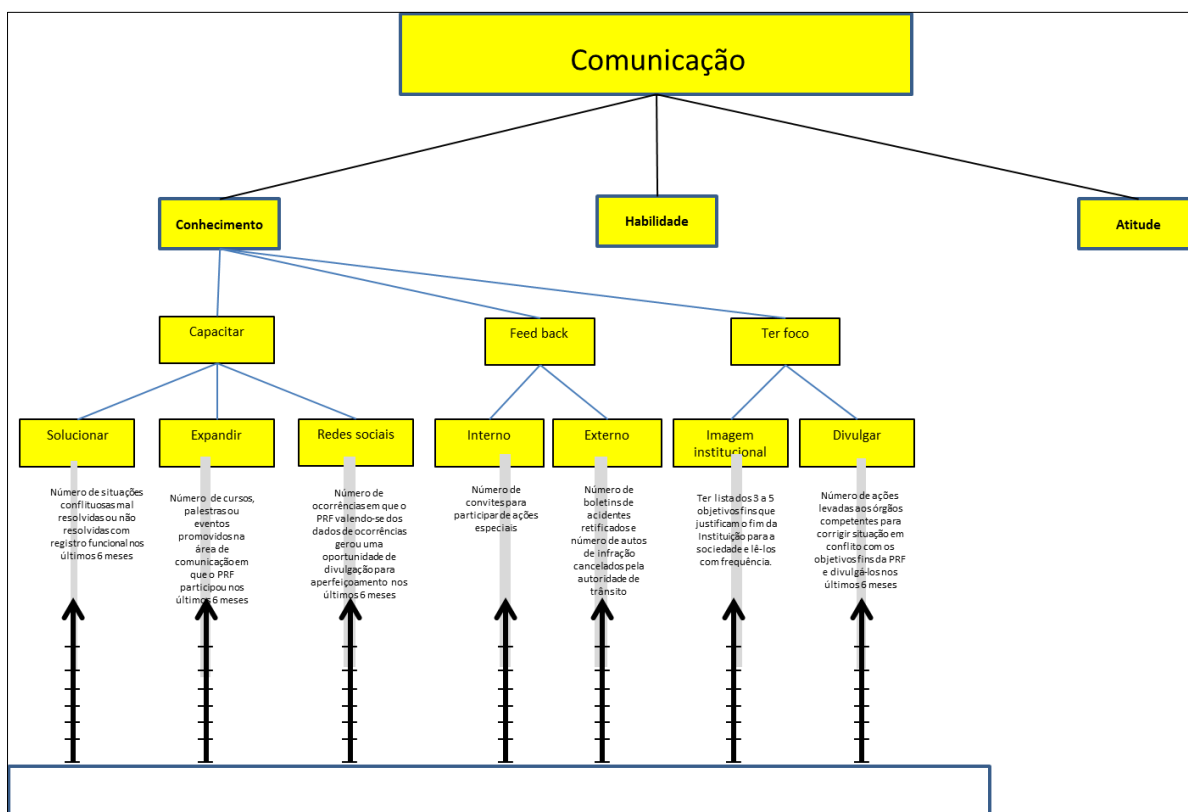
Cluster	Escala que operacionaliza o Descritor
Conhecimento	Número de situações conflituosas mal resolvidas ou não resolvidas com registro funcional nos últimos 6 meses
	Número de cursos, palestras ou eventos promovidos na área de comunicação em que o PRF participou nos últimos 6 meses
	Número de ocorrências em que o PRF valendo-se dos dados de ocorrências gerou uma oportunidade de divulgação para aperfeiçoamento nos últimos 6 meses
	Número de convites para participar de ações especiais
	Número de boletins de acidentes retificados e número de autos de infração cancelados pela autoridade de trânsito
	Ter lista dos 3 a 5 objetivos fins que justificam o fim da Instituição para a sociedade e lê-los com frequência
	Número de ações levadas aos órgãos competentes para corrigir situação em conflito com os objetivos fins da PRF e divulgá-los nos últimos 6 meses
Habilidade	Número de produtos institucionais e/ou educativos (vídeos, fotos, cartazes) produzidos no último semestre
	Número de autuações realizadas pelo PRF nos últimos 18 meses em que o infrator

	posteriormente reincidiu na mesma infração
	Número de vezes em que o PRF numa ocorrência desviou o foco da ocorrência para explorar outras irregularidades potenciais
	Número de processos administrativos disciplinares ou éticos com condenação no último ano
Atitude	Número de postagens ou contribuições escritas nos últimos dois meses
	Número de veículos em que foram publicadas as suas contribuições para o alcance dos objetivos fins da PRF, nos últimos dois meses
	Número de contatos com pares da PRF para incentivar a coleta de suas experiências (fotos, vídeos, relatos) no último mês
	Número de divulgações das experiências (fotos, vídeos, relatos) realizadas em parceria com outros colegas da PRF no último mês
	Número de vezes em que incentivou outros colegas a orientarem os usuários de forma correta e completa em relação aos procedimentos a serem adotados, no último mês
	Número de situações em que deixou de informar o usuário de algo inconveniente para facilitar o seu trabalho
	Número de oportunidades em que informou a sociedade a respeito do comprometimento, transparência, das contribuições da PRF, no último mês
	Número de oportunidades em que foi demandado por algum veículo da mídia e apresentou os dados da forma mais gratificante, solicita e completa que seu conhecimento permitia, no último mês

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Estes descritores estão relacionados aos PVEs da EHV do PVF Comunicação. Os descritores do cluster Conhecimento do PVF Comunicação estão listados na Figura 32.

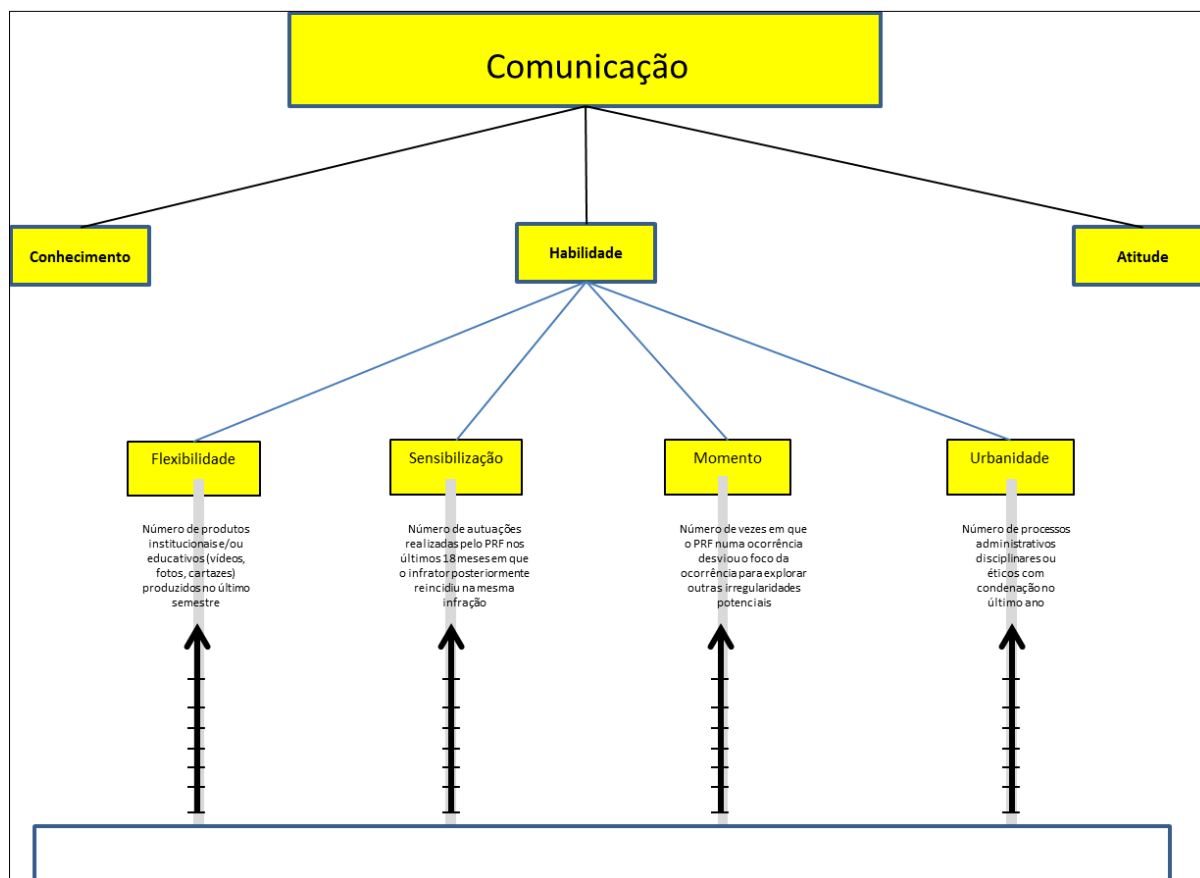
Figura 32 - Descritores do cluster Conhecimento do PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Os descritores do cluster Habilidade do PVF Comunicação estão listados na Figura 33.

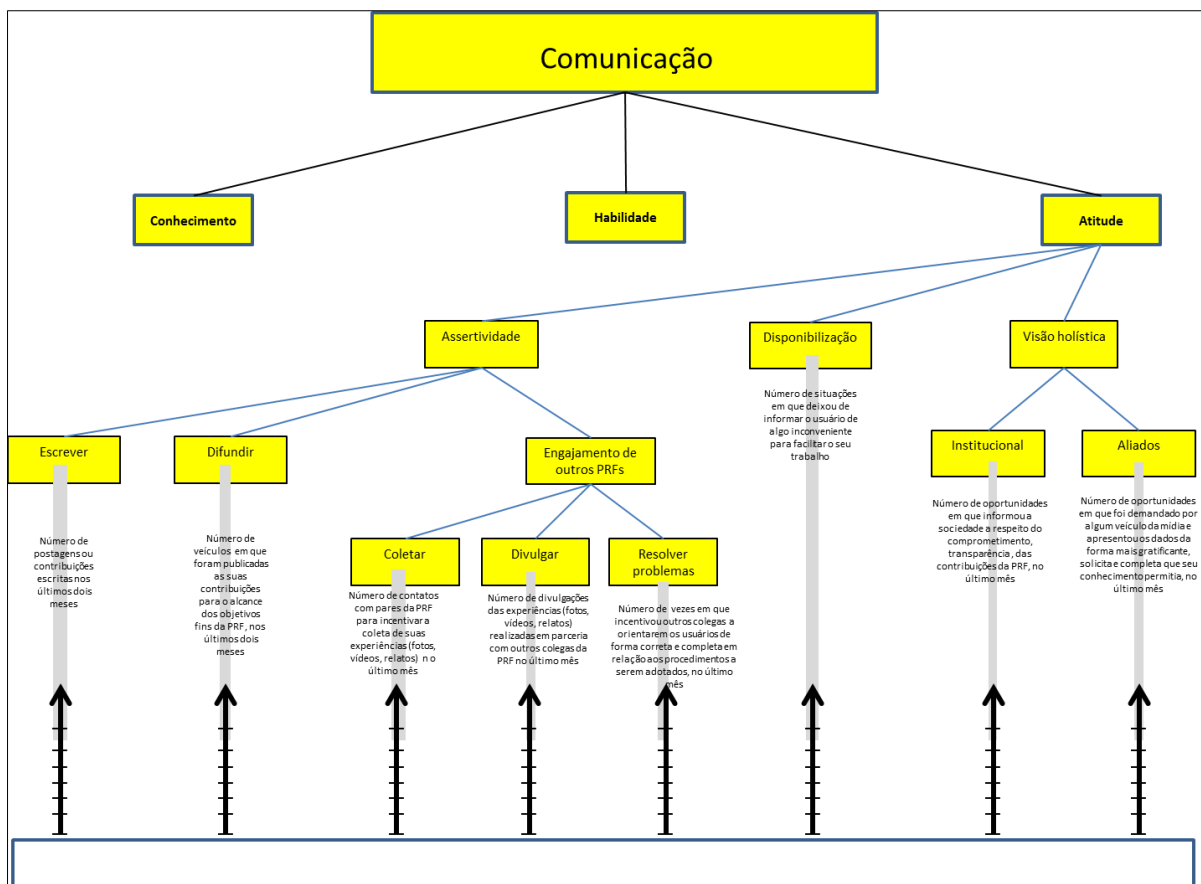
Figura 33 - Descritores do cluster Habilidade do PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Os descritores do cluster Atitude do PVF Comunicação estão listados na Figura 34.

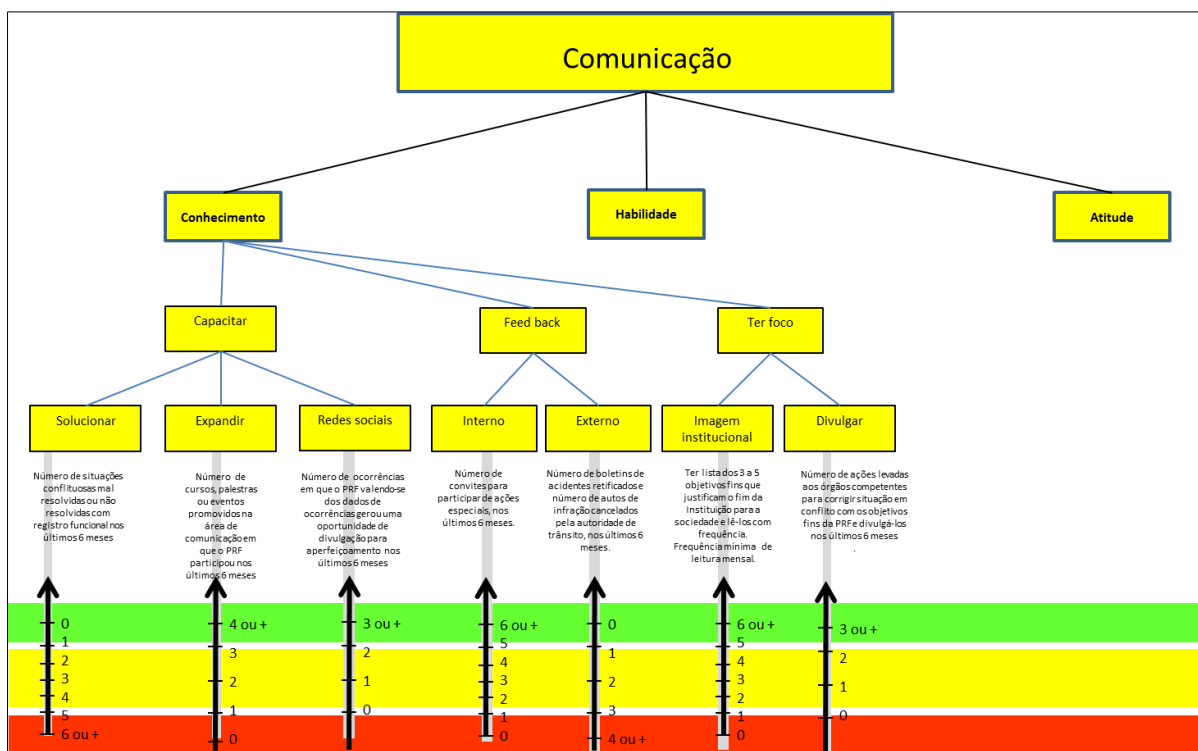
Figura 34 - Descritores do cluster Atitude do PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Assim como foi feito para o PVF Proatividade, para cada conjunto de descritores dos clusters do PVF Comunicação foram estabelecidos os níveis de referência. A Figura 35 apresenta os níveis de referência para os descritores do cluster Conhecimento do PVF Comunicação.

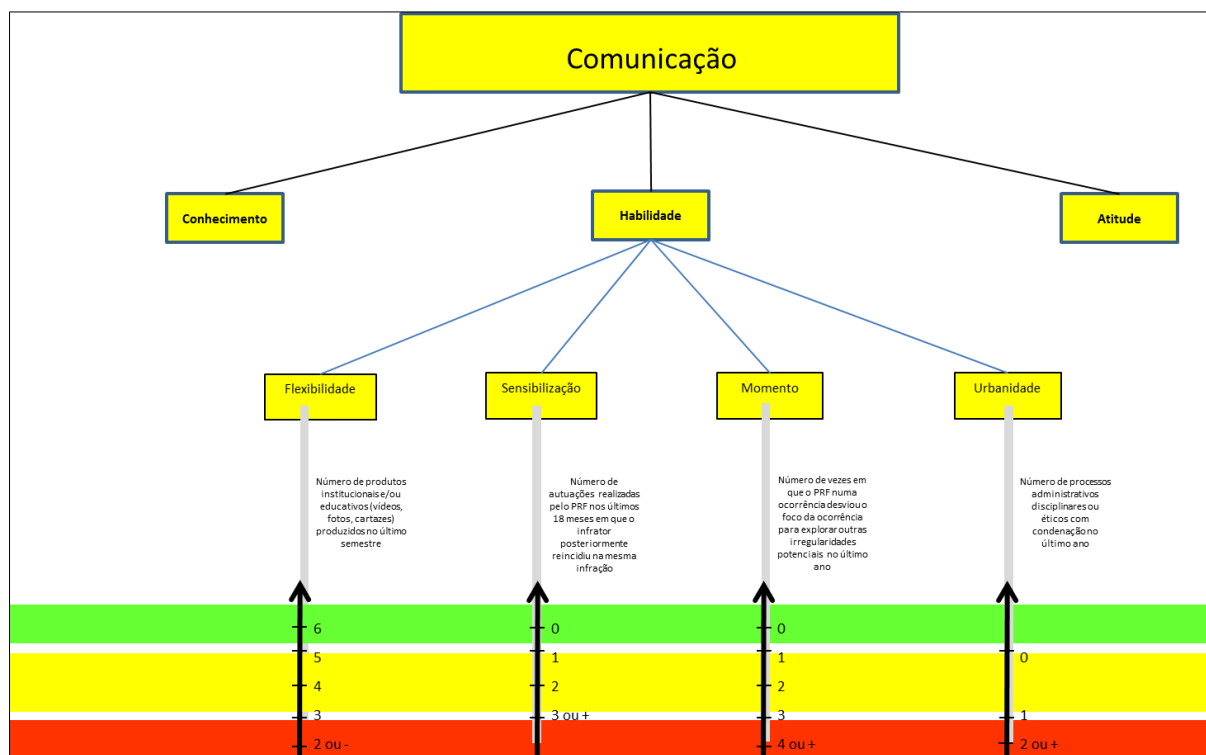
Figura 35 - Descritores com níveis de referência do cluster Conhecimento para o PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A Figura 36 apresenta os níveis de referência para os descritores do cluster Habilidade do PVF Comunicação.

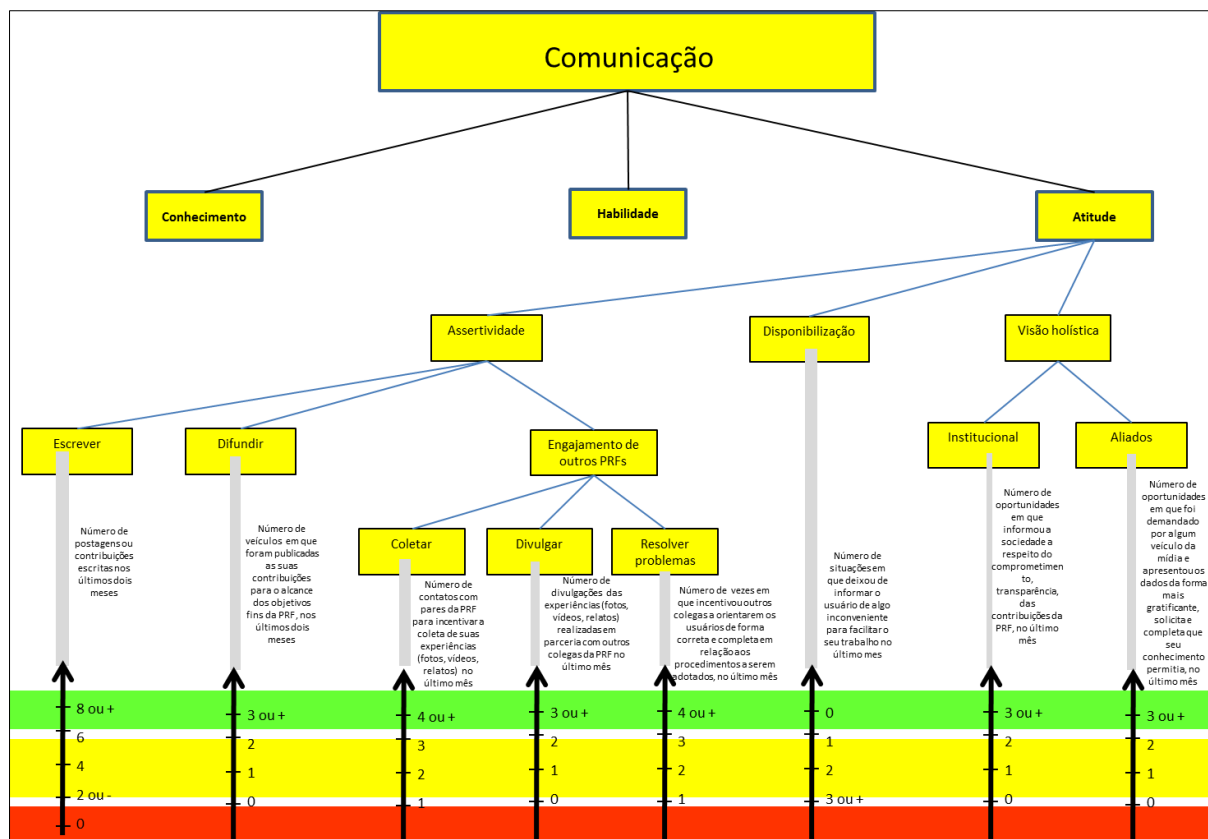
Figura 36 - Descritores com níveis de referência do cluster Habilidade para o PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

A Figura 37 apresenta os níveis de referência para os descritores do cluster Atitude do PVF Comunicação.

Figura 37 - Descritores com níveis de referência do cluster Atitude para o PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Esse detalhamento e estabelecimento da EHV e descritores com níveis de referência para os PVF “Proatividade” e “Comunicação” deverão ser feitos para as outras 5 (cinco) áreas de preocupação ou Candidatos a Pontos de Vista Fundamentais, nas dimensões do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

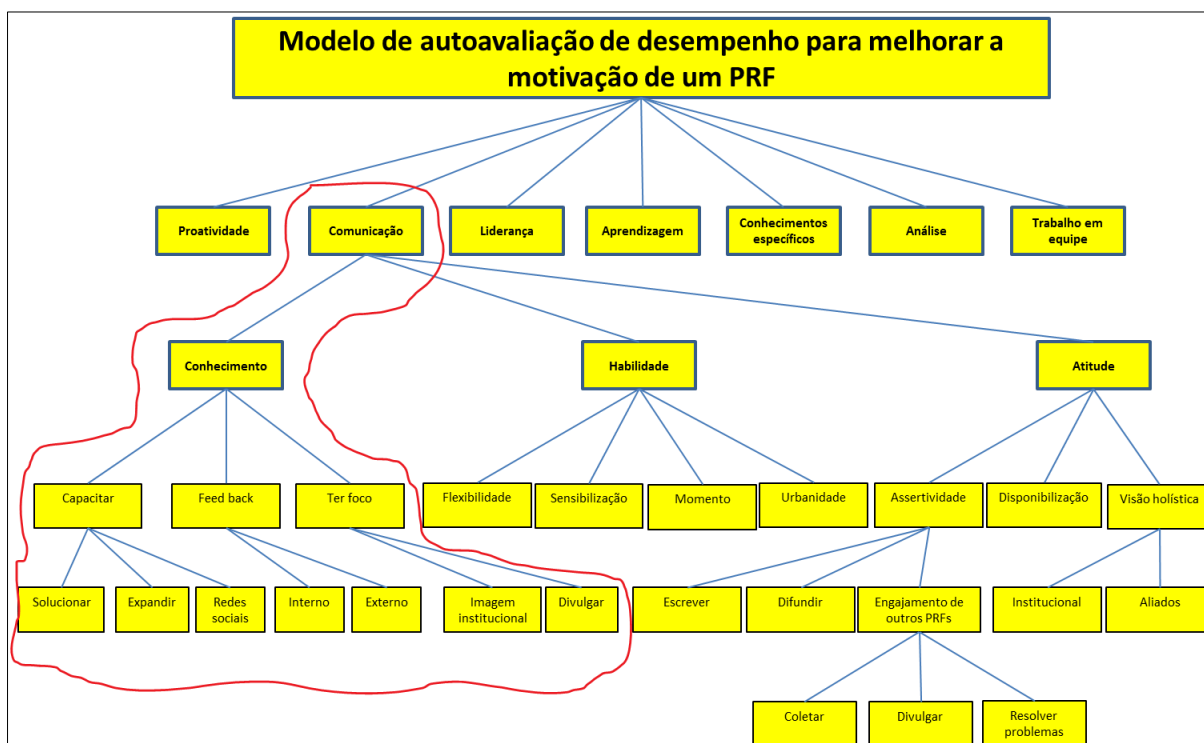
Ao finalizar a construção da Estrutura Hierárquica de Valor com os Descritores e níveis de referência, desenvolveu-se todo o entendimento do contexto permitido por uma estrutura não numérica (escalas nominais e ordinais), concluindo a fase de estruturação do modelo. Para continuar o processo de entendimento, devem ser incorporadas informações que possibilitem transformar as escalas ordinais em cardinais, que é o propósito da etapa seguinte (fase de avaliação) da MCDA-C.

4.2.2 Fase de avaliação

Finalizada a fase de estruturação do modelo, passou-se à segunda fase da construção do modelo de Autoavaliação de Desempenho proposto, que é a fase de avaliação. Nessa fase, as escalas ordinais são transformadas em escalas cardinais, o que permite a

avaliação e integração global do modelo. Foram realizadas as etapas de (i) análise de independência ordinal e cardinal, (ii) construção das funções de valor, (iii) identificação das taxas de compensação e (iv) avaliação global e perfil do impacto do *status quo*. Nesse trabalho, a fase de avaliação do modelo foi aplicada somente no PVF “Comunicação” e no Cluster “Conhecimento”, conforme demonstrado na Figura 38.

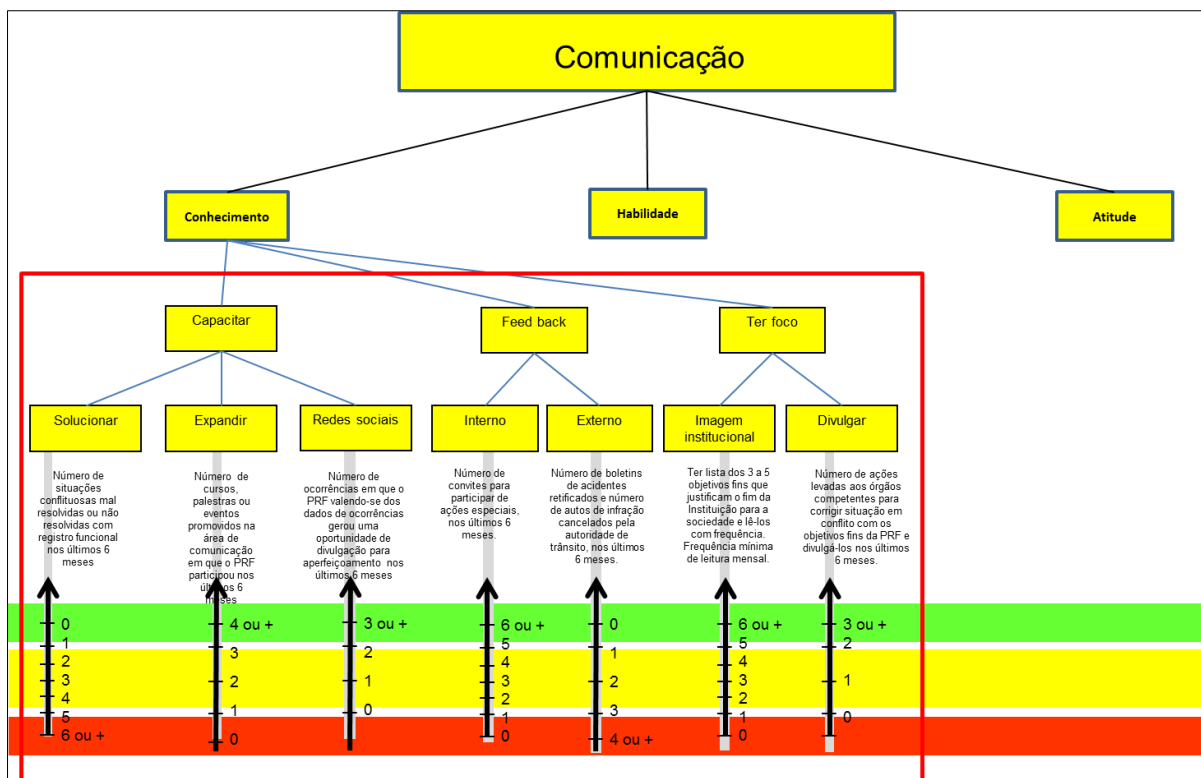
Figura 38 - EHV do PVF Comunicação, cluster “Conhecimento”



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Todos os descritores do PVF Comunicação, cluster Conhecimento, foram submetidos à fase de avaliação, conforme ilustrado na Figura 39.

Figura 39 - PVF Comunicação com seus descritores



Fonte: Elaboração do autor, 2017

4.2.2.1 Análise de independência ordinal e cardinal

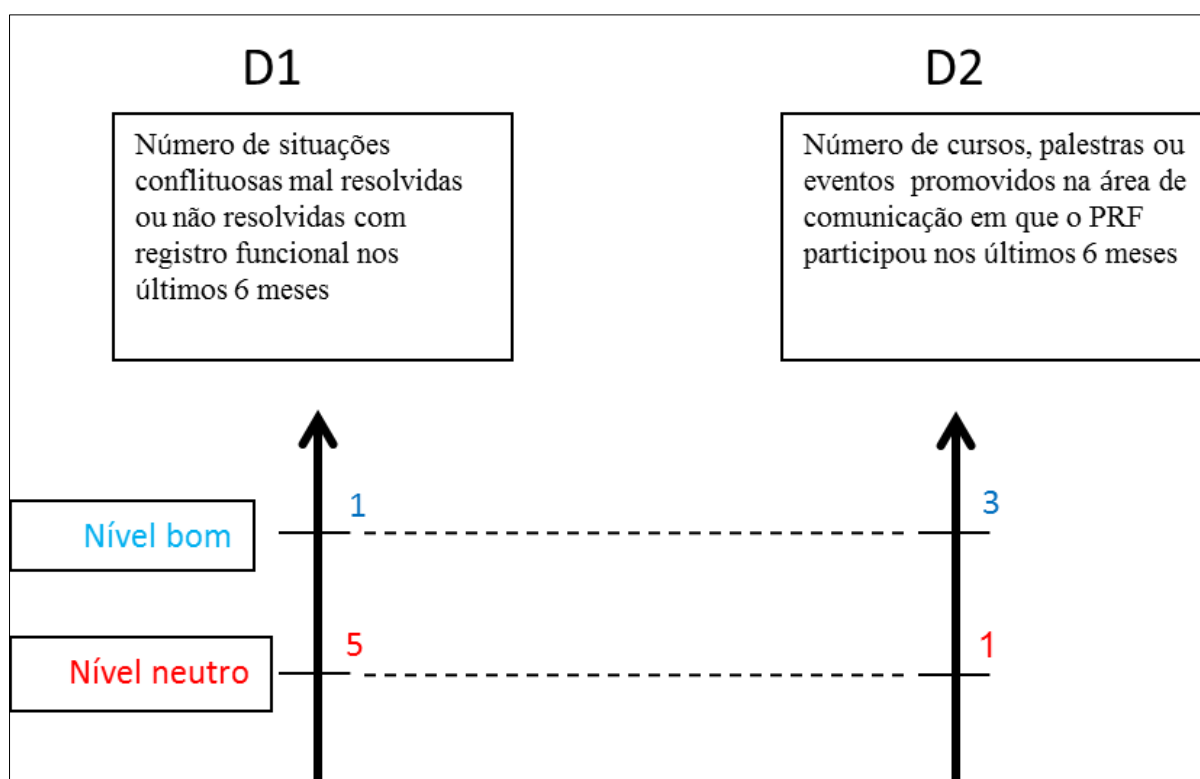
A fase de avaliação permite uma avaliação local da performance das ações potenciais e uma avaliação global do modelo. A avaliação global é realizada por meio do Modelo de Agregação Aditiva, e esta requer a independência preferencial entre todos os pares de critérios utilizados. Para assegurar a independência preferencial é necessário testar todas as combinações de pares quanto à sua independência preferencial ou isolabilidade, ou seja, deve ser possível analisar a performance das ações potenciais de um Ponto de Vista independentemente da performance das ações potenciais de outro Ponto de Vista. (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Esta isolabilidade somente é possível de ser analisada após a definição dos descritores, ou seja, após a fase de estruturação. Um Ponto de Vista é preferencialmente independente dos demais Pontos de Vista se a ordem (ordinalidade) e a intensidade (cardinalidade) de preferência entre um par de ações potenciais, neste Ponto de Vista, não dependem da performance destas mesmas ações nos demais. A Isolabilidade foi testada segundo a Independência Preferencial Mútua, proposta por Keeney (2009), que é efetuada a cada par de Ponto de Vista. Um Ponto de Vista é considerado preferencialmente independente

dos demais se, a ordem e a intensidade de preferência entre um par de ações potenciais, não depender de seus efeitos nos demais Pontos de Vista, para variações dos demais Pontos de Vista entre os níveis superior (Bom) e inferior (Neutro), segundo o decisor (PETRI, 2005). Para que os Pontos de Vista sejam Mutuamente Preferencialmente Independentes, devem possuir Independência Preferencial Ordinal e Cardinal (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

O teste também deve ser realizado para todos os PVEs que compõem o PVF e, para garantir esta independência entre todos os descritores (ou pontos de vista), esta verificação deve ser estendida a todos os descritores do modelo. Para ilustrar o procedimento realizado, a seguir, descreve-se o teste da Isolabilidade para o par de PVEs D1 “Número de situações conflituosas mal resolvidas ou não resolvidas com registro funcional nos últimos 6 meses” e D2 “Número de cursos, palestras ou eventos promovidos na área de comunicação em que o PRF participou nos últimos 6 meses”. Na Figura 40, estão os dois Descritores, com destaque somente nos Níveis Bom e Neutro.

Figura 40 - Descritores D1 e D2



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

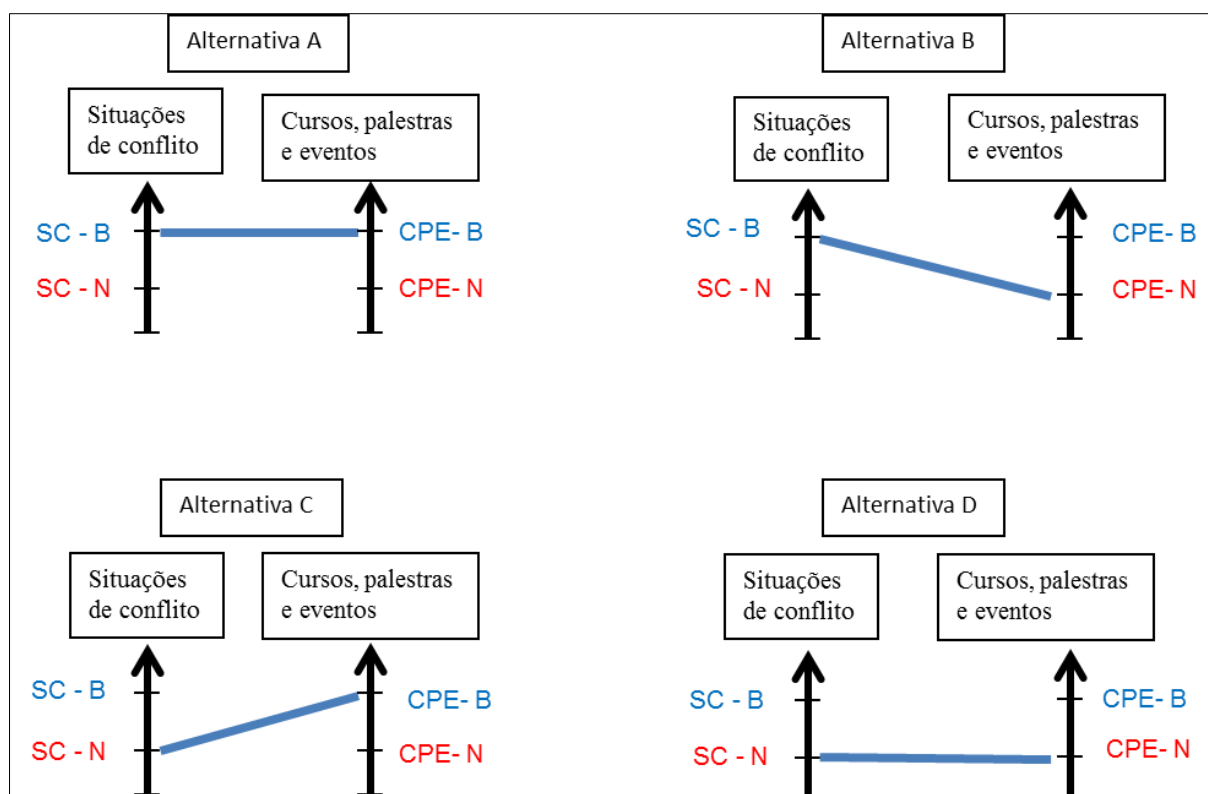
Para facilitar a representação da análise, foi adotada a seguinte notação:

- SC: Descritor D1 – Situações de conflito;

- CPE: Descritor D2 – Cursos, palestras e eventos
- SC-B: Nível Bom do Descritor D1 – Situações de conflito
- SC-N: Nível Neutro do Descritor D1 – Situações de conflito
- CPE-B: Nível Bom do Descritor D2 – Cursos, palestras e eventos
- CPE-N: Nível Neutro do Descritor D2 – Cursos, palestras e eventos

Assim, tem-se o conjunto de combinações possíveis representado na Figura 41.

Figura 41 - Conjunto de combinações possíveis de alternativas nos níveis de referência



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

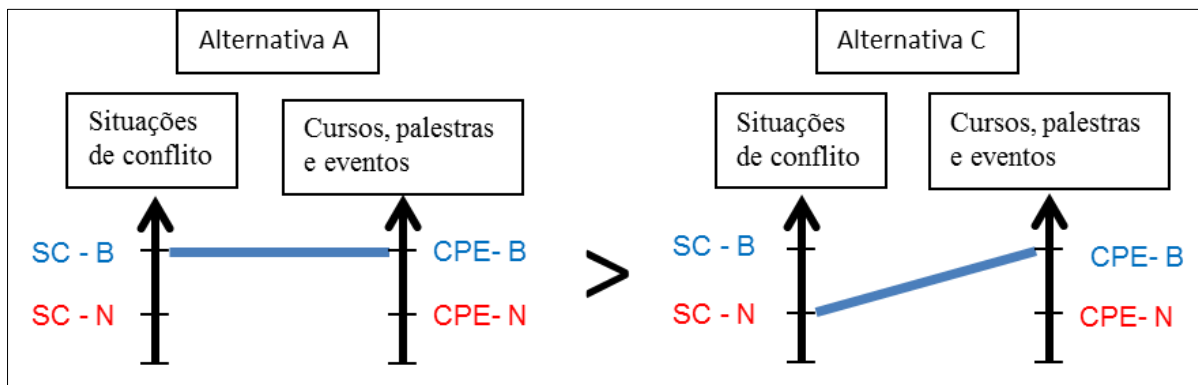
a) Independência Preferencial Ordinal - IPO

Com o teste da Independência Preferencial Ordinal é verificado se a ordem de preferência entre um par de Pontos de Vista permanece inalterada, independentemente do impacto da performance de ações potenciais em outros Pontos de Vista (PETRI, 2005). A análise é realizada em três etapas.

a1) IPO 1 – É a “Situação de Conflito” ordinalmente preferencialmente independente de “Cursos, Palestras e Eventos”? Sim, se e somente se (sss), para o decisor, o nível “SC-B” for mais atrativo do que o nível “SC-N”, em termos de “Situação de Conflito”, para qualquer que seja o desempenho em “Cursos, Palestras e Eventos”, isto é, mantendo-se

“CPE” constante no nível Bom (CPE-B: participação em 3 cursos, palestras ou eventos), a alternativa A é julgada pelo decisor preferível à alternativa C, conforme Figura 42.

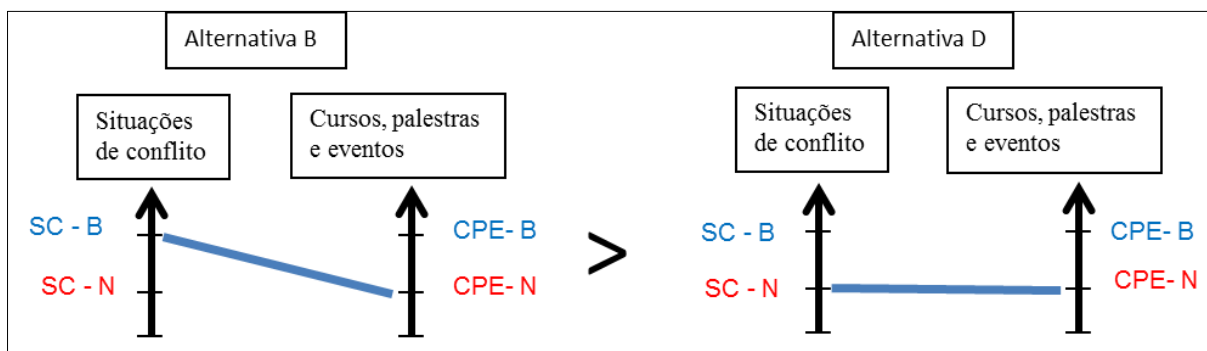
Figura 42 - Alternativa A ordinalmente preferível à C



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Já ao se manter “CPE” constante no nível Neutro (CPE-N: Participação em 1 curso, palestra ou evento), a alternativa B é julgada, pelo decisor, preferível à D, conforme Figura 43.

Figura 43 - Alternativa B ordinalmente preferível à D



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Com isto, pode-se responder à pergunta: é a “Situação de conflito” ordinalmente preferencialmente independente de “Cursos, palestras e eventos”? Sim, pois, para o decisor, haver no máximo 1 conflito (SC-B) é mais atrativo do que haver 5 conflitos (SC-N), para qualquer que seja o nível de “Cursos, palestras e eventos” (CPE), isto é:

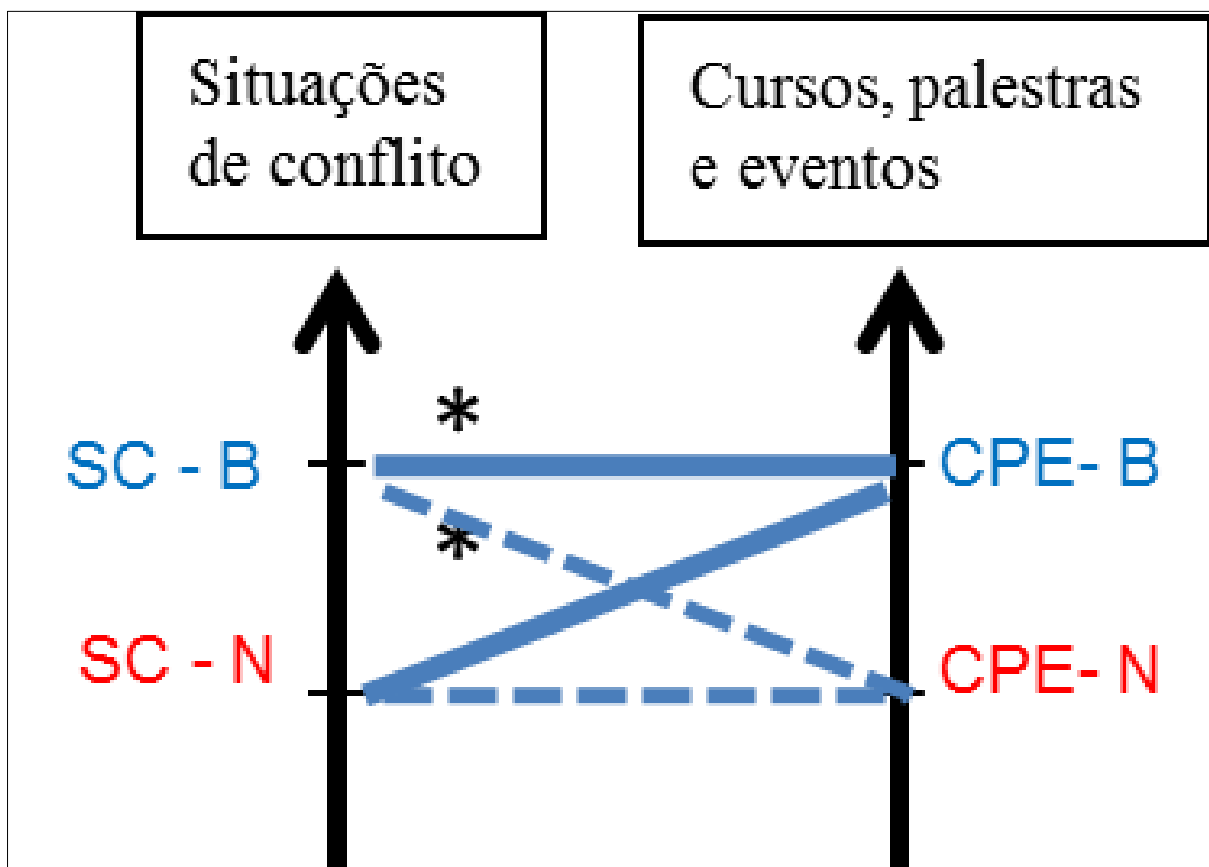
Para todo $CPE = \{CPE-B, CPE-N\}$

$(SC-B, CPE) P (SC-N, CPE)$

Essa expressão significa: Para a alternativa “SC” Bom e “CPE” entre o Bom e o Neutro, eu prefiro essa alternativa do que o “SC” no nível Neutro, com o “CPE” entre o Bom

e o Neutro. A Figura 44 ilustra as alternativas preferíveis para IPO 1, destacadas pelos asteriscos. O asterisco significa a alternativa preferida.

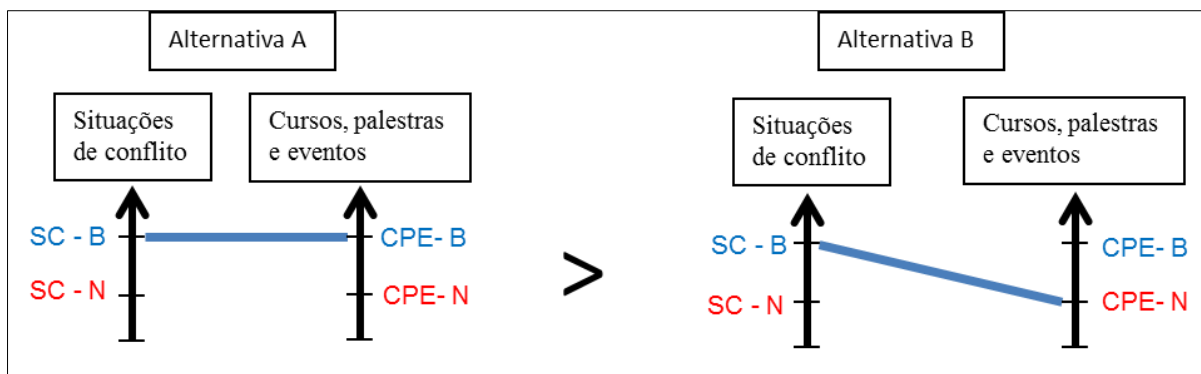
Figura 44 - Independência Preferencial Ordinal 1



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

a2) IPO 2 – É “Cursos, Palestras e Eventos” ordinalmente preferencialmente independente de “Situação de Conflito”? Sim, se e somente se, para o decisor, o nível “CPE-B” for mais atrativo do que o nível “CPE-N”, em termos de “Cursos, Palestras e Eventos”, para qualquer que seja o desempenho em “Situação de Conflito”, isto é, mantendo-se “SC” constante no nível Bom (Situação de conflito igual a 1), a alternativa A é julgada pelo decisor preferível à alternativa B, conforme Figura 45.

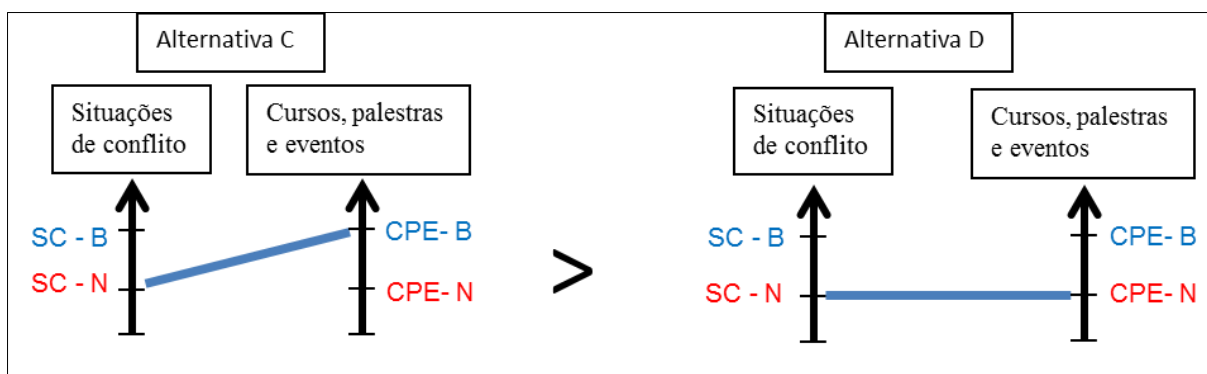
Figura 45 - Alternativa A ordinalmente preferível à B



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Já ao se manter “SC” constante no nível Neutro (Situação de conflito igual a 5), a alternativa C é julgada pelo decisor como preferível à D, conforme Figura 46.

Figura 46 - Alternativa C é ordinalmente preferível à D



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

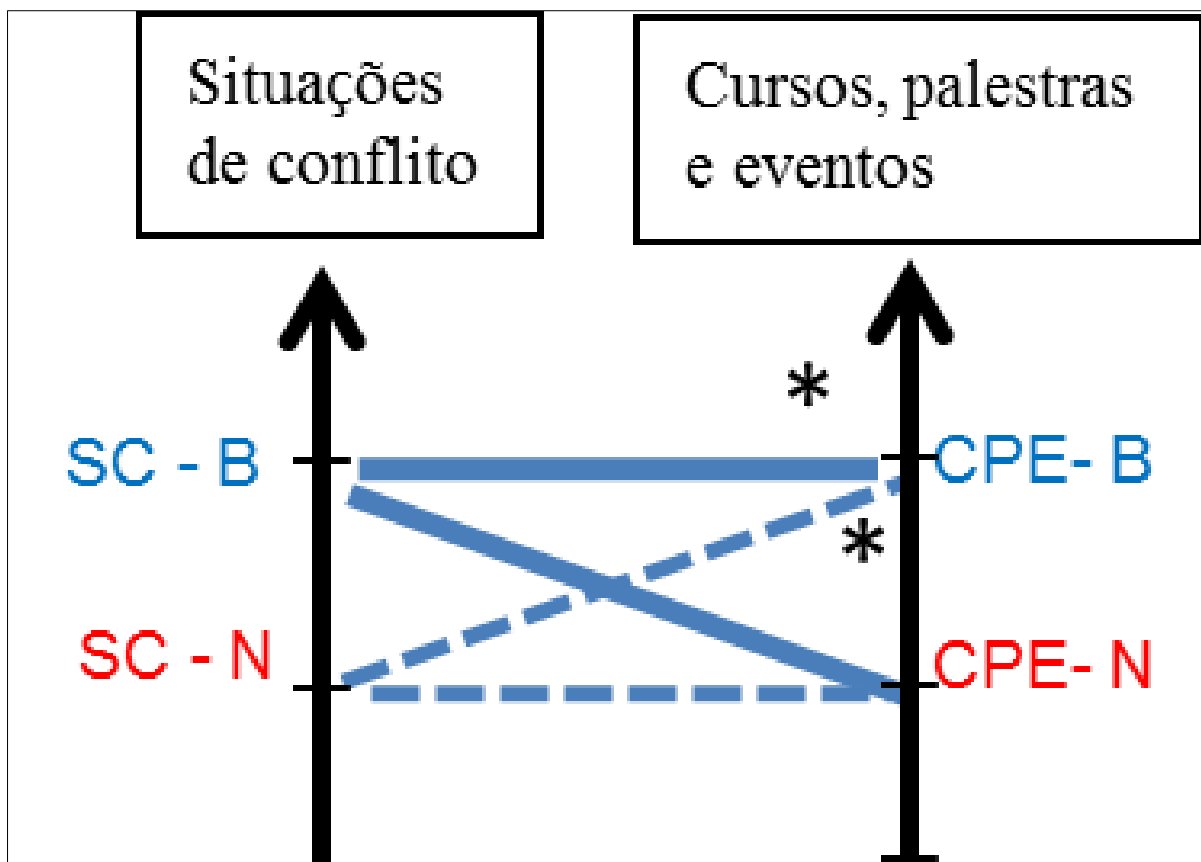
Com isto, pode-se responder à pergunta: a participação em “Cursos, palestras e eventos” é ordinalmente preferencialmente independente da “Situação de conflitos”? Sim, pois para o decisor participar de “Cursos, palestras e eventos” (CPE-B) é mais atrativo do que não participar de “Cursos, palestras e eventos”, (CPE-N), para qualquer que seja o nível da “Situação de conflitos” (SC), isto é:

Para todo $SC = \{SC-B, SC-N\}$

$(SC, CPE-B) P (SC, CPE-N)$

A Figura 47 exhibe as alternativas preferíveis para IPO 2, destacadas pelos asteriscos.

Figura 47 - Independência Preferencial Ordinal 2



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

a3) IPO 3 – São a “Situação de conflito” e os “Cursos, palestras e eventos” mutuamente ordinalmente preferencialmente independentes? Sim, devido ser válida a afirmação da existência das independências IPO 1 e IPO2, portanto, existe entre D1 e D2 a Independência Preferencial Ordinal.

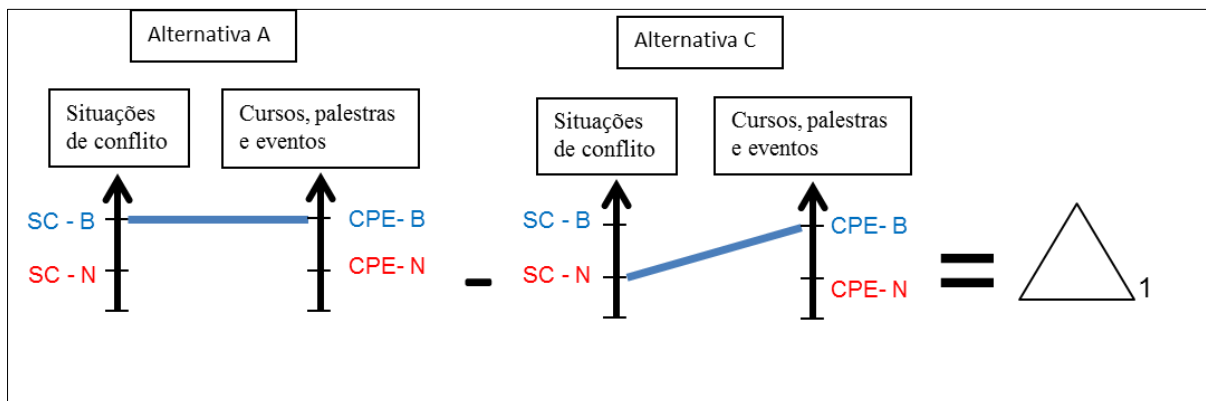
b) Independência Preferencial Cardinal – IPC

Por meio do teste da Independência Preferencial Cardinal é verificado se a diferença de atratividade entre duas ações, em um Ponto de Vista, não se altera, independentemente do impacto da performance de ações potenciais de outros Pontos de Vista, dentro dos intervalos Bom e Neutro (PETRI, 2005). Aqui também a análise é realizada em três etapas.

b1) IPC 1- É a “Situações de Conflito” cardinalmente preferencialmente independente de “Cursos, Palestras e Eventos”? Sim, se e somente se, para o decisor, a intensidade da diferença de atratividade entre os níveis “SC-B” e “SC-N”, em termos de “Situações de Conflito”, não é afetada pelo desempenho de “Cursos, Palestras e Eventos”, isto é, mantendo-se “CPE” constante em “CPE-B” (3 cursos, palestras e eventos), a diferença de

atratividade entre os níveis “SC-B” e “SC-N”, em termos de “Situações de Conflito”, não é afetada. As alternativas A e C são representadas pela Figura 48.

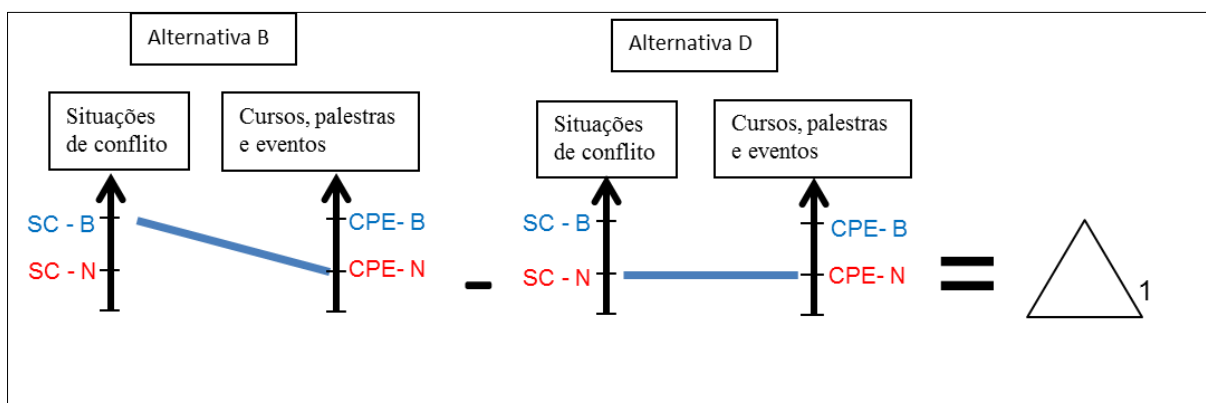
Figura 48 - Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para CPE fixo em CPE-B



Fonte: Elaboração do autor, 2017

Mantendo-se “CPE” constante em “CPE-N” (1 curso, palestra ou evento), a diferença de atratividade entre as alternativas B e D é representada pela Figura 49.

Figura 49 - Diferença de atratividade entre as alternativas B e D, para “CPE” fixo em “CPE-N”



Fonte: Elaboração do autor, 2017

Com isto, pode-se responder à pergunta: é a “Situação de conflitos” cardinalmente preferencialmente independente da participação em “Cursos, palestras e eventos”? Sim, pois para o decisor a intensidade da diferença de atratividade entre os níveis Bom e Neutro, em termos da “Situação de conflitos”, não é afetada pela alteração do desempenho da participação em “Cursos, palestras e eventos”, isto é:

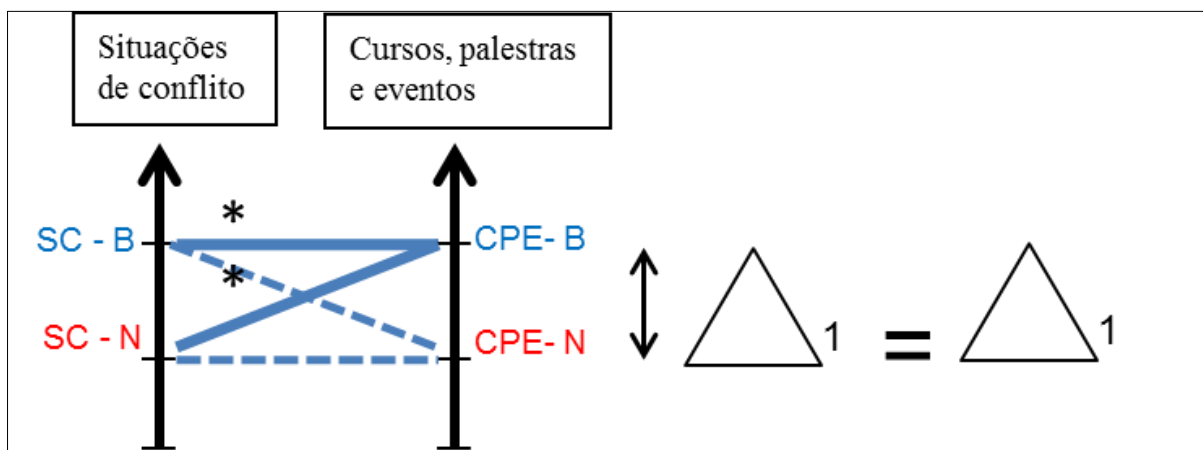
Para todo CPE = CPE-B, CPE-N:

$$v1(SC-B, CPE) - v1(SC-N, CPE) = \Delta 1$$

onde v_1 é uma função de Situação de conflitos e Cursos, palestras e eventos.

A Figura 50 ilustra as diferenças de atratividade para IPC 1.

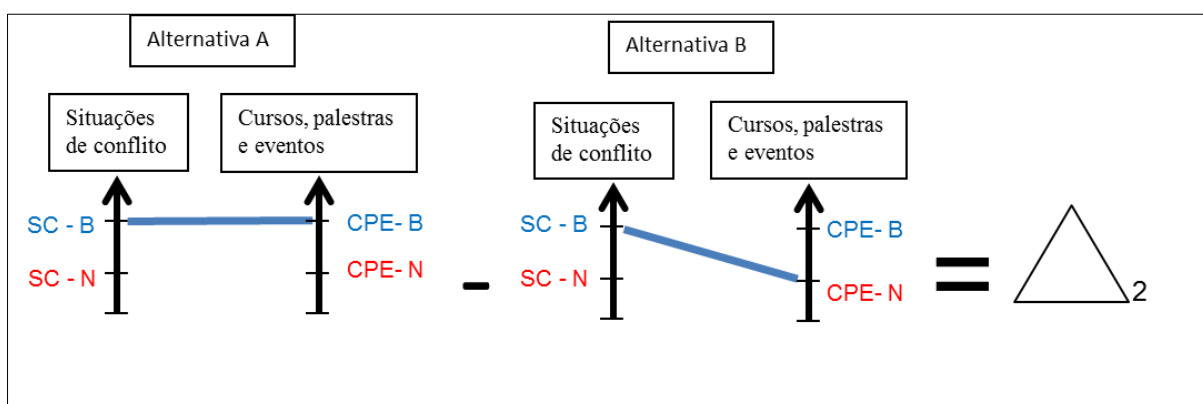
Figura 50 - Independência Preferencial Cardinal 1



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

b2) IPC 2 - É “Cursos, Palestras e Eventos” cardinalmente preferencialmente independente das “Situações de Conflito”? Sim, se e somente se, para o decisor, a intensidade da diferença de atratividade entre os níveis “CPE-B” e “CPE-N”, em termos de “Cursos, Palestras e Eventos”, não é afetada pelo desempenho de “Situações de Conflito”, isto é, mantendo-se “SC” constante em “SC-B” (situação de conflitos igual a 1), a diferença de atratividade entre as alternativas A e B não é afetada. A Figura 51 apresenta a diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para “SC” fixo em “SC-B”.

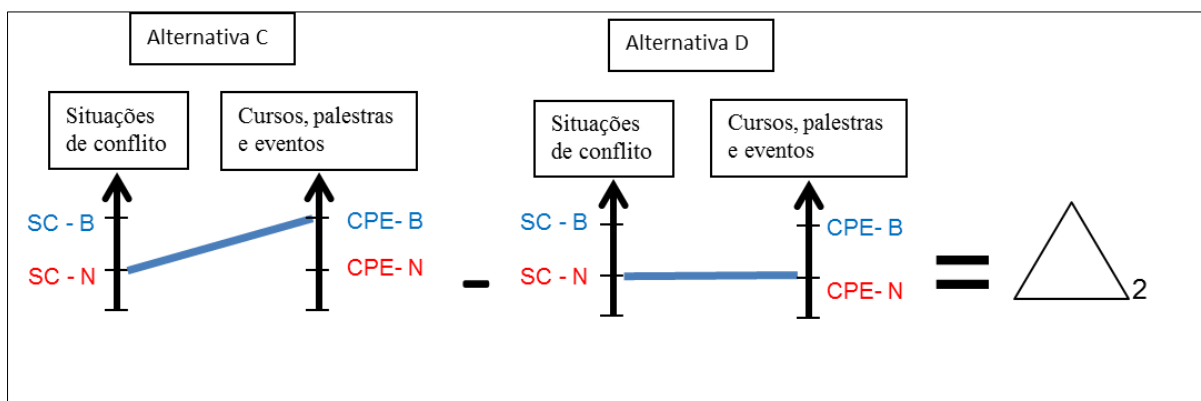
Figura 51 - Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para “SC” fixo em “SC-B”



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Mantendo-se “SC” constante em “SC-N” (Situação de conflito igual 5), a diferença de atratividade entre as alternativas C e D é representada pela Figura 52.

Figura 52 - Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para “SC” fixo em “SC-N”



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Com isto, pode-se responder à pergunta: É a participação em “Cursos palestras e eventos” cardinalmente preferencialmente independentes das “Situações de conflitos?” Sim, pois para o decisor a intensidade da diferença de atratividade entre os níveis Bom e Neutro, em termos da participação em “Cursos, palestras e eventos”, não é afetada pela alteração do desempenho nas “Situações de conflitos”, isto é:

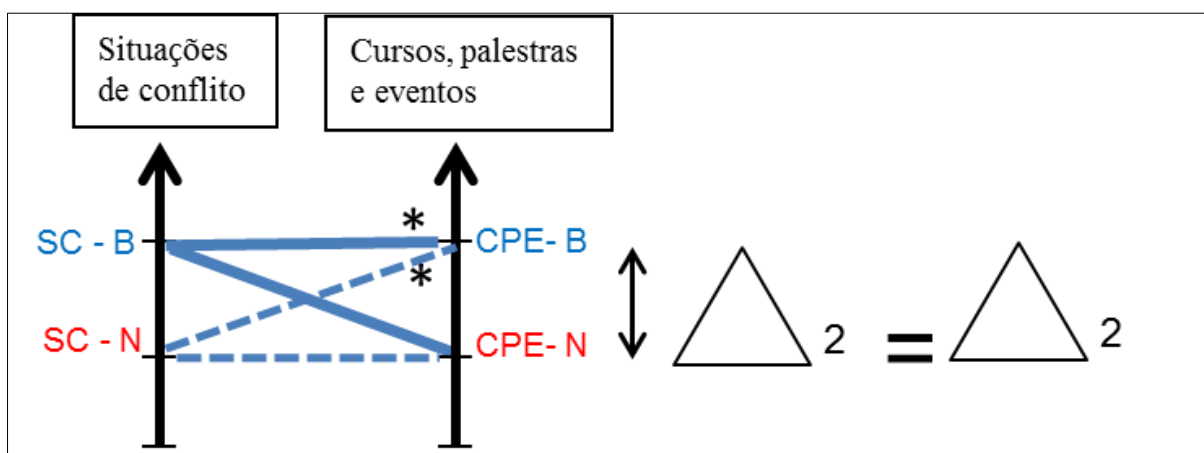
Para todo “SC = SC-B, SC-N:

$$v_2(\text{SC}, \text{CPE-B}) - v_2(\text{SC}, \text{CPE-N}) = \Delta_2$$

Onde v_2 é uma função de “Situações de conflito” e “Cursos, palestras e eventos”.

A Figura 53 ilustra as diferenças de atratividade para IPC 2.

Figura 53 - Independência Preferencial Cardinal 2



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

b3) IPC 3 – São a “Situação de conflito” e a participação em “Cursos, palestras e eventos” mutuamente cardinalmente preferencialmente independentes? Sim, devido ser válida

a afirmação da existência das independências IPC 1 e IPC 2, portanto, existe entre D1 e D2 a Independência Preferencial Cardinal.

Como é válida a afirmação da existência da Independência Preferencial Ordinal e Cardinal, pode-se afirmar que o par de descritores é mutuamente preferencialmente independente para os níveis de referência estabelecidos. Para o restante dos descritores o decisor também julgou que as combinações são mutuamente preferencialmente independentes.

Cabe agora uma análise para evidenciar a interpretação do que sejam os Delta 1 e Delta 2. Para um melhor entendimento, vamos criar duas alternativas virtuais, com a primeira com desempenho bom no ponto de vista que desejamos conhecer o seu Delta e desempenho qualquer em todos os demais. E uma segunda alternativa com desempenho no nível neutro, no ponto de vista em estudo, e igual desempenho nos demais pontos de vista.

Podemos agora expressar a equação da função de valor para essas duas alternativas. O nível bom é 150 e o nível neutro é 80.

Nível bom: $V(150, Q, \dots) = K1.v1(150) + k2.v2(Q) + \dots$

E a segunda alternativa:

Nível neutro: $V(80, Q, \dots) = k1.v1(80) + k2.v2(Q) + \dots$

E que se PVF1 e PVF2 são cpi, então pode-se escrever que:

$V(150, Q, \dots) = K1. V1(150) + k2. V2(Q) + \dots$

e

$V(80, Q, \dots) = K1.V1(80) + K2. V2(Q) + \dots$

Subtraindo a segunda da primeira tem-se

$$\begin{aligned} V(150, Q, \dots) - V(80, Q, \dots) &= \{V1(150) - V1(80)\} K1 \\ &= 100 K1 = \Delta 1 \end{aligned}$$

$\Delta 1$ = é o acréscimo de valor global provocado pela variação do nível de impacto do pior nível para o melhor no respectivo PVF.

Logo, Kj é equivalente a Δj e significa o acréscimo de valor global provocado pela variação do nível de impacto do pior nível para o melhor no respectivo PVF. Kj corresponde à perda (ou acréscimo) global de atratividade provocado pela variação do impacto do nível neutro (zero) ao nível bom (cem) no PVF.

Logo, se $\Delta 1$ e $\Delta 2$ são constantes para todo A e Q, respectivamente $K1$ e $K2$ são constantes, e portanto, a agregação aditiva pode ser considerada como uma hipótese válida (pelo menos para estes PVFs).

Atendidas as condições de independência preferencial cardinal mútua entre todos os critérios, tem-se assegurado a constância das taxas de compensação entre os mesmos e, via de consequência, a exequibilidade da construção do modelo de agregação aditiva.

4.2.2.2 Construção das funções de valor

Verificadas a independência ordinal e cardinal dos descritores, as escalas ordinais, com seus descritores devem ser transformadas em escalas cardinais. As escalas ordinais mesmo quando se valem de números para representar seus níveis, estes na verdade são apenas símbolos alfa numéricos para sua representação, e não números do conjunto dos números reais (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Por tal razão, as escalas ordinais somente podem ser utilizadas para operações de contagem frequência; moda e mediana, não podendo ser usadas para outras operações matemáticas.

A MCDA-C reconhece as diferenças entre as escalas ordinais e cardinais e, para realizar a transformação, necessita mais uma vez a participação do decisor para fornecer informações que permitam conhecer a diferença de atratividade entre os níveis de cada escala. Esta atividade pode ser realizada por variados métodos, tais como: Pontuação Direta, Bisseção, MACBETH, dentre outras (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). A MCDA-C vale-se de todos estes métodos para transformar as escalas ordinais em cardinais. O método MACBETH (Measuring Attractiveness by a Cathegorical Based Evaluation Technique), por sua fundamentação teórica, representatividade e reconhecimento prático, tem sido o mais empregado, pelo que será o utilizado neste trabalho.

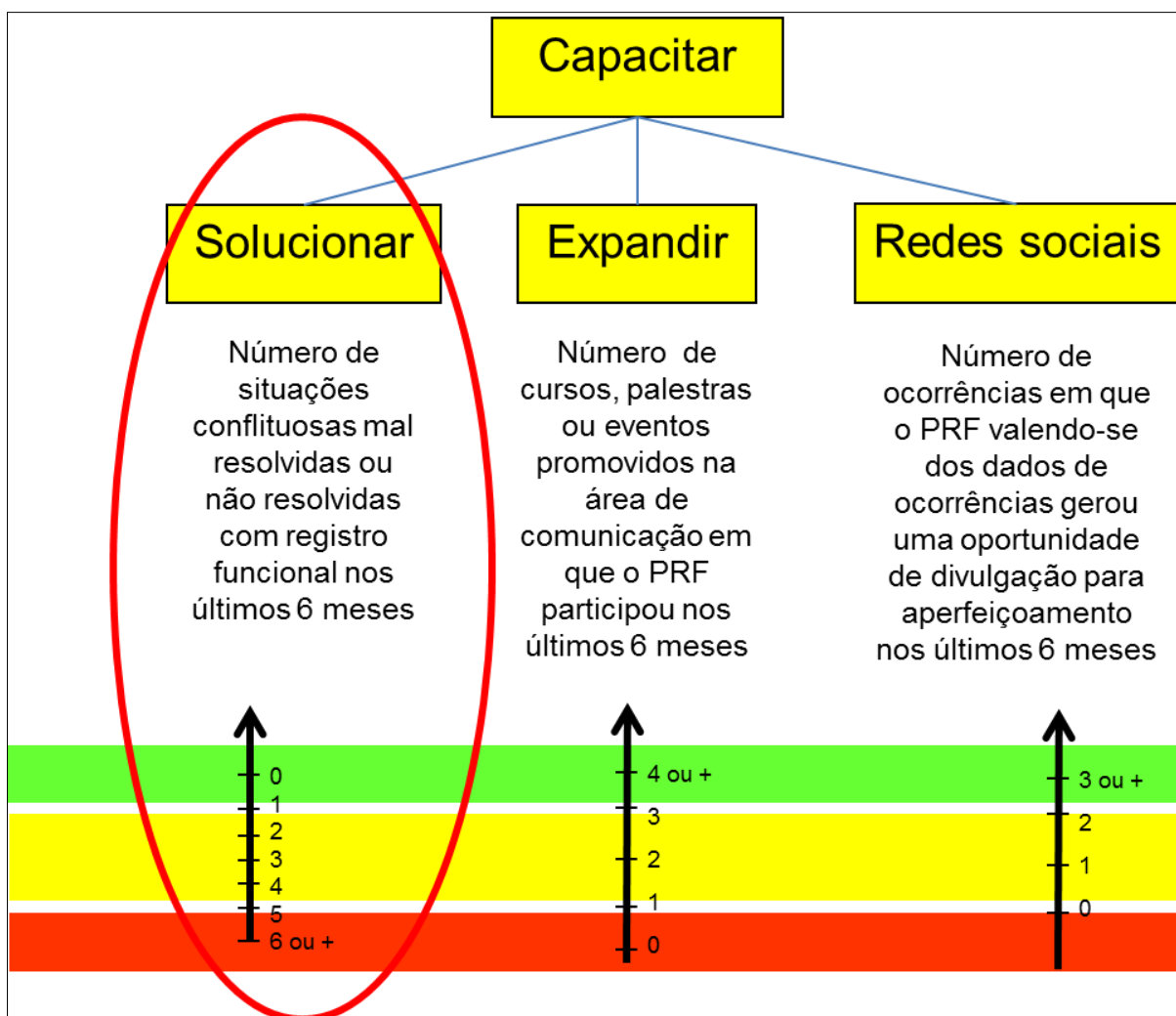
Para a construção da função de valor dos descritores do PVF-Comunicação, PVE-Conhecimento, solicita-se ao decisor que informe a diferença de atratividade entre os níveis dos descritores (escalas ordinais). A partir destas informações, com a ajuda de um software que operacionaliza o método MACBETH, constroem-se escalas cardinais que atendam os juízos de preferências do decisor. Estas escalas denominam-se Funções de Valor ou Critérios.

O procedimento de uso do método MACBETH consiste em solicitar ao decisor que expresse a diferença de atratividade entre duas alternativas potenciais a e b (a mais atrativa que b) com base em uma escala ordinal de sete categorias semânticas propostas *a priori* ao decisor para cada intervalo do descritor (BANA e COSTA; VANSNICK, 1994). Os níveis de atratividade da escala semântica são: nula, muito fraca, fraca, moderada, forte, muito forte e extrema. Em seguida, são estabelecidos os Níveis Bom (100) e Neutro (0), transformando a escala em uma Escala de Intervalos. Deste modo, os Níveis Bom e Neutro

terão igual grau de atratividade para todos os descritores e igual pontuação numérica para todas as funções de valor. Com base nas respostas do decisor, constrói-se a Matriz de Julgamentos, cujos valores servem de entrada para o software determinar a função de valor.

Assim, para cada descritor dos PVEs do PVE-Conhecimento, do PVF Comunicação, o decisor definirá qual o nível de atratividade ao passar de um nível para outro e isso será consignado na planilha de julgamento de atratividade. A Figura 54 apresenta o primeiro descritor (D1, PVE - Solucionar), com sua escala ordinal, que será transformada em escala cardinal.

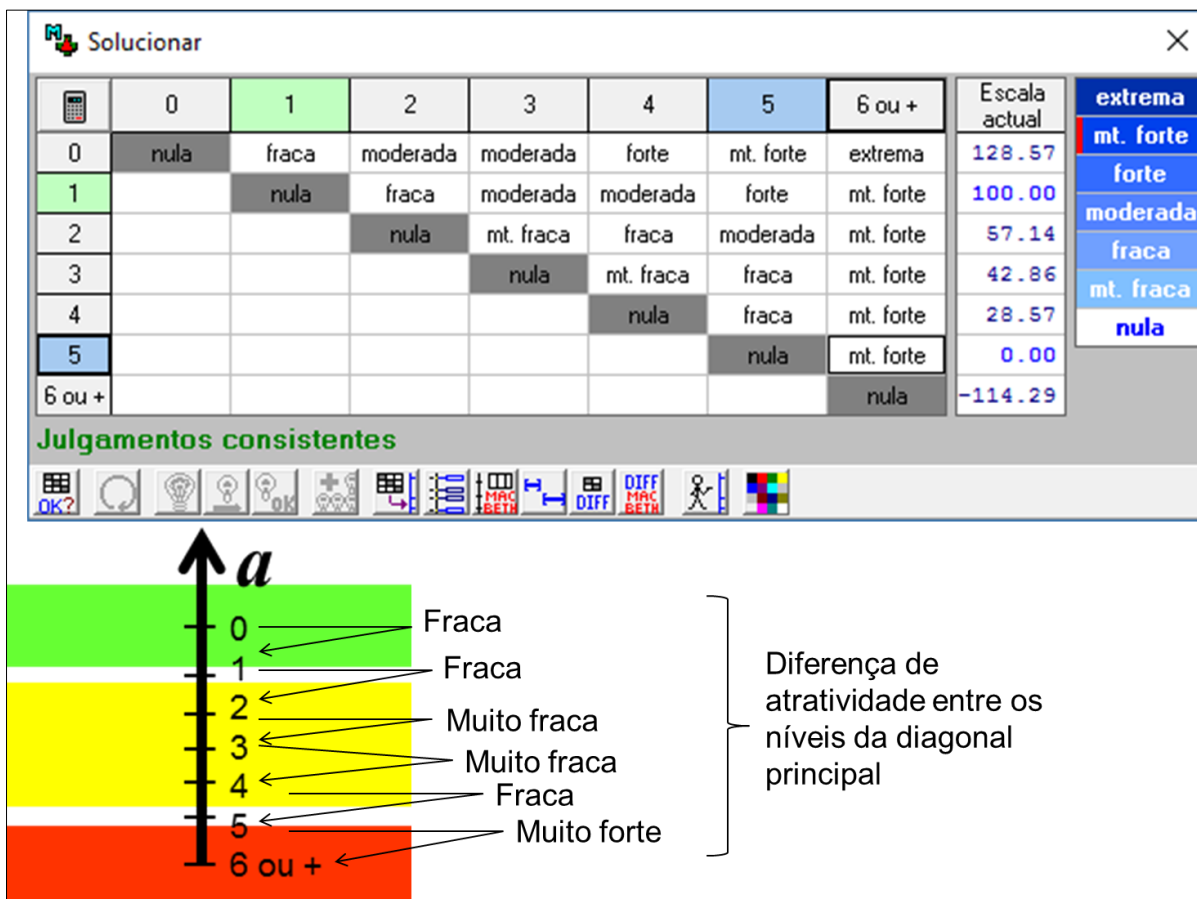
Figura 54 - Escala ordinal do Descritor do PVE Solucionar



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Para todos os níveis dessa escala ordinal, o decisor define o quão atrativo é passar de um nível para outro. A Figura 55 apresenta a diferença de atratividade, segundo o decisor, entre dois níveis da escala ordinal do descritor do PVE Solucionar.

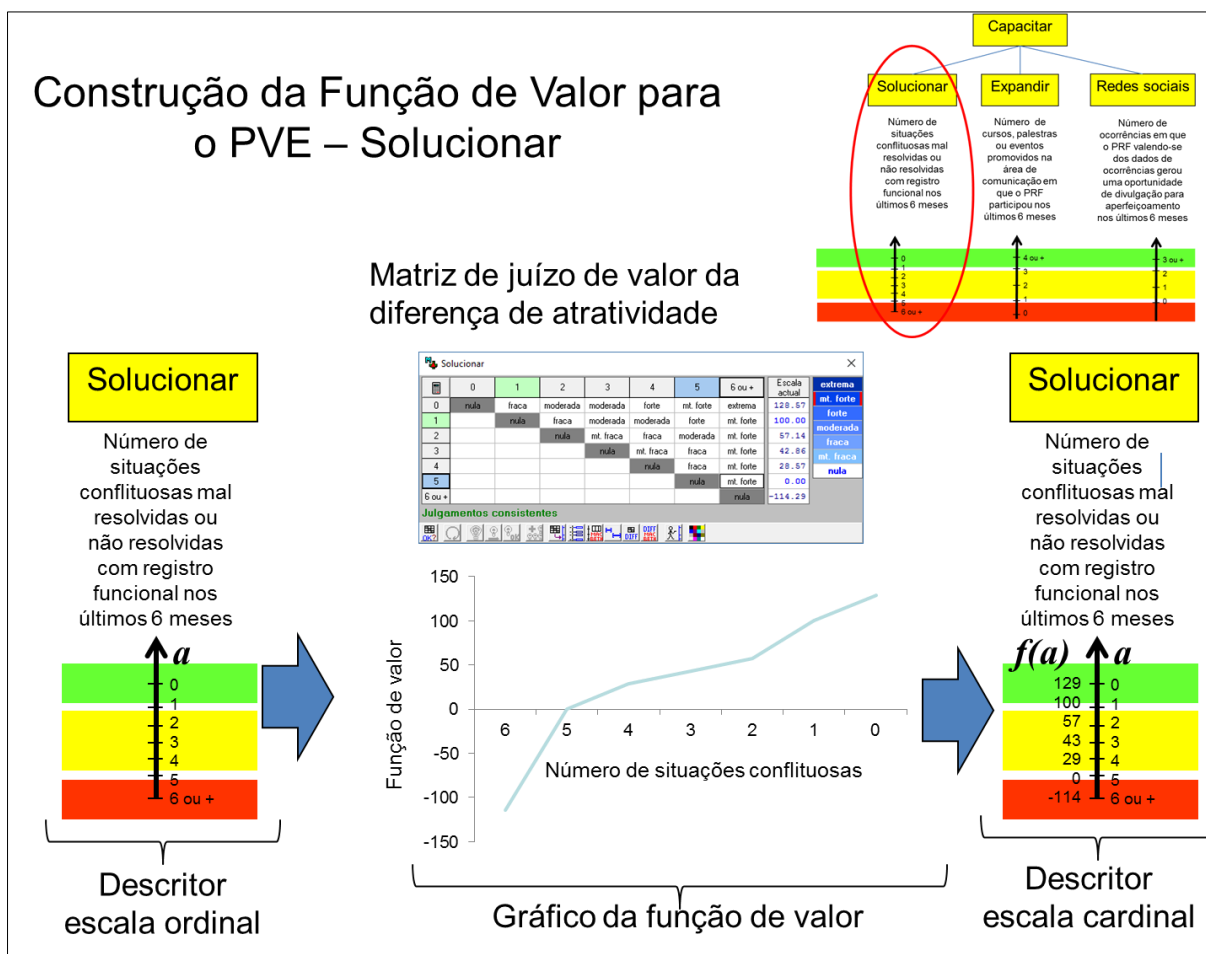
Figura 55 - Diferença de atratividade entre os níveis da escala ordinal do Descritor do PVE - Solucionar



Fonte: Elaboração do autor, 2017

A Figura 56 apresenta o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma Função de Valor (escala cardinal): o descritor D1 – Solucionar; a Matriz de Julgamento; a escala fornecida pelo método MACBETH e a Função de Valor, numérica e gráfica.

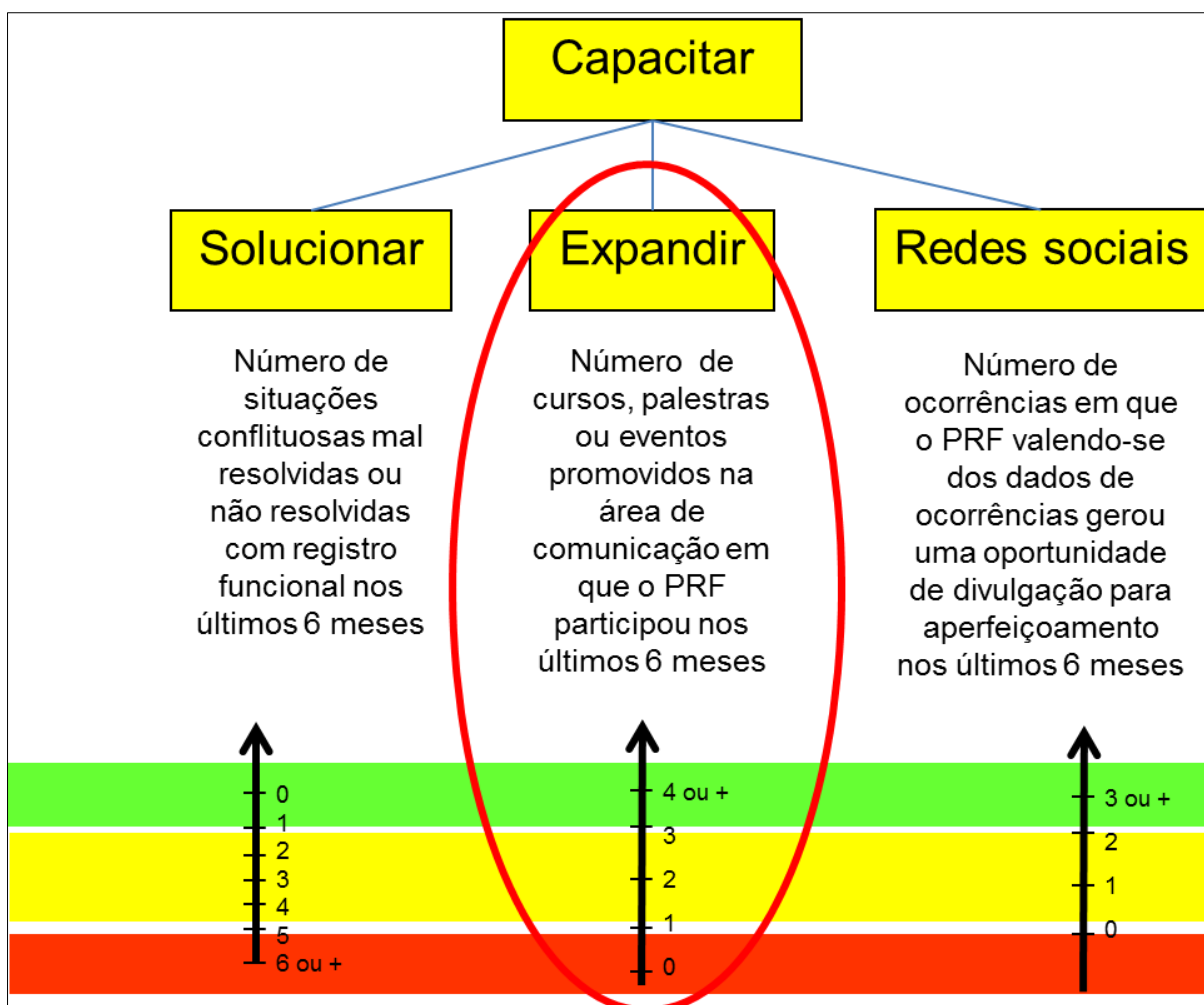
Figura 56 - Transformação do Descritor Solucionar em Função de Valor por meio do Método MACBETH



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 57 apresenta o segundo descritor (D2, PVE- Expandir), com sua escala ordinal, que será transformada em escala cardinal.

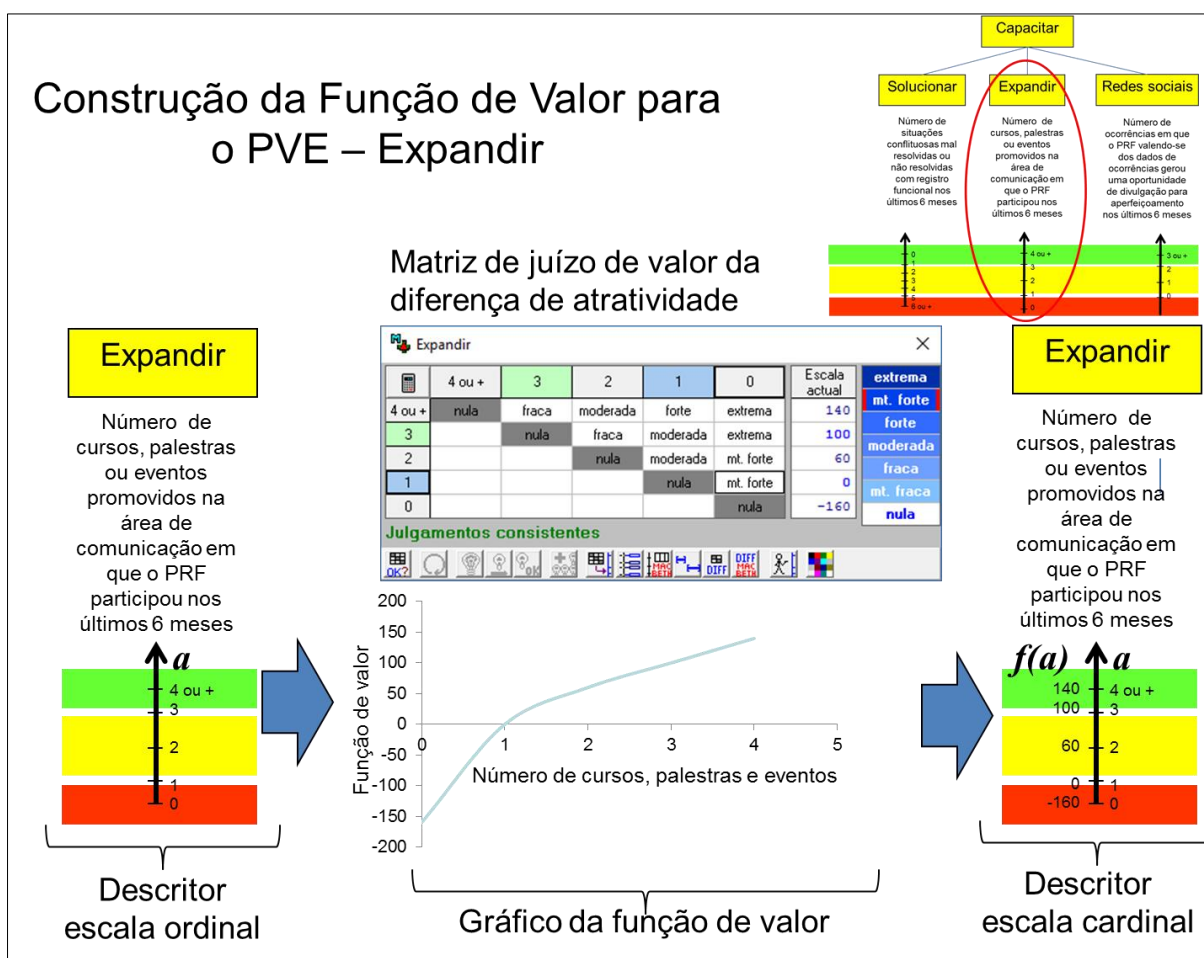
Figura 57 - Escala ordinal do Descritor do PVE Expandir



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 58 apresenta o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma Função de Valor (escala cardinal): o descritor D2 – Expandir; a Matriz de Julgamento; a escala fornecida pelo método MACBETH e a Função de Valor, numérica e gráfica.

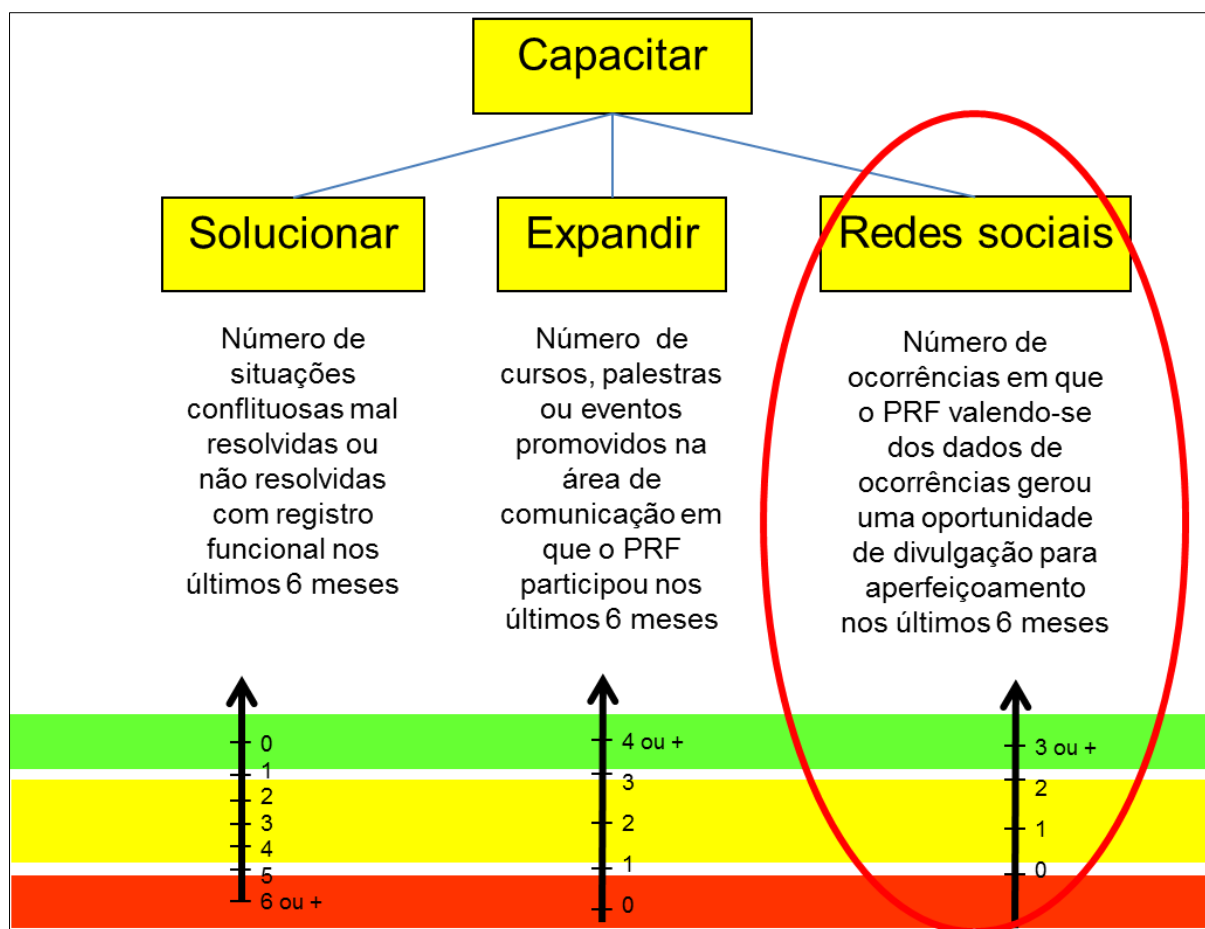
Figura 58 - Transformação do Descritor Expandir em Função de Valor por meio do Método MACBETH



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 59 apresenta o terceiro descritor (D3, PVE Redes sociais), com sua escala ordinal, que será transformada em escala cardinal.

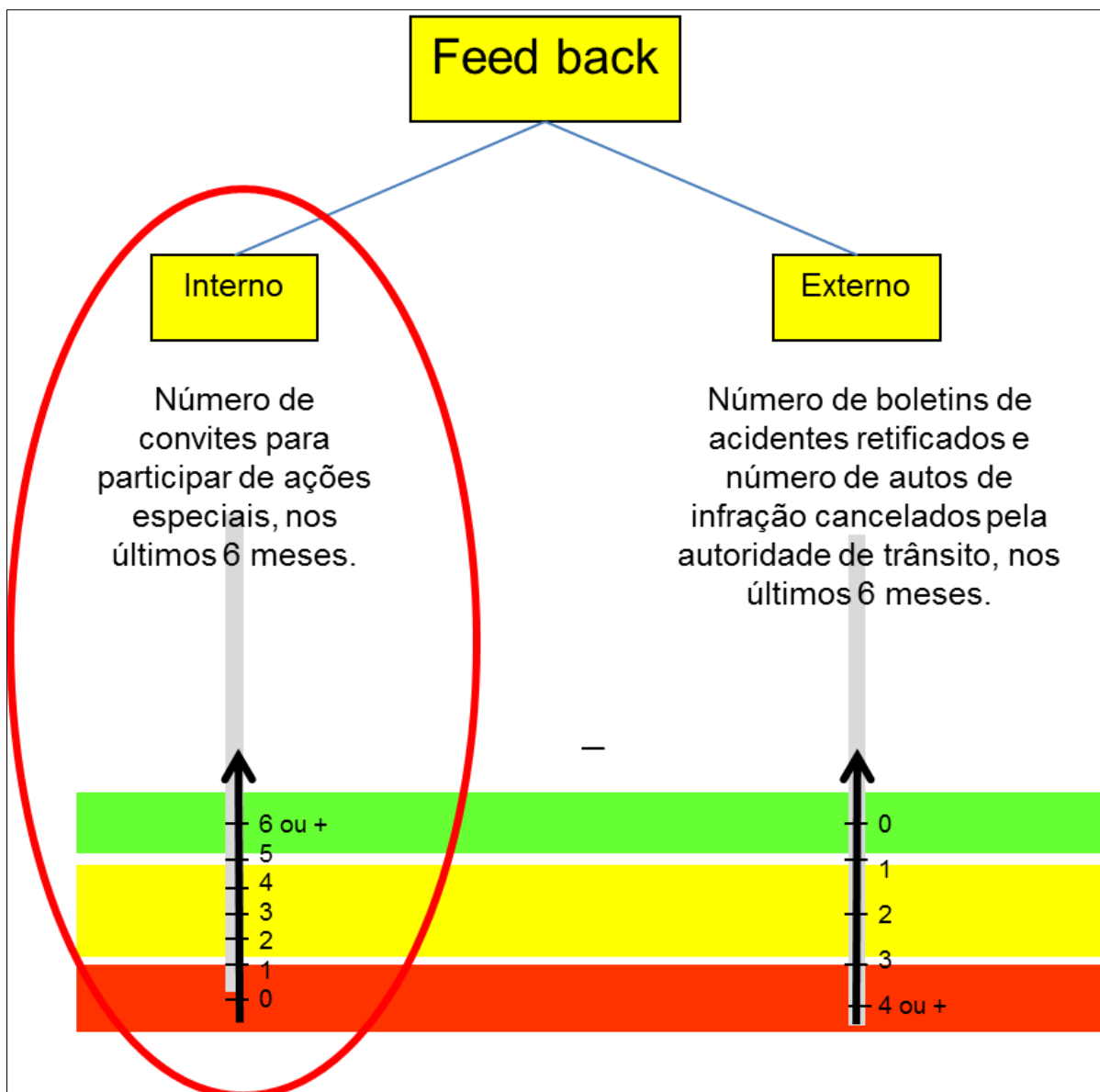
Figura 59 - Escala ordinal do Descritor do PVE Redes sociais



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 60 apresenta o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma Função de Valor (escala cardinal): o descritor D3 – Redes sociais; a Matriz de Julgamento; a escala fornecida pelo método MACBETH e a Função de Valor, numérica e gráfica.

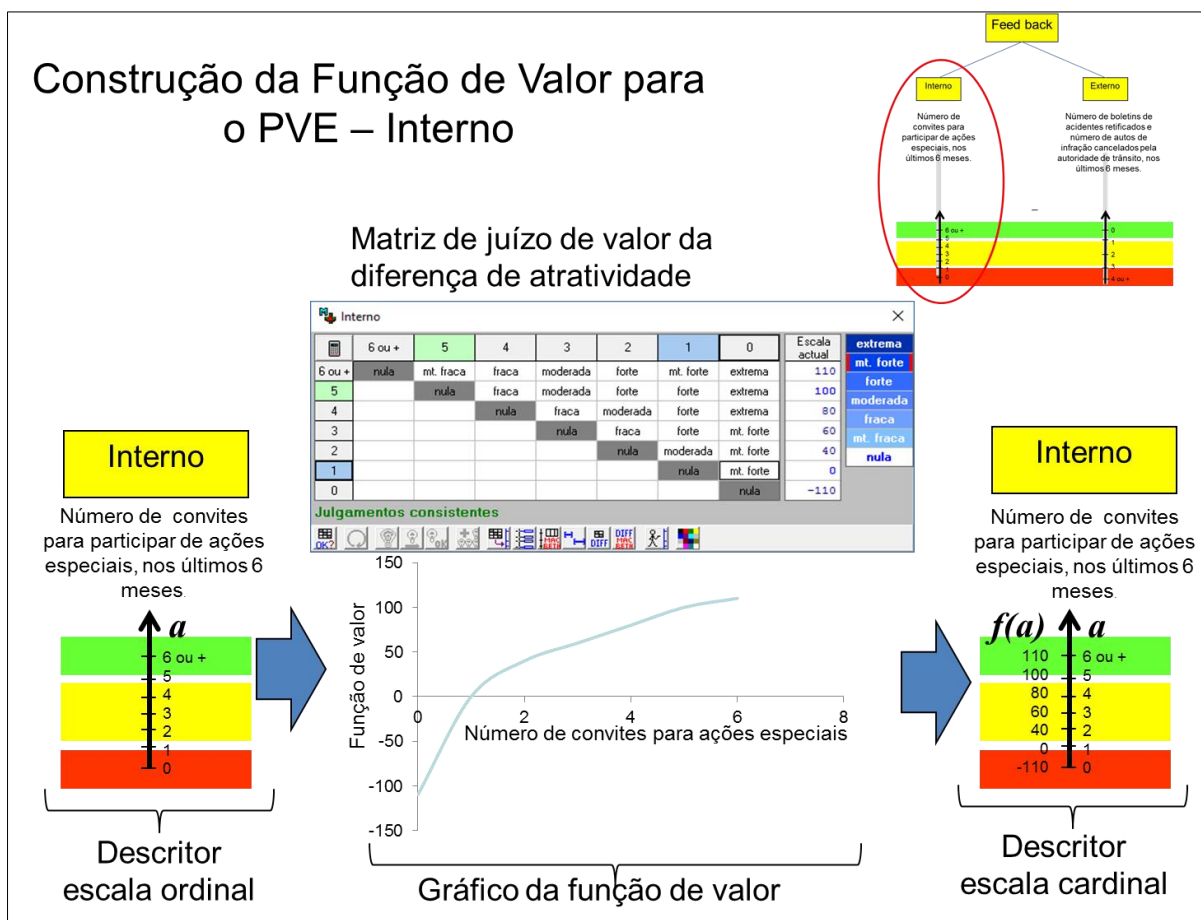
Figura 61 - Escala ordinal do Descritor do PVE Interno



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 62 apresenta o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma Função de Valor (escala cardinal): o descritor D4 – Interno; a Matriz de Julgamento; a escala fornecida pelo método MACBETH e a Função de Valor, numérica e gráfica.

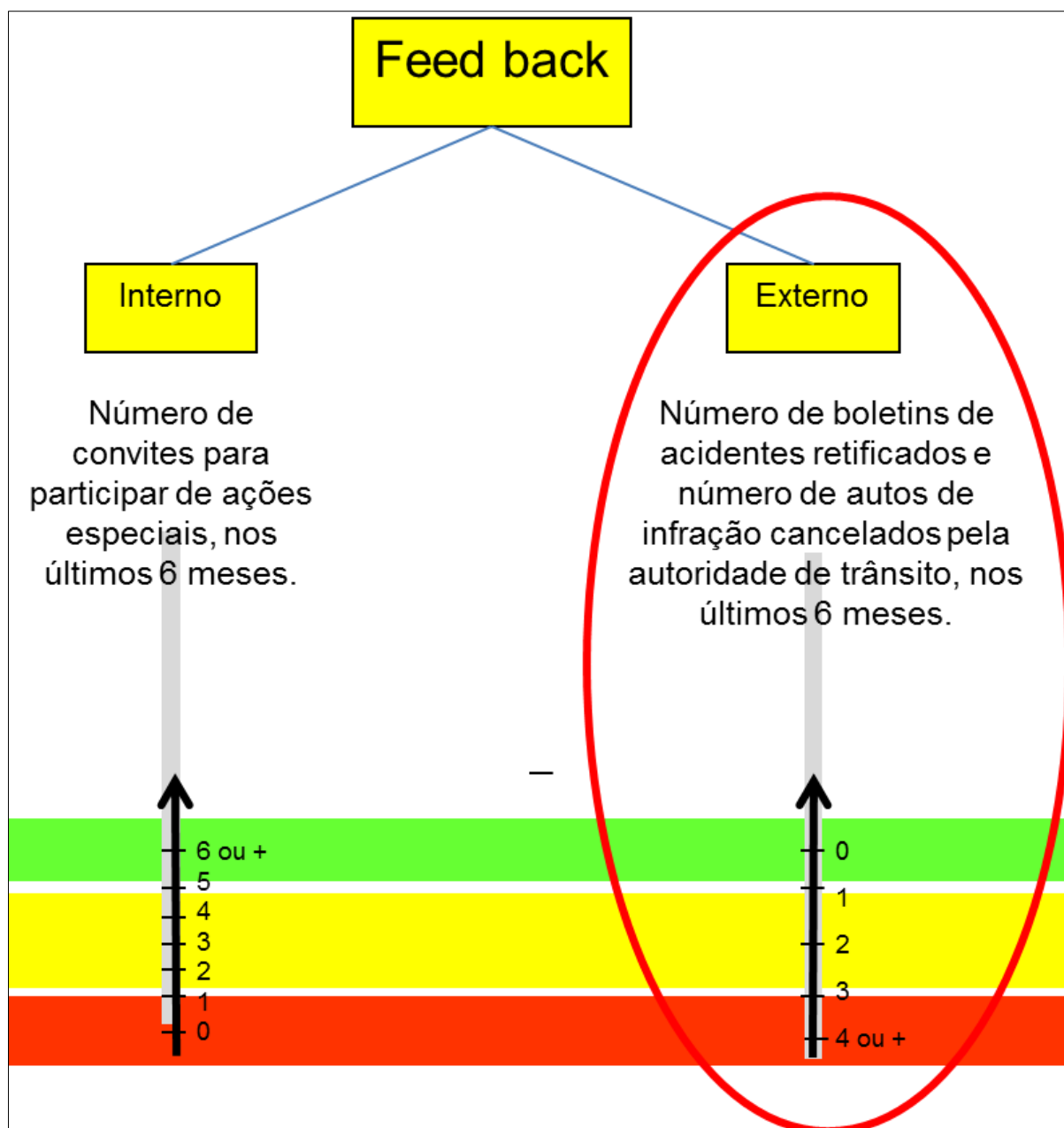
Figura 62 - Transformação do Descritor Interno em Função de Valor por meio do Método MACBETH



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 63 apresenta o quinto descritor (D5, PVE Externo), com sua escala ordinal, que será transformada em escala cardinal.

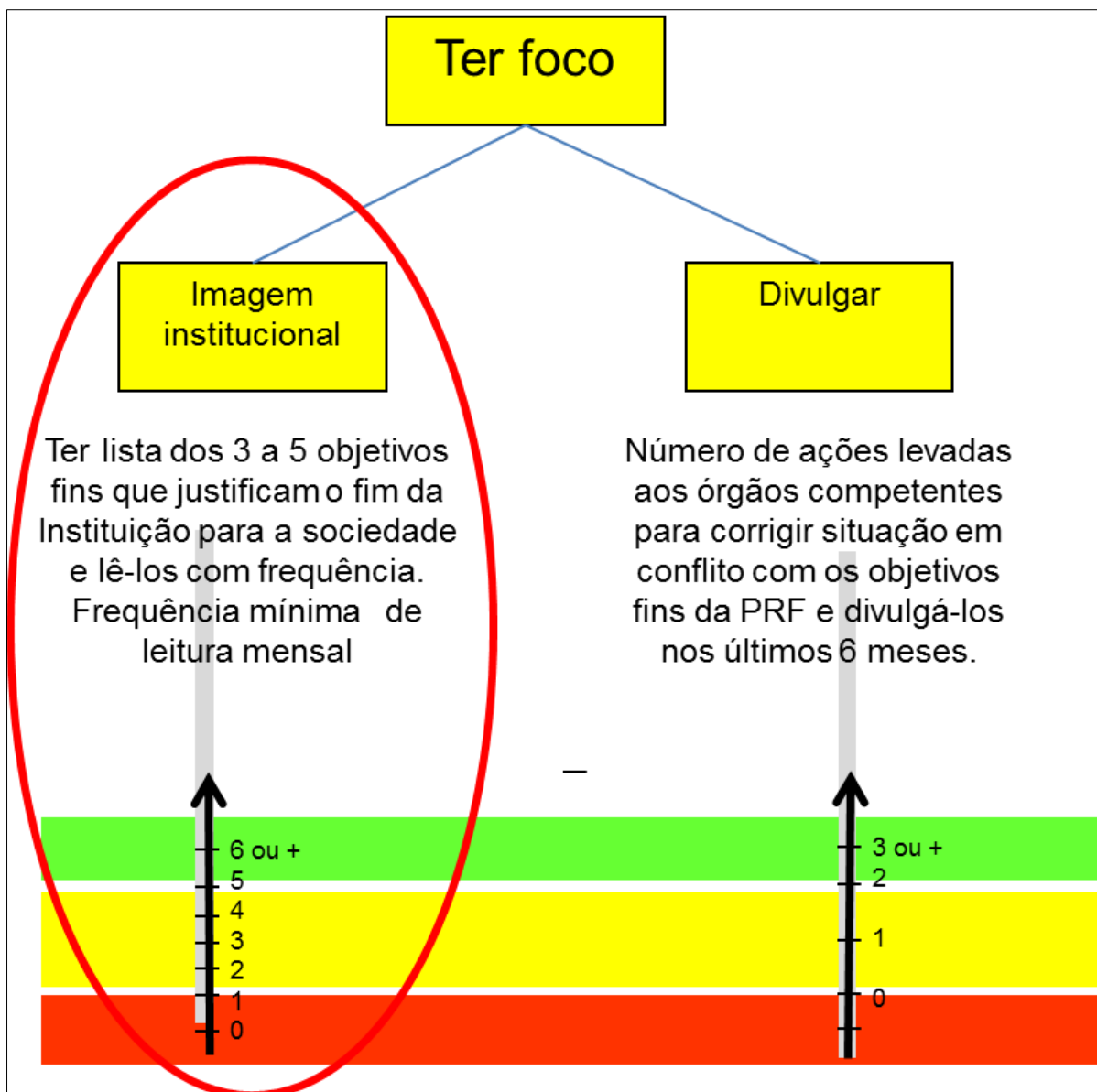
Figura 63 - Escala ordinal do Descritor do PVE Externo



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 64 apresenta o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma Função de Valor (escala cardinal): o descritor D5 – Externo; a Matriz de Julgamento; a escala fornecida pelo método MACBETH e a Função de Valor, numérica e gráfica.

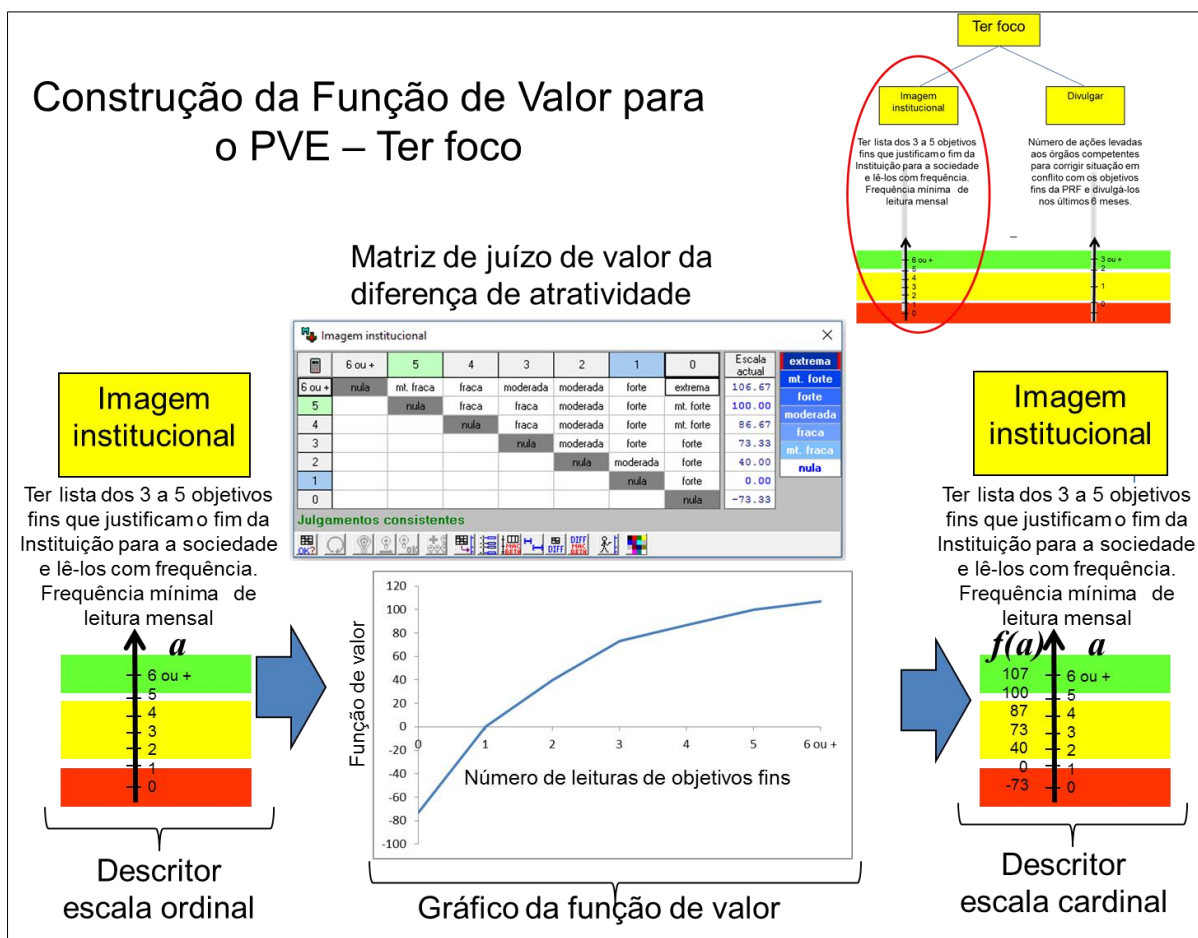
Figura 65 - Escala ordinal do Descritor do PVE Imagem institucional



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 66 apresenta o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma Função de Valor (escala cardinal): o descritor D6 – Imagem institucional; a Matriz de Julgamento; a escala fornecida pelo método MACBETH e a Função de Valor, numérica e gráfica.

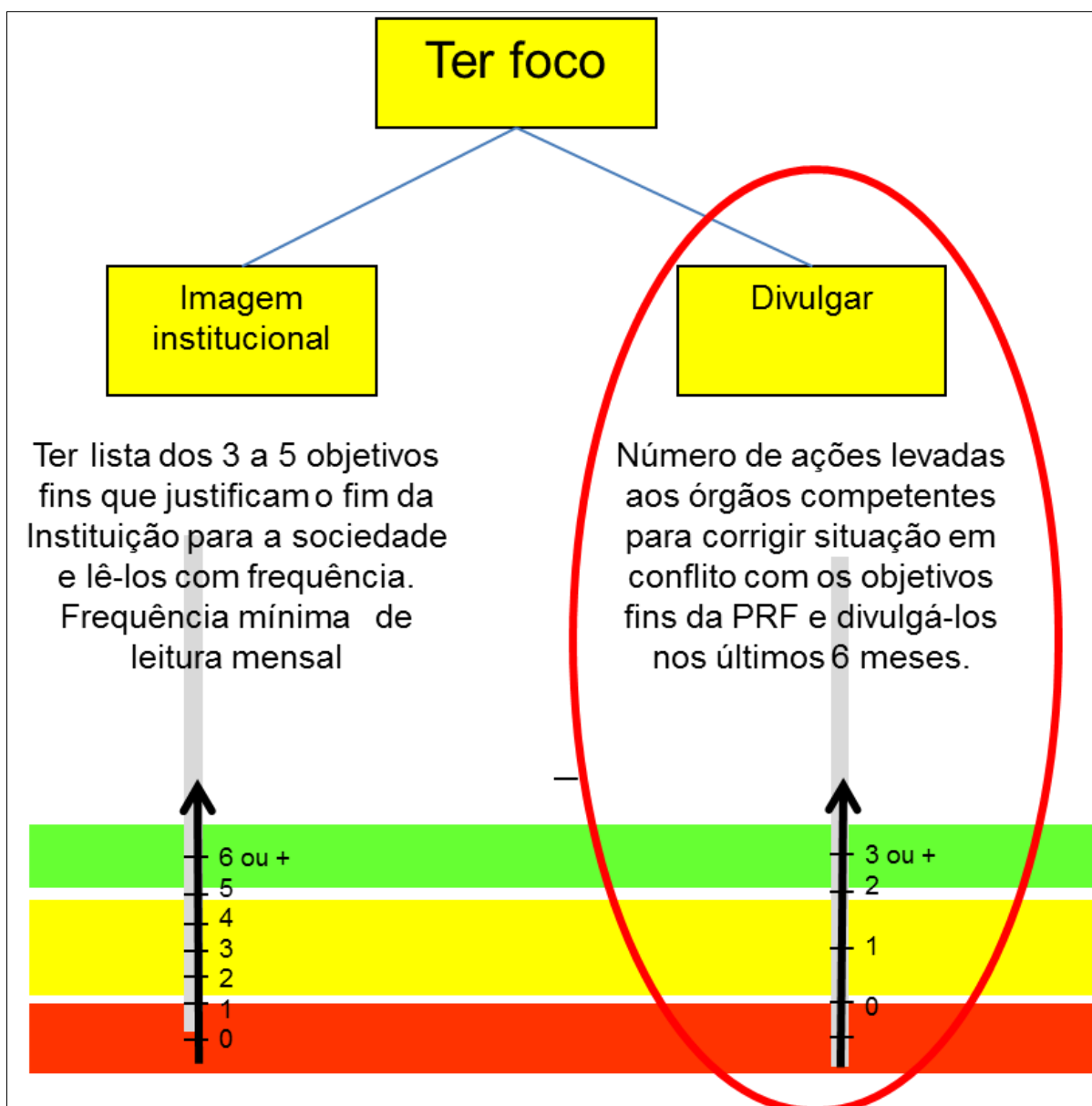
Figura 66 - Transformação do Descritor Imagem institucional em Função de Valor por meio do Método MACBETH



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 67 apresenta o sétimo descritor (D7, PVE Divulgar), com sua escala ordinal, que será transformada em escala cardinal.

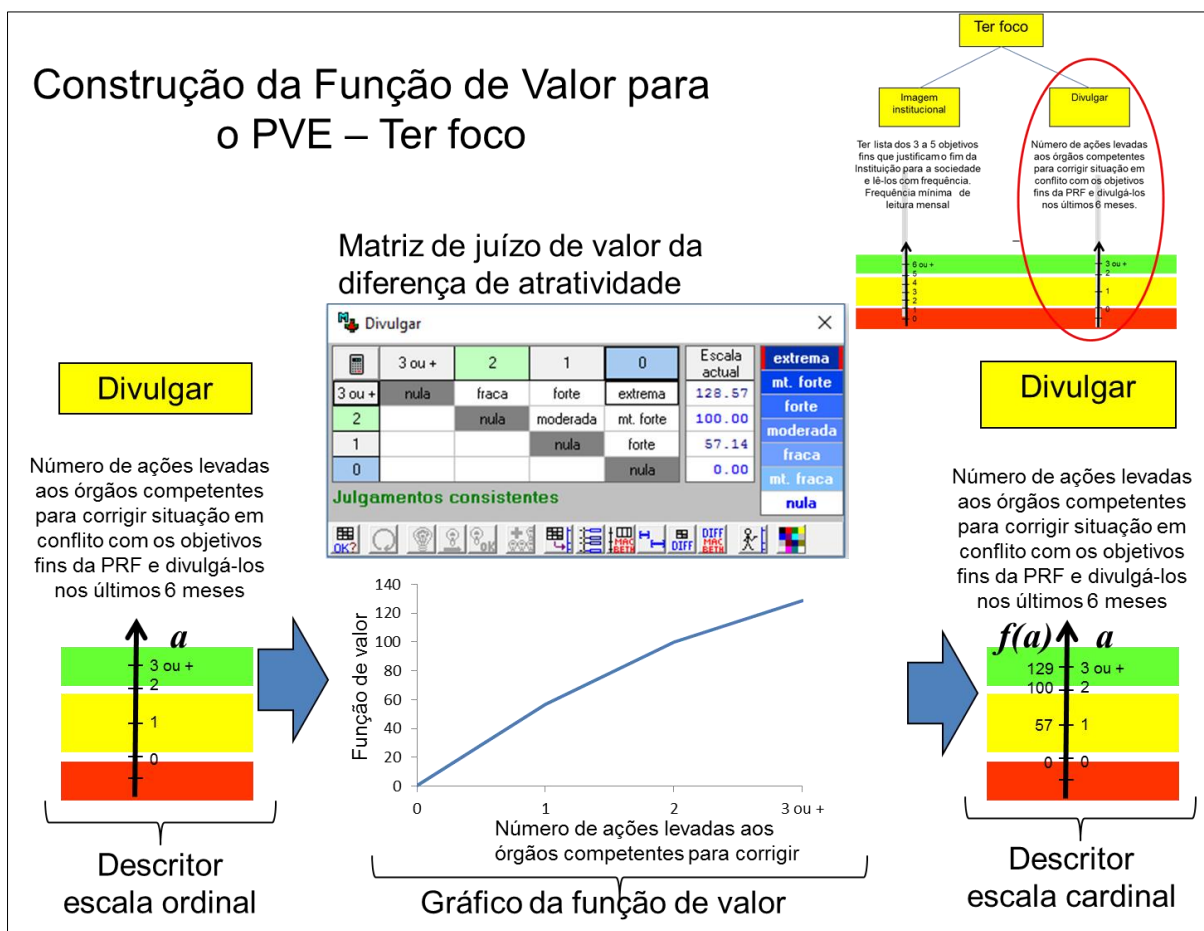
Figura 67 - Escala ordinal do Descritor do PVE Divulgar



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 68 apresenta o processo completo de transformação de um descritor (escala ordinal) em uma Função de Valor (escala cardinal): o descritor D7 – Divulgar; a Matriz de Julgamento; a escala fornecida pelo método MACBETH e a Função de Valor, numérica e gráfica.

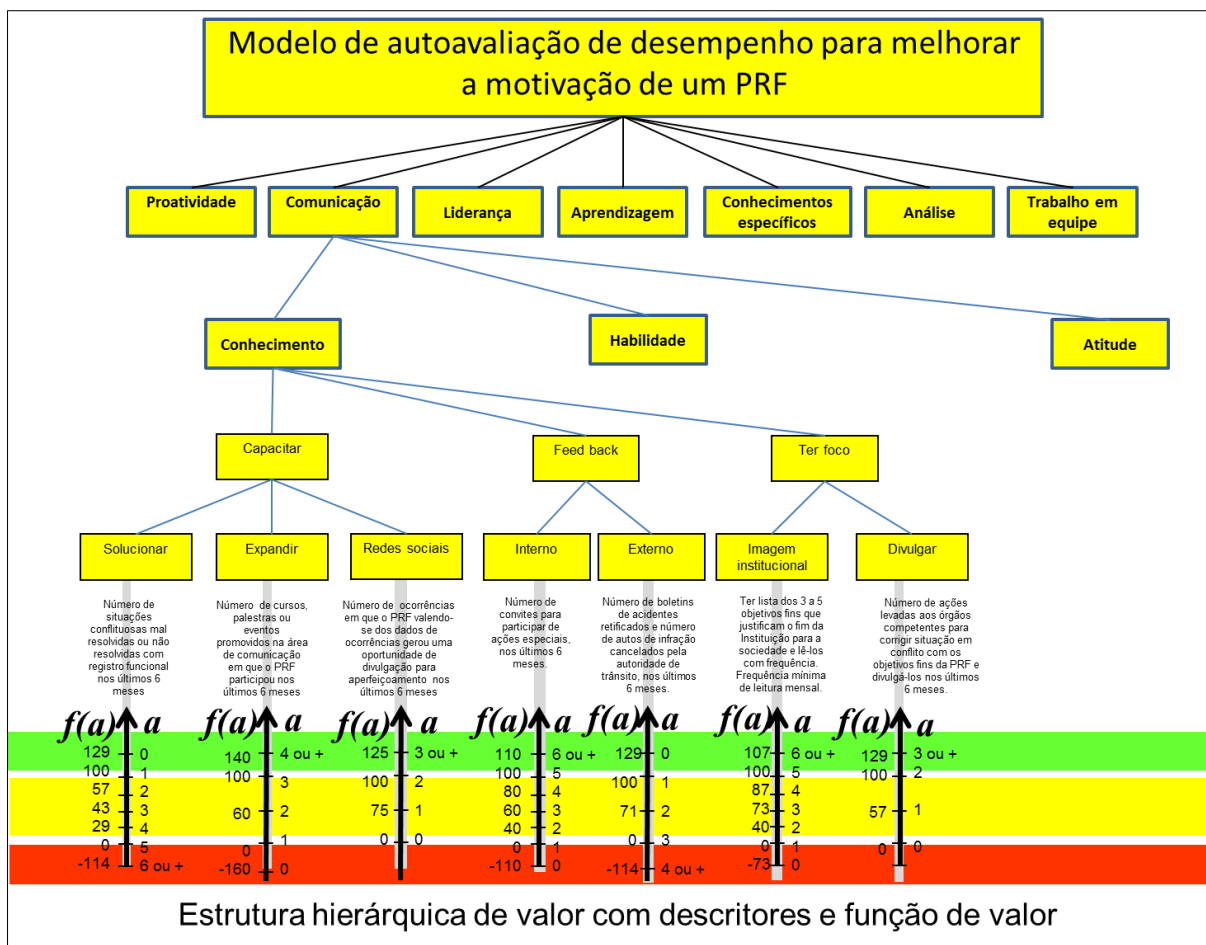
Figura 68 - Transformação do Descritor Divulgar em Função de Valor por meio do Método MACBETH



Fonte: Elaboração do autor, 2017

A Figura 69 apresenta todos os sete PVEs do Cluster Conhecimento do PVF Comunicação, com suas respectivas escalas ordinais e funções de valor construídas.

Figura 69 - Funções de valor do Cluster Conhecimento, PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Como pode-se observar, cinco funções de valor na Figura 69, apresentam valores negativos elevados, acima do que seria de esperar para uma extrapolação. O grau de repulsão nesses níveis é tão grande que o decisor os considera como inadmissíveis, logo, não pertencentes ao problema. Para efeito de visualização global, no entanto, os mesmos foram ainda mantidos no modelo, reconhecendo-se, contudo, que uma alternativa com desempenho em algum desses níveis não é tolerável, não pertencendo ao contexto do problema. Caso se tenha um desempenho tão baixo em algum desses descritores, o decisor terá que adotar um comportamento fora do padrão estabelecido pelo modelo, ou seja, terá que adotar um protocolo emergencial para melhorar o desempenho local porque a situação exige ações de melhoria urgentes e específicas.

Concluída a etapa de construção das funções de valor, o decisor já dispõe de um conhecimento bastante amplo que o permite mensurar cardinalmente cada aspecto operacional tido por ele como relevante, porém é necessário integrar as avaliações locais a fim de que o

decisor possa fazer uma avaliação global do modelo, o que só será possível com a identificação das taxas de compensação para cada PVE e PVF.

4.2.2.3 Identificação das taxas de compensação

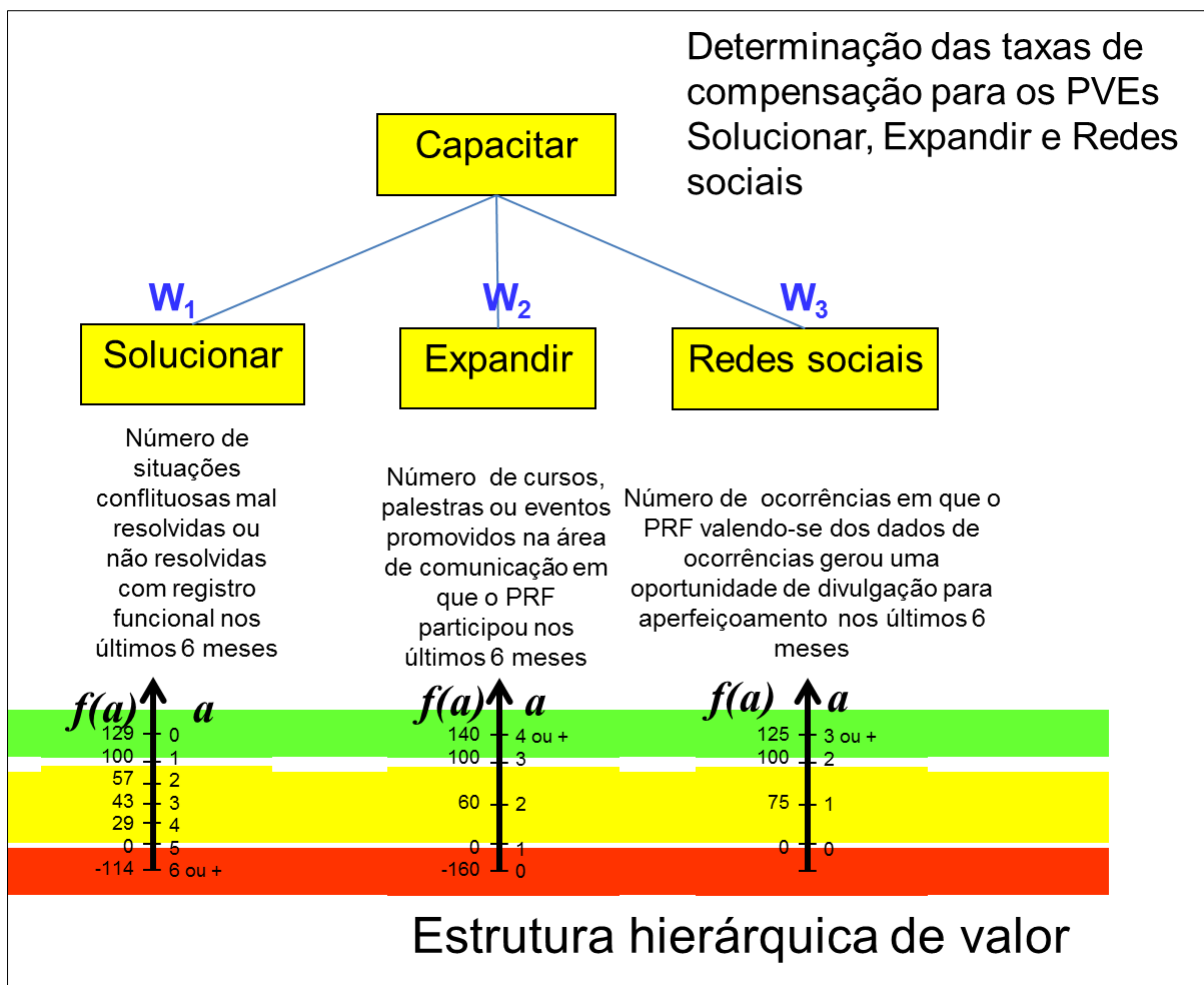
Esta etapa da fase de avaliação visa determinar as taxas de compensação ou taxas de substituição para todos os PVEs e PVFs do modelo, o que permitirá uma avaliação local e global do modelo de autoavaliação do desempenho de um PRF. Segundo Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001), as taxas de compensação são constantes usadas para representar a contribuição de um descritor (ou de um critério) no ponto de vista superior, quando este descritor (ou critério) tem uma melhora em seu desempenho, elevando do nível Neutro para o nível Bom. No contexto da EHV de um modelo de avaliação de desempenho, as taxas de compensação possibilitam converter unidades locais em unidades do ponto de vista imediatamente superior na EHV.

A MCDA-C sugere a identificação das taxas de compensação por meio da evidenciação e ordenação de alternativas possíveis ao decisor, dentro de cada PVE e a posterior determinação das taxas de compensação.

A determinação das alternativas é feita pela comparação direta de duas ações fictícias envolvendo dois ou mais critérios dentro de um PVE ou PVF. O decisor assume que em uma ação ou alternativa o primeiro critério tem nível Bom e os demais têm nível Neutro de performance. Na outra ação ou alternativa, os critérios têm performance oposta, ou seja, o critério que era Bom passa a ser Neutro e um dos critérios que era Neutro passa a ter performance nível Bom. O decisor analisará as várias alternativas possíveis e definirá a ordem de sua preferência em relação às alternativas existentes.

Nesse trabalho, foram identificadas as taxas de compensação (W) para todos os descritores do PVE-Conhecimento do PVF Comunicação. Serão apresentados os procedimentos referentes à identificação das taxas de compensação dos PVEs Solucionar, Expandir e Redes sociais. A Figura 70 apresenta esse recorte.

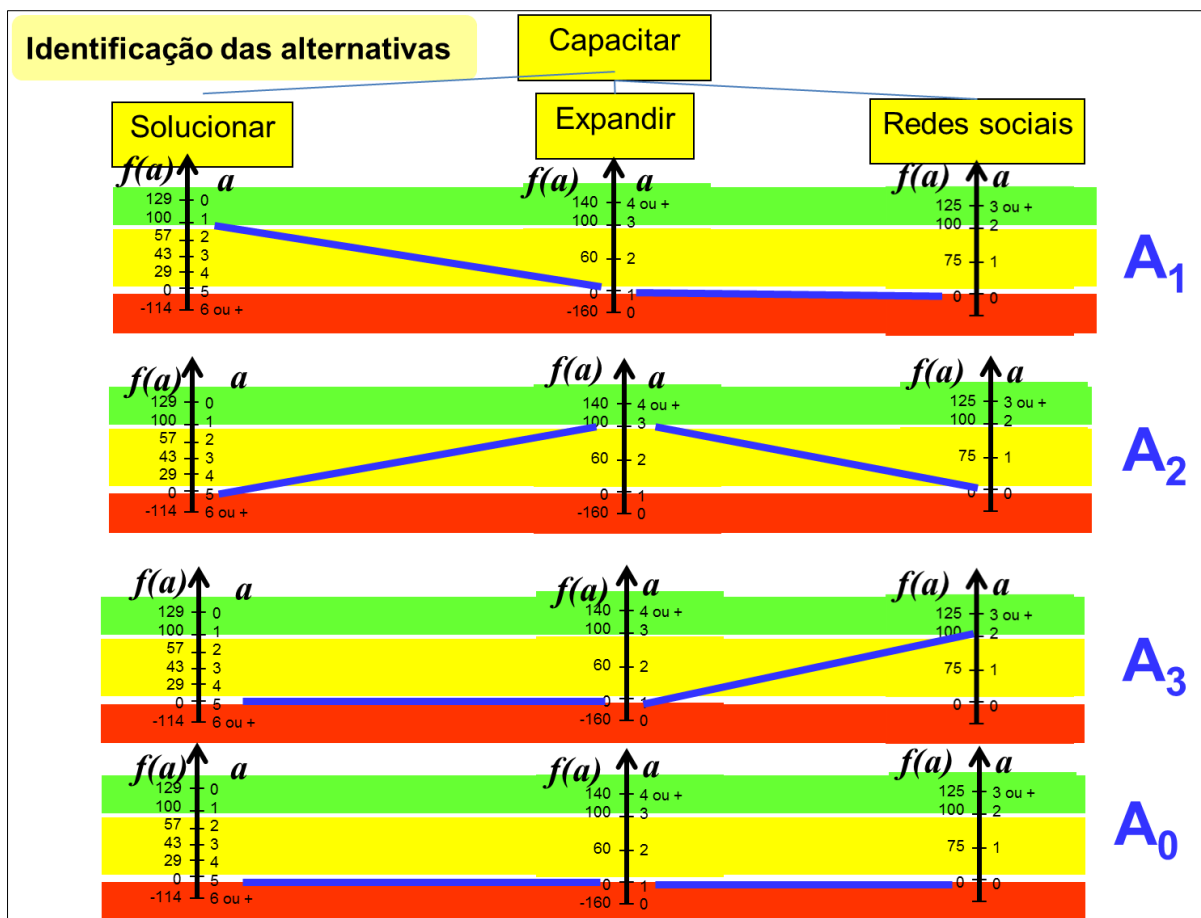
Figura 70 - Recorte dos PVEs que terão identificadas as suas taxas de compensação (W)



Fonte: Elaboração do autor, 2017

A Figura 71 apresenta o conjunto de alternativas para o PVE Capacitar.

Figura 71 - Identificação das alternativas para o PVE Capacitar



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A seguir, estas alternativas devem ser ordenadas, de acordo com a preferência do decisor. Para isso, utiliza-se a Matriz de Roberts para orientar a determinação da preferência do decisor. Nessa Matriz faz-se uma comparação par a par entre as possíveis alternativas, atribuindo nota 1 (um) para a alternativa preferida e 0 (zero) para a outra alternativa. Realizadas as comparações, os valores das linhas são somados e tem-se a ordenação das alternativas segundo a preferência do decisor. A Figura 72 apresenta a Matriz de Roberts com as notas e ordem das alternativas dos PVEs Solucionar, Expandir e Redes sociais.

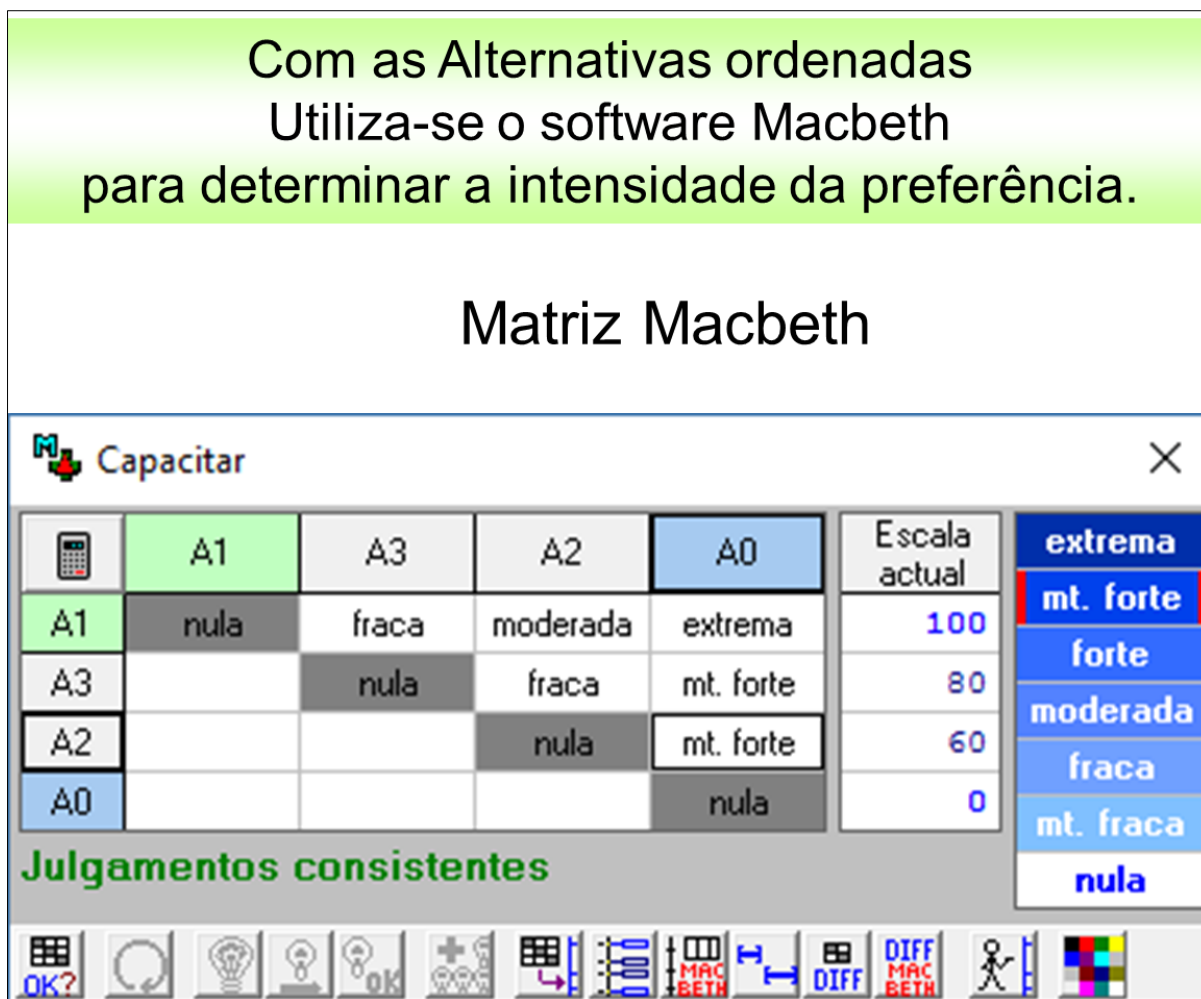
Figura 72 - Matriz de Roberts para os PVEs Solucionar, Expandir e Redes sociais

Ordena-se as Alternativas Fictícias							
Matriz de Roberts							
	A1	A2	A3	A0		Soma	Ordem
A1	X	1	1	1		3	1
A2	0	X	0	1		1	3
A3	0	1	X	1		2	2
A0	0	0	0	X		0	4
A ordem de preferência pela contribuição do Nível Neutro para o Bom é							
$A1 > A3 > A2 > A0$							

Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Após ser estabelecida uma escala ordinal de alternativas, é necessário transformar esta escala ordinal em escala cardinal, a fim de ser realizar a avaliação local e global. A transformação de uma escala ordinal em cardinal é feita, conforme explicado anteriormente, por meio da aplicação de um julgamento semântico e do método MACBETH. A Figura 73 apresenta a aplicação do software Mac Beth à escala ordinal do PVE Capacitar.

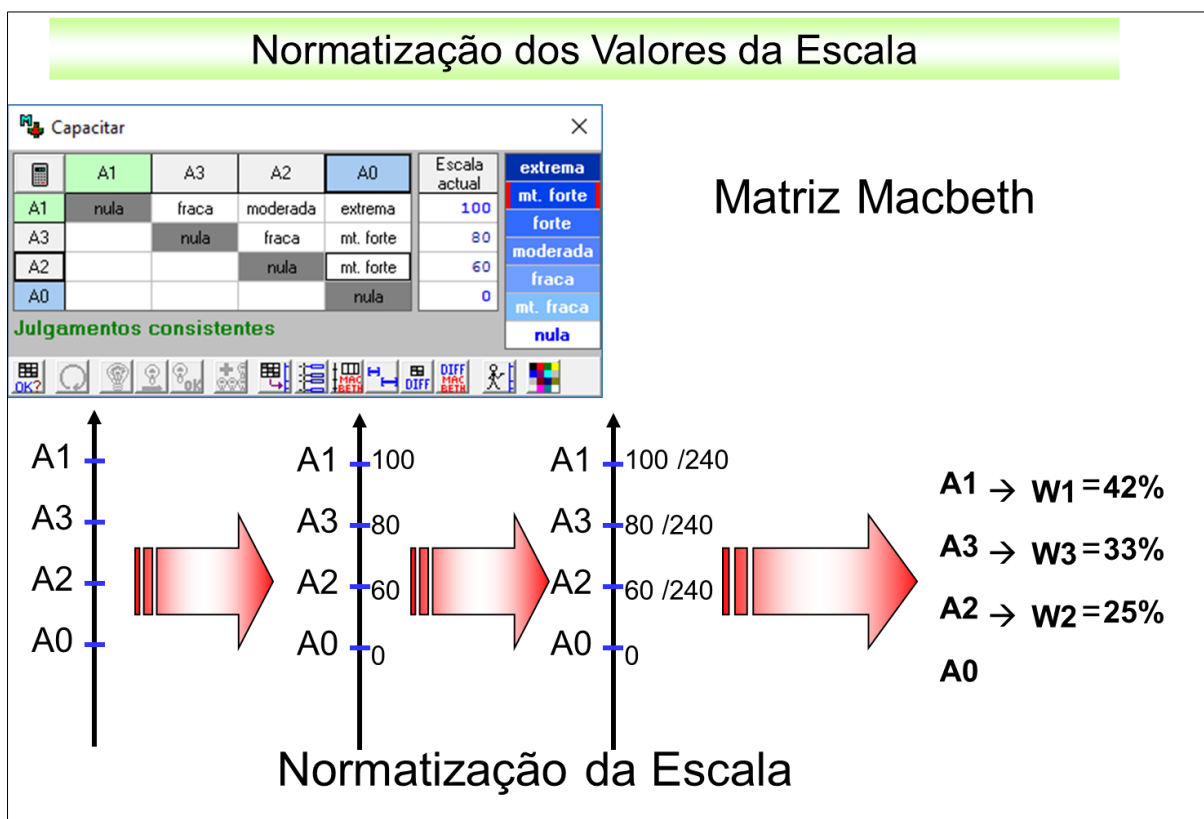
Figura 73 - Matriz MACBETH do PVE Capacitar



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Considerando a escala cardinal construída, os valores das taxas de compensação são normalizados, conforme demonstra a Figura 74, em relação aos PVEs Solucionar, Expandir e Redes sociais.

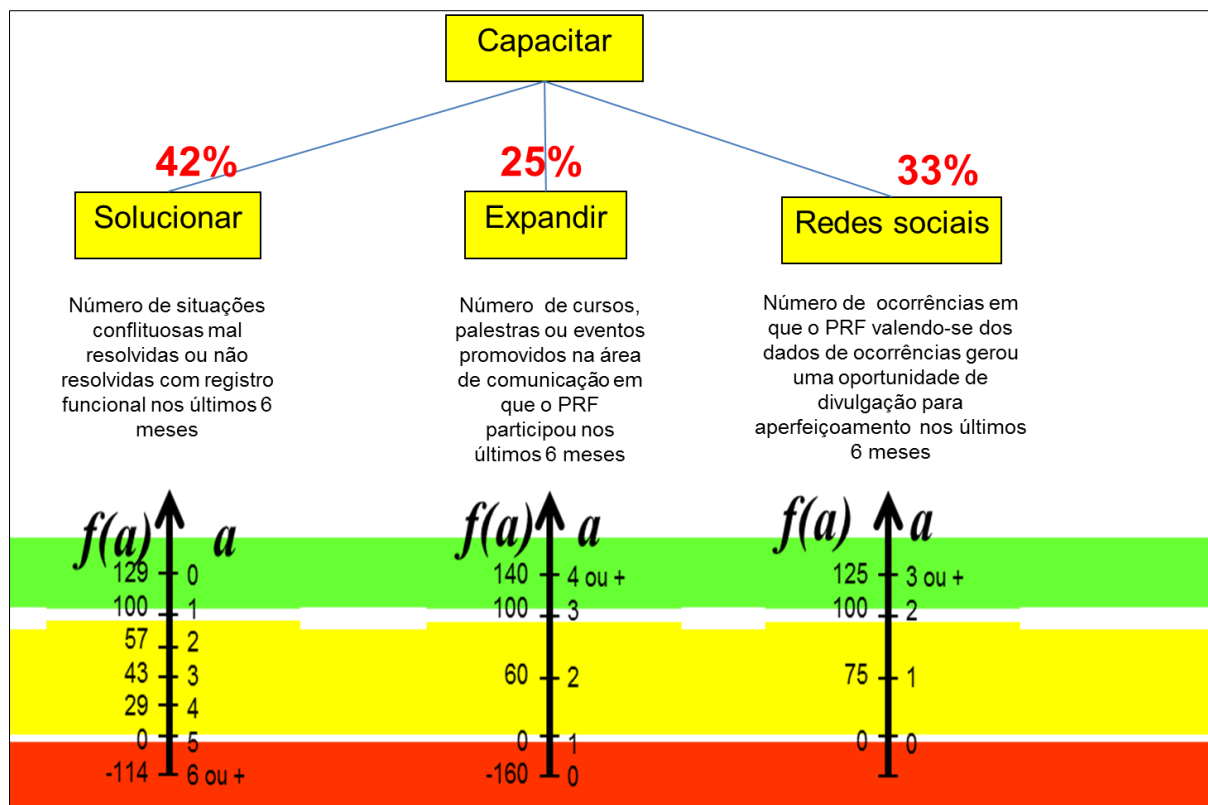
Figura 74 - Normalização da escala cardinal construída para as taxas de compensação dos PVEs Solucionar, Expandir e Redes sociais



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

A Figura 75 apresenta as taxas de compensação do PVE-Capacitar.

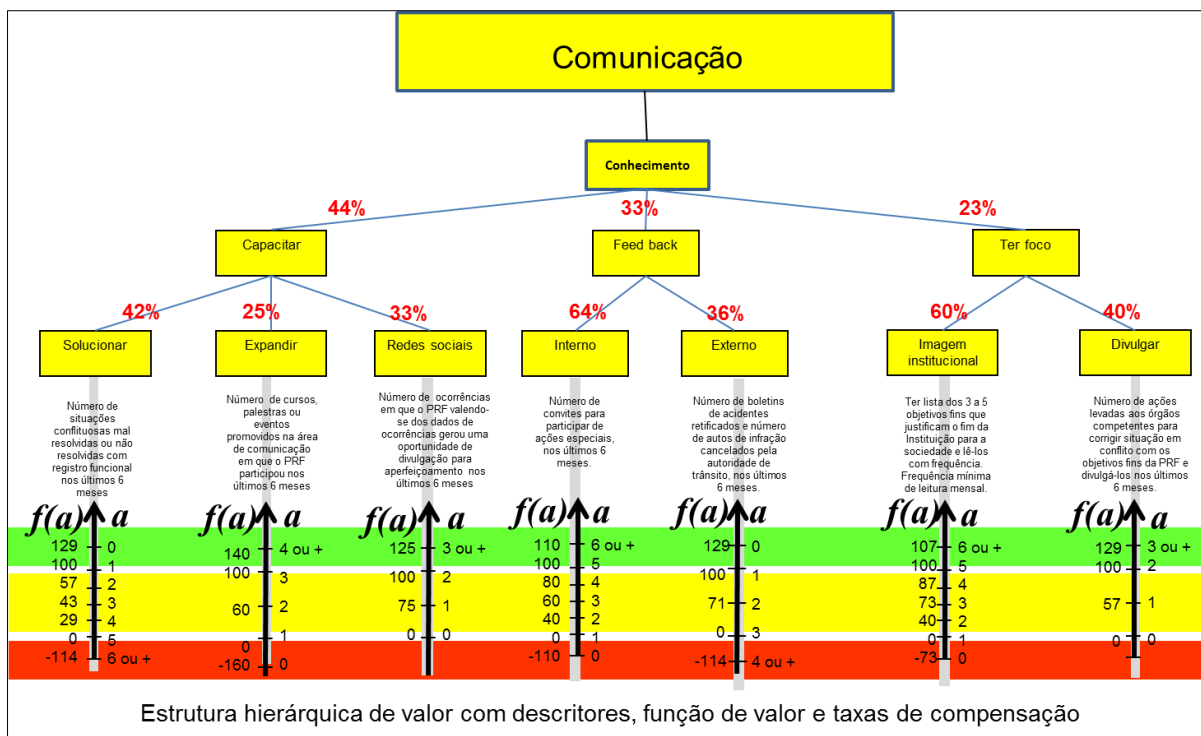
Figura 75 - Taxas de compensação do PVE-Capacitar



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Este procedimento foi repetido para todos os PVEs do Cluster Conhecimento do PVF Comunicação. A Figura 76 apresenta todas as taxas de compensação construídas, de acordo com as preferências do decisor.

Figura 76 - Taxas de compensação do Cluster Conhecimento do PVF Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

4.2.2.4 Avaliação global e perfil do impacto do *status quo*

Nesta fase da etapa avaliação do modelo, faz-se necessário calcular o valor global do desempenho do PVE-Conhecimento usando uma fórmula de agregação aditiva. A fórmula para o cálculo do desempenho global é:

$$V_{\text{Conhecimento}}(x) = 0,44 * V_{\text{Capacitar}}(X) + 0,33 * V_{\text{Feed back}}(X) + 0,23 * V_{\text{Ter Foco}}(X)$$

Onde:

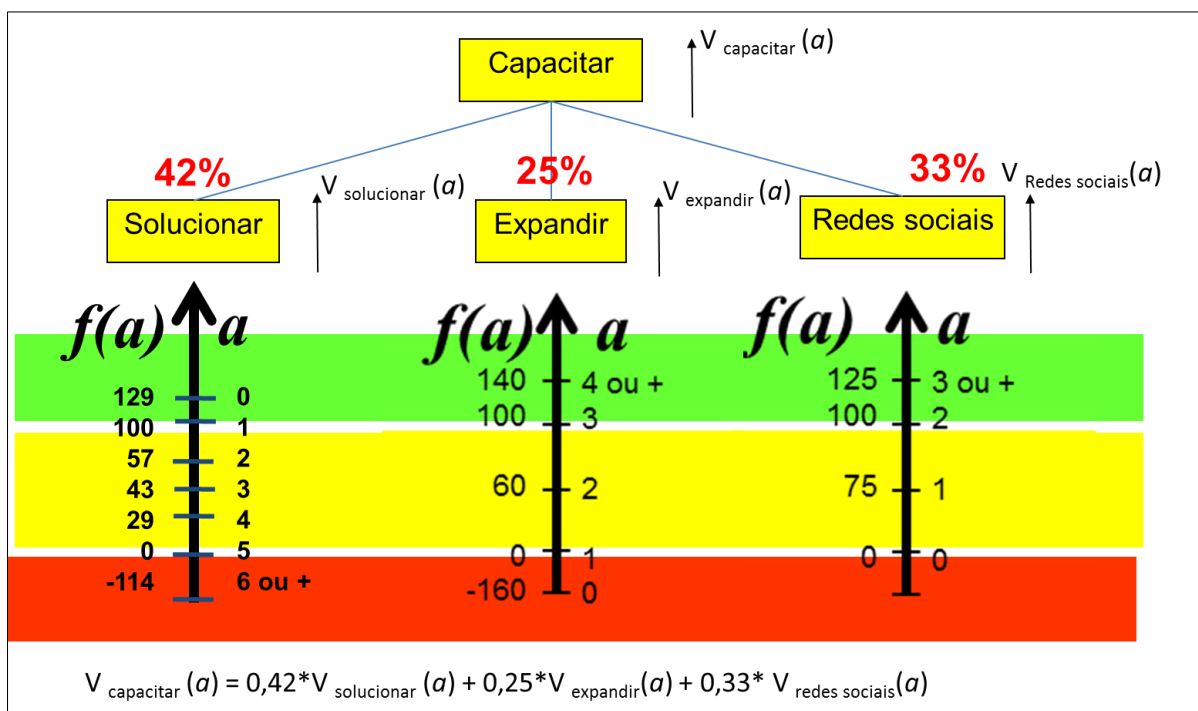
$$V_{\text{Capacitar}}(X) = 0,42 * V_{\text{Solucionar}}(X) + 0,25 * V_{\text{Expandir}}(X) + 0,32 * V_{\text{Redes sociais}}(X)$$

$$V_{\text{Feed back}}(X) = 0,64 * V_{\text{Interno}}(X) + 0,36 * V_{\text{Externo}}(X)$$

$$V_{\text{Ter Foco}}(X) = 0,60 * V_{\text{Imagem Institucional}}(X) + 0,40 * V_{\text{Divulgar}}(X)$$

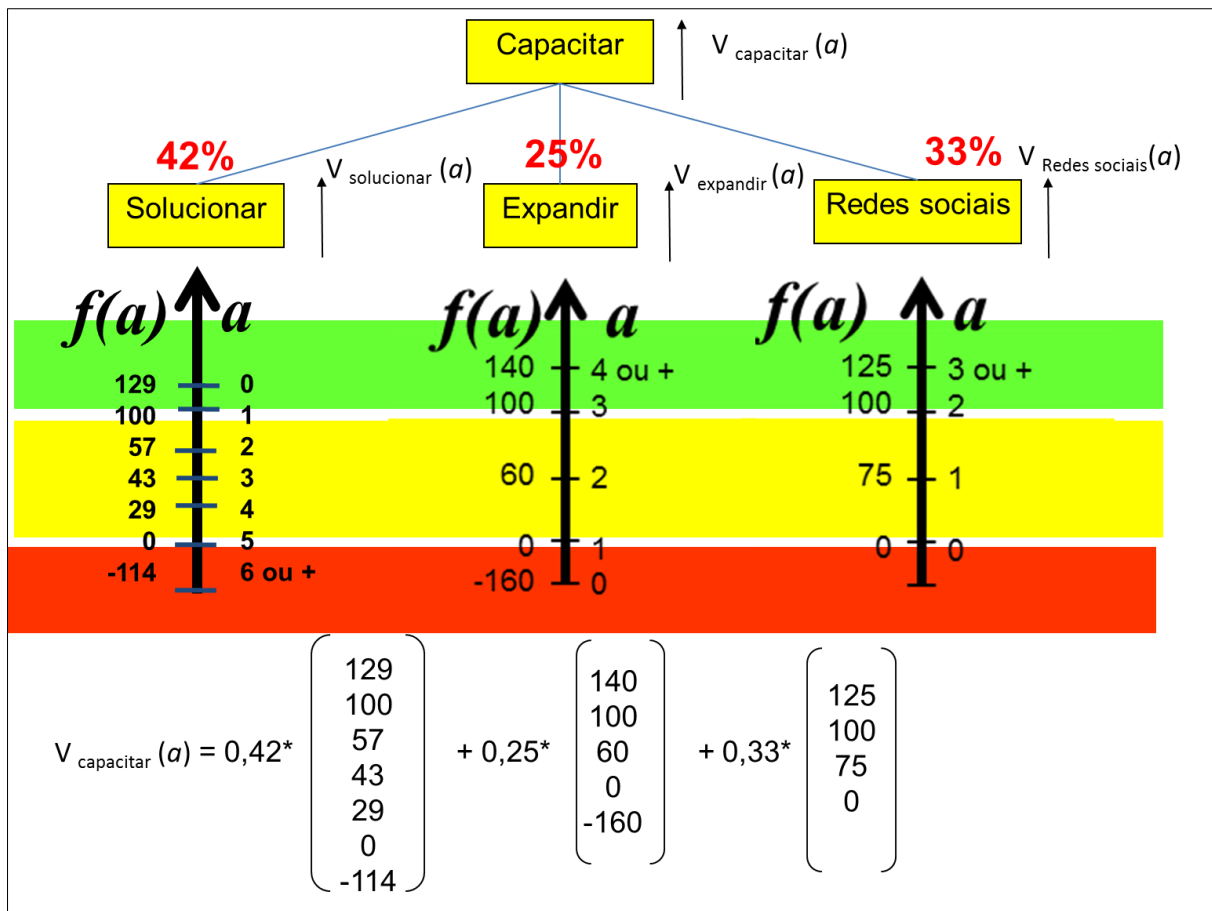
Pode ser observado na Figura 77 o processo de cálculo para $V_{\text{Capacitar}}(X)$ na forma de função e na Figura 78 o cálculo é apresentado na forma matricial.

Figura 77 - Fórmula para calcular o valor do desempenho no PVE- Capacitar em forma de função



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Figura 78 - Fórmula para calcular o desempenho no PVE Capacitar em forma matricial



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Assim, caso a alternativa em estudo tenha o perfil conforme apresentado na Figura

XXX com: $V_{\text{Solucionar}}(a) = 43$

$V_{\text{Expandir}}(a) = 0$ e

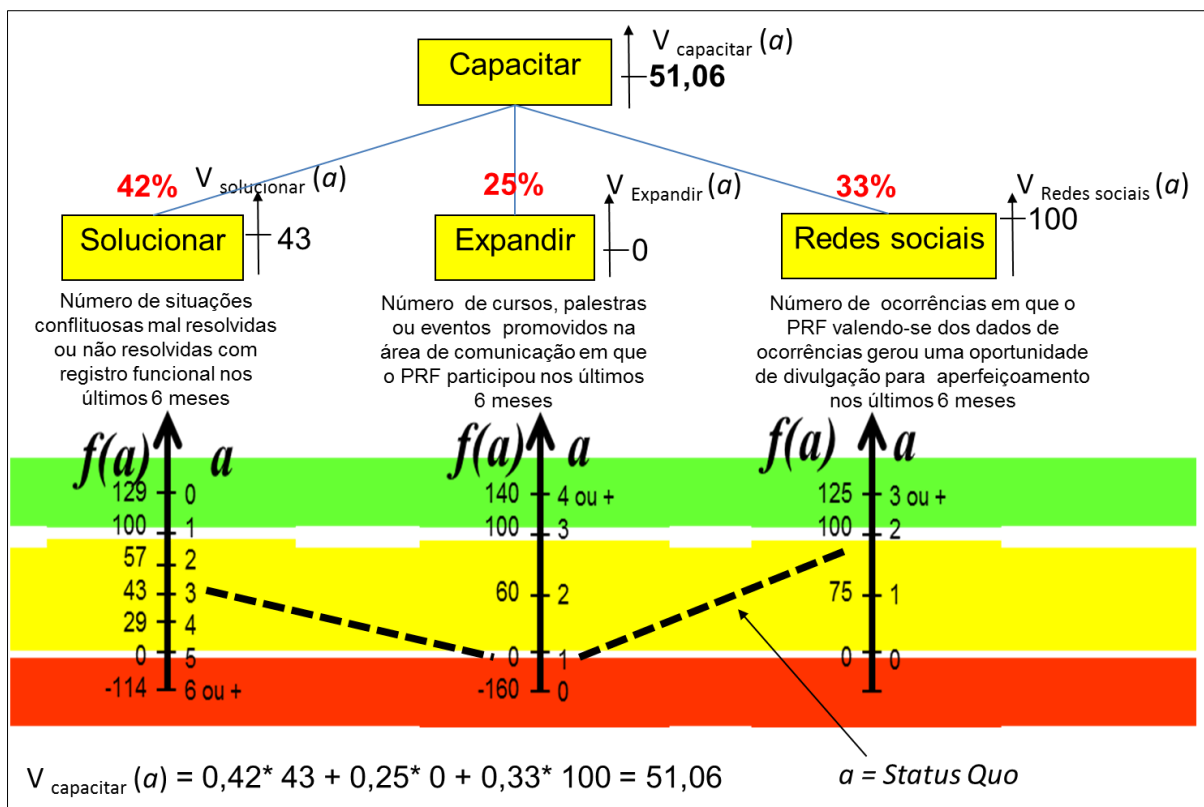
$V_{\text{Redes sociais}}(a) = 100$

Tem-se que:

$$V_{\text{Capacitar}}(a) = 0,42^* 43 + 0,25^* 0 + 0,32^* 100 = 51,06$$

A Figura 79 apresenta o perfil de impacto da ação a no PVE Capacitar e seus respectivos valores. O mesmo raciocínio é feito para os demais PVEs

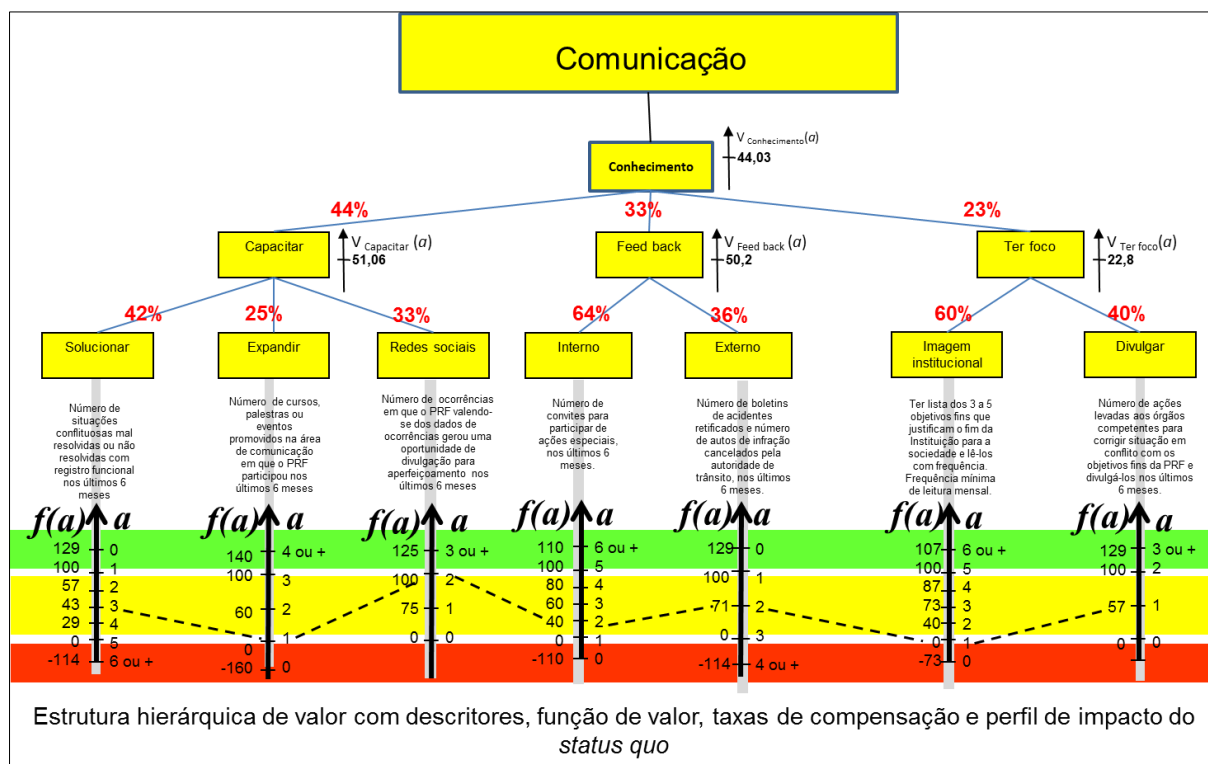
Figura 79 - Valor do desempenho no PVE Capacitar de acordo com o status quo



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Procedimento similar foi realizado para $V_{\text{Conhecimento}}(a)$ para uma ação a com o perfil de impacto evidenciado na figura 80. Como resultado o valor encontrado foi $V_{\text{Conhecimento}}(a) = 44,03$.

Figura 80 - Taxas de compensação, valor global e impacto do status quo no PVE-Conhecimento do PVF-Comunicação



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

O conhecimento propiciado pela identificação dos fatores críticos do contexto e suas escalas, construídas na fase de Estruturação do modelo, adicionados ao conhecimento da transformação do então modelo qualitativo em modelo cardinal, pela adição das informações dos níveis de referência em cada escala, adição da diferença de atratividade entre os níveis para a construção das funções de valor e posterior identificação e construção das taxas de compensação para todas as funções de valor, permitiram expandir o entendimento do contexto ao seu nível máximo possível, isto é, o atual nível de conhecimento permite identificar o que é relevante, organizá-lo e mensurá-lo individualmente e globalmente, disponibilizando conhecimento da situação atual e como proceder para aperfeiçoar o contexto, assuntos que serão abordados na seção seguinte.

O estrutura hierárquica de valor do modelo construído encontra-se no Apêndice D, figura 85.

4.2.3 Fase de recomendações

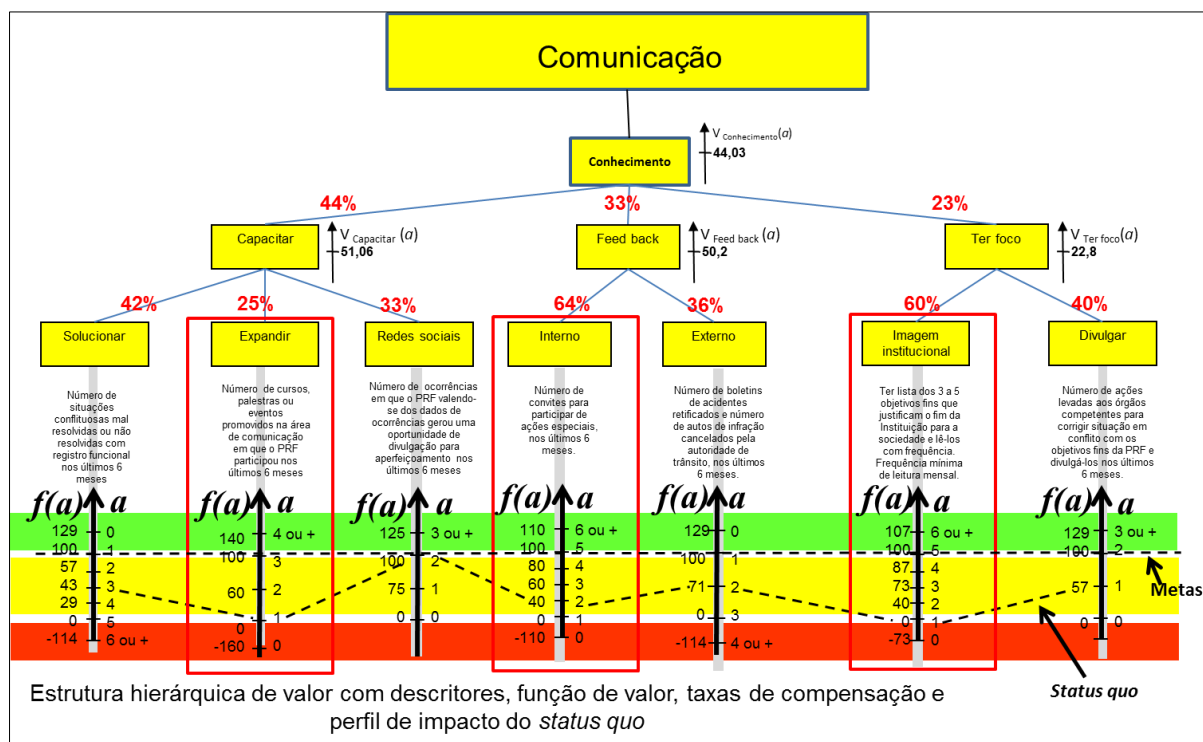
A última fase da MCDA-C é a fase de Recomendações, na qual analisa-se o *status*

quo do perfil de desempenho do contexto sob estudo e compara-se com as metas propostas pelo decisor, estabelecendo-se recomendações e ações de melhoria para cada descritor. A escolha dos descritores que terão preferência nas ações de melhoria ocorrerá de acordo com parâmetros como (i) aqueles cuja intervenção possibilitará maior contribuição global no desempenho do modelo, (ii) aqueles com perfil de desempenho em nível comprometedor ou (iii) aqueles descritores que englobem ambas as situações, com possibilidade de um maior potencial de aperfeiçoamento e melhor desempenho local e global.

O contexto problemático, composto de desempenhos em nível comprometedor, passa a ser visto como um campo de oportunidades (KEENEY, 2009), possibilitando ao decisor realizar a gestão do contexto sob estudo por meio de ciclos de avaliação.

Levando-se em consideração o perfil de desempenho dos descritores, as oportunidades de melhoria, bem como sua contribuição no desempenho local e global, em um processo interativo do facilitador com o decisor, foram identificados 3 (três) descritores que representam propriedades do contexto que necessitam de ações para melhoria. Serão apresentadas propostas de ações de melhoria para os 3 (três) descritores que apresentam os piores desempenhos no PVE Conhecimento do PVF Comunicação. Dois descritores (PVE Expandir e PVE Redes sociais) apresentam *status quo* de desempenho no nível neutro, ou seja, estão na fronteira entre o nível de mercado (competitivo) e o nível comprometedor. O descritor do PVE Interno apresenta desempenho competitivo, porém muito próximo do nível neutro. A meta traçada pelo decisor é que o nível de desempenho esteja no nível Bom para todos os descritores. A Figura 81 apresenta o conjunto de descritores, o *status quo* de desempenho e as metas de desempenho a serem alcançadas, com destaque para os descritores que sofrerão ações de melhoria por meio de recomendações.

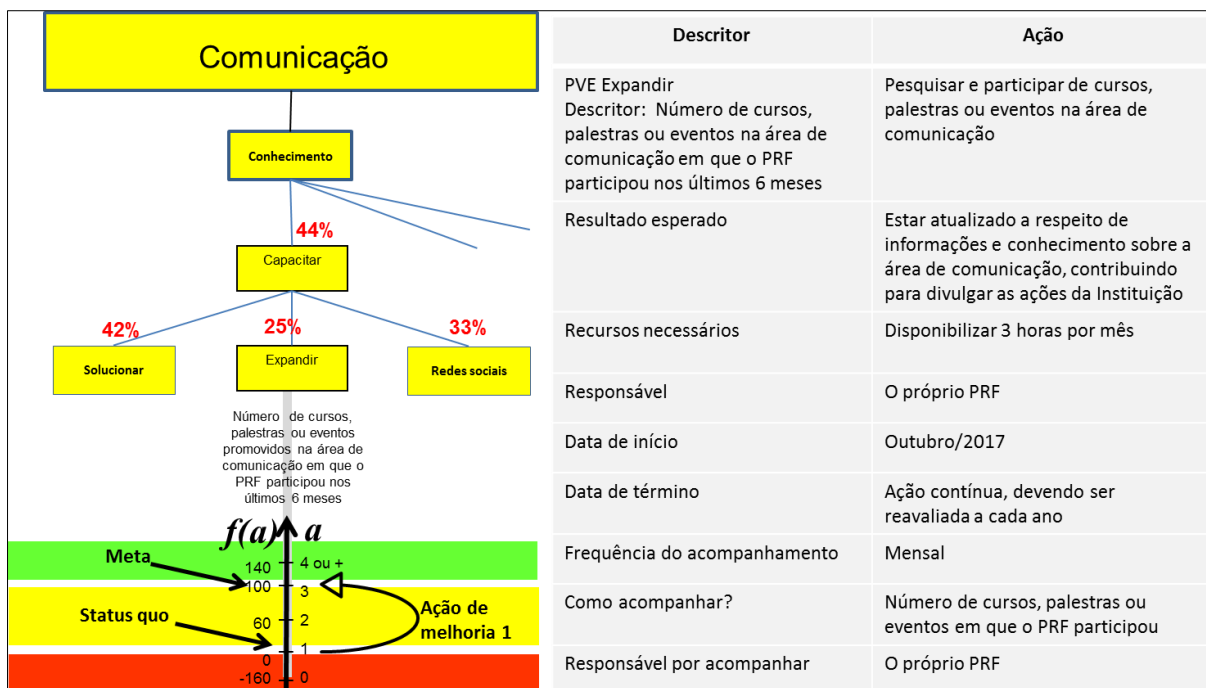
Figura 81 - Destaque dos descritores que sofrerão ações de melhoria na fase de Recomendações



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

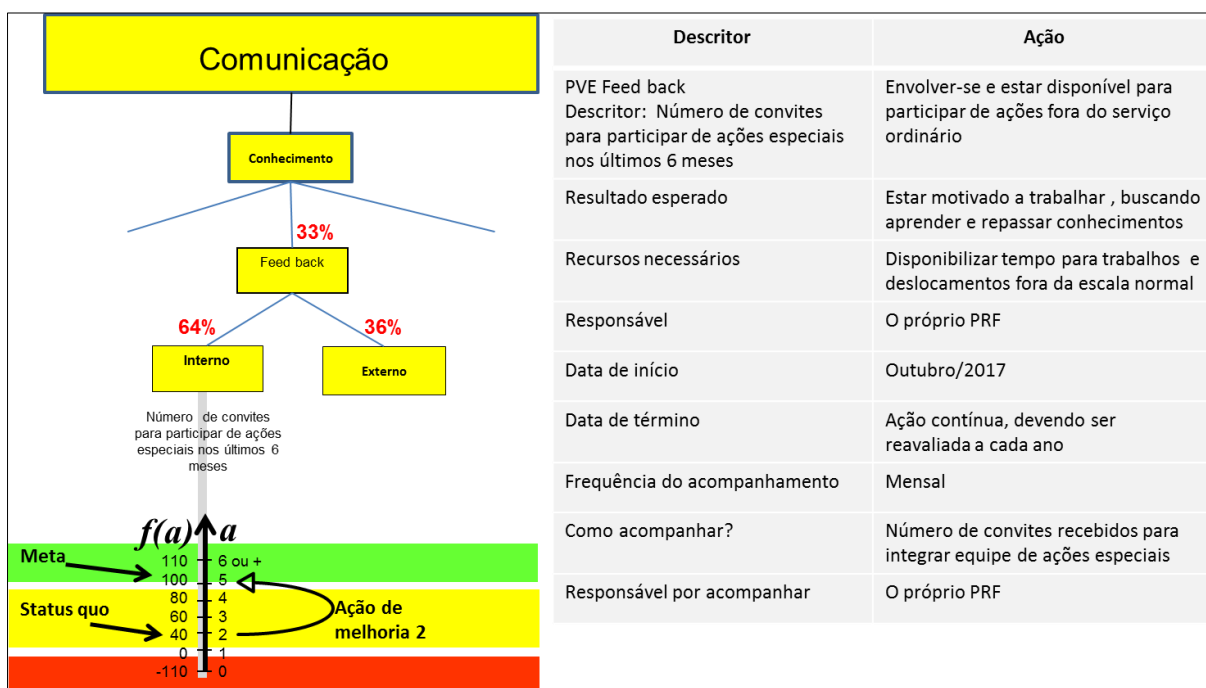
Para cada um dos três descritores identificados como aqueles sobre os quais devem ser desenvolvidas ações de melhoria, foi criado um plano de atividades descrevendo o descritor, sua posição na estrutura hierárquica de valor, sua taxa de compensação, a ação que deverá ser implementada, o resultado esperado, os recursos necessários, o responsável, data de início e término da ação, frequência e responsável pelo acompanhamento. As Figuras 82, 83 e 84 mostram o plano de atividades contendo ações de melhoria que devem ser desenvolvidas para os PVEs Expandir, Interno e Imagem institucional, respectivamente, para que eles atinjam as metas estabelecidas.

Figura 82 - Plano de atividades com ações de melhoria para o PVE Expandir



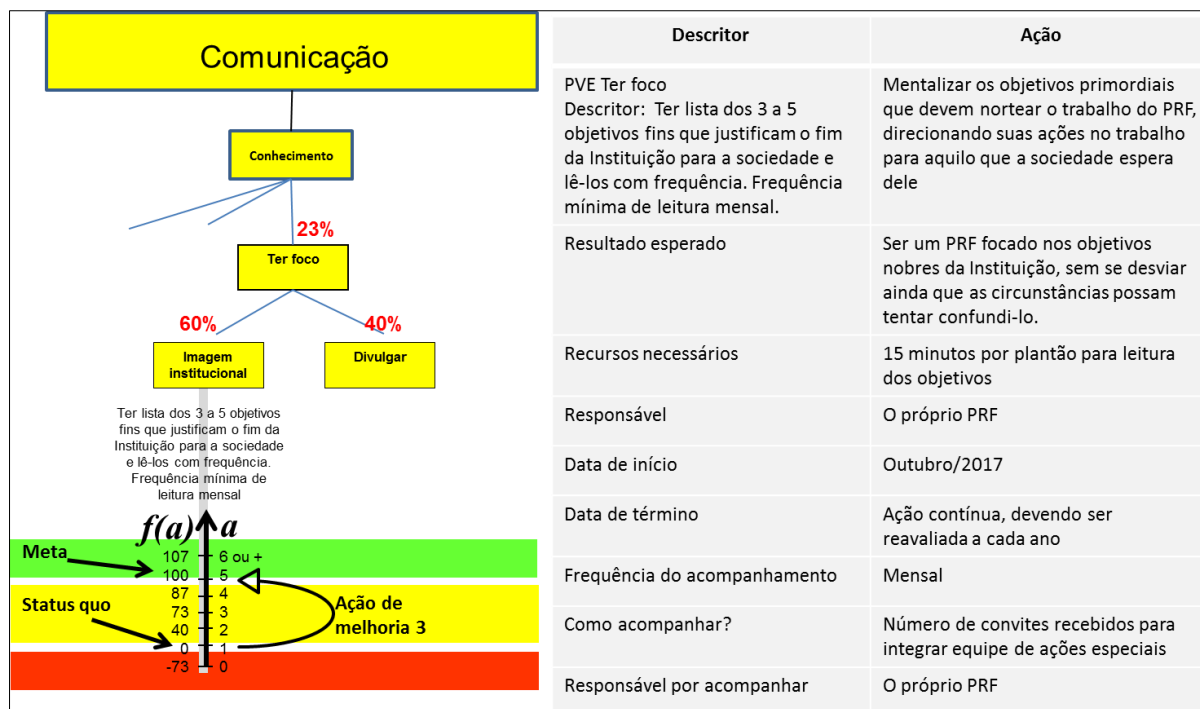
Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Figura 83 - Plano de atividades com ações de melhoria para o PVE Interno



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

Figura 84 - Plano de atividades com ações de melhoria para o PVE Imagem institucional



Fonte: Elaboração do autor, 2017.

As ações de melhoria propostas para os três descritores que apresentam os piores desempenhos têm por objetivo melhorar o desempenho nesses critérios e, por consequência, melhorar o desempenho global do contexto (modelo de autoavaliação de desempenho de um PRF para melhorar sua motivação). Após a implementação das ações de melhoria, os descritores devem ser monitorados e seus desempenhos devem ser medidos regularmente, estabelecendo um processo de gestão do desempenho com ciclos de avaliação contínuos, tendo como resultado final um PRF mais motivado em seu trabalho.

Além do monitoramento e busca do nível Bom para os três descritores submetidos às ações de melhoria descritas, deverão ser estabelecidas novas ações de melhoria para os outros três descritores que apresentam desempenho de mercado (ou competitivo), mas que ainda não apresentaram desempenho no nível Bom. Este processo contínuo estabelecerá uma rotina de procedimentos e passará a incorporar a vida do PRF, internalizando aquilo que é importante ele fazer em seu trabalho, estimulando-o a buscar o que ele considera relevante e necessário nas suas atividades profissionais, e em consequência, ele estará motivado a trabalhar e a realizar suas atividades laborais com excelência.

Enfatize-se que a motivação para realização da presente pesquisa e todos os esforços nela alocados estão associados estritamente ao desejo do policial rodoviário federal de poder, por meio da gestão do exercício de suas funções profissionais, perceber-se como

uma pessoa que agrega valor a todos com os quais convive e, principalmente, seus colegas e instituição onde trabalha, para assim incrementar sua motivação e felicidade pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de um policial rodoviário federal envolve múltiplas tarefas, que vão desde a fiscalização de trânsito, orientações a usuários, prestação de informações, participação em eventos, até situações mais complexas como atendimento de acidentes, combate à criminalidade e operações de manutenção da segurança e ordem pública. São situações extremamente diferentes, que ocorrem muitas vezes simultaneamente ou em sequência, e que exigem do policial discernimento e controle emocional para a solução menos traumática dos problemas. Este ambiente de contínua demanda de esforços emocionais e desgastes físicos tem gerado nos policiais rodoviários federais, em um primeiro momento, “stress”, e a, seguir, insatisfação, frustração e por fim, falta de comprometimento com seu local de trabalho. Esta situação para ser revertida ou pelo menos amenizada, requer que cada um crie um *modus vivendi* que lhe permita blindar, pelo menos parcialmente, seu estado emocional deste ambiente.

É com esta percepção que surge a presente pesquisa visando desenvolver um instrumento para auxiliar um policial específico a melhorar sua percepção de satisfação e motivação para com seu local de trabalho. Considerando que o policial é apenas uma peça na engrenagem de causa e efeito das situações que ocorrem no seu dia-a-dia laboral, é necessário um modelo que permita ao policial avaliar seu desempenho no trabalho, a fim de que ele possa sentir que seu esforço está produzindo os resultados que ele e a sociedade esperam. Entretanto, os resultados esperados muitas vezes não ocorrem, sobretudo porque as variáveis que estão sendo analisadas não estão sob o controle do policial, ou seja, o policial sente-se frustrado por não atingir metas estabelecidas pela Instituição e por ver que seu trabalho não está surtindo os efeitos esperados. O sentimento de frustração tem gerado graves problemas de saúde nos policiais e um sentimento de desmotivação em relação ao trabalho. Portanto, para sentir-se valorizado, é importante que o policial disponha de um modelo de avaliação de seu desempenho, levando em consideração critérios que estejam sob seu controle e que venham a conduzi-lo para atingir suas metas pessoais e as da Instituição, de forma que o policial possa fazer a gestão do seu desempenho, minimizando seus pontos fracos e aproveitando as oportunidades para melhoria, buscando excelência nos pontos fortes e, em consequência, sentir-se realizado profissionalmente, motivado a seguir trabalhando e acreditando naquilo que faz.

A análise da literatura aponta para a existência de modelos de avaliação de desempenho que utilizam critérios estabelecidos pelas instituições, normalmente estabelecidos

e retirados a partir de estudos científicos realizados ou de modelos aplicados em outras instituições, cujas metas são ou devem ser alcançadas pelos servidores, os quais, na maioria das vezes, não têm controle sobre as variáveis. Além da ferramenta ser genérica e inapropriada para ser aplicada em contextos específicos, com características bastante diferentes, a forma de mensurar o desempenho dos servidores é feita de forma ambígua, confusa e sem definição clara dos critérios. Além disso, a literatura contempla poucos modelos de avaliação de desempenho da atividade policial, e praticamente não foi encontrado nenhum modelo no qual o policial possa realizar sua autoavaliação de desempenho. Também não foi encontrado qualquer menção a modelo de avaliação de desempenho no qual os critérios de avaliação, cujas performances estejam sob seu controle, tenham sido determinados pelo próprio policial, dentro daquilo que ele entende como relevante na sua profissão e importante para motivá-lo no exercício de suas funções. Na literatura não foi encontrado nenhum modelo de avaliação de desempenho de servidor da Polícia Rodoviária Federal, muito menos de modelo de autoavaliação de um PRF, levando em conta critérios que o policial julga importantes em seu trabalho e que estejam sob seu controle.

Restou evidente a existência de lacunas na literatura acerca de modelos de autoavaliação de desempenho de policiais, que leve em conta as peculiaridades de cada polícia (Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícias Militares e Polícias Civis) e, dentro de cada polícia, sua localização ou especificação (operação aérea, operação com cães, combate ao narcotráfico, fiscalização de trânsito, controle de distúrbios civis, etc) e que também leve em conta variáveis que o policial julga relevantes e que estejam sob o controle do policial.

Considerando a situação crítica pela qual passam os policiais em termos de desmotivação e problemas de saúde, surge a oportunidade de desenvolver um modelo construtivista de avaliação de desempenho baseado em critérios estabelecidos pelo próprio policial e cujas variáveis estejam sob seu controle, criando um norte para este policial, de modo que ele possa fazer a gestão do seu desempenho, direcionando suas ações no trabalho, otimizando seu tempo e, em consequência, gerando a sensação de dever cumprido e melhorando sua motivação. O modelo surgiu para responder à pergunta de pesquisa: **Quais são os aspectos considerados por um policial rodoviário federal como críticos para a sua motivação e passíveis de seu controle, e como o desempenho do policial em relação a esses aspectos pode ser por ele gerido?**

Para responder à pergunta de pesquisa o objetivo do presente trabalho é: Desenvolver um modelo de autoavaliação de desempenho para um policial rodoviário federal, a partir da sua percepção, tendo em vista promover sua motivação no trabalho. Para alcançar este objetivo geral, foram estabelecidos 5 (cinco) objetivos específicos: (i) Delimitar o fragmento da literatura do tema “Avaliação de Desempenho” e “serviço público”, ao tempo que evidencia um portfólio bibliográfico representativo do mesmo e realiza as análises bibliométrica e crítica das publicações; (ii) Estruturar os aspectos passíveis de controle por um policial rodoviário federal e por ele percebidos como críticos para promover sua motivação no trabalho; (iii) Construir escalas ordinais e cardinais para mensurar os aspectos estruturados; (iv) Construir um modelo gráfico e numérico de agregação aditiva e evidenciar o perfil de desempenho do PRF; e (v) Gerar recomendações a partir do perfil de desempenho identificado.

O levantamento bibliométrico realizado, utilizando-se como instrumento de intervenção o ProKnow-C, cujos resultados estão descritos no item 4.1.2 e 4.1.3, atendem o primeiro objetivo específico, tendo sido delimitado o fragmento da literatura do tema sob estudo, identificado um portfólio bibliográfico composto por 29 artigos científicos que representam o tema, realização das análises bibliométrica e crítica destas publicações. A análise crítica, chamada de análise sistêmica no protocolo do ProKnow-C, realizada a partir de seis lentes (abordagem, singularidade, identificação de objetivos, mensuração, integração e gestão) que correspondem aos pressupostos da avaliação de desempenho como um instrumento de apoio à decisão dentro da visão de mundo estabelecida nesse trabalho, por esse pesquisador, com base no conceito de Ensslin et al. (2007a) e Ensslin et al. (2007b) de que avaliação de desempenho é “o processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinalmente e cardinalmente, e sua integração e os meios para visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento”, evidenciou lacunas e oportunidades de geração de conhecimento para o decisor, além de promover as contribuições da autoavaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão no processo de melhorar a motivação de um PRF que trabalha na área operacional no estado de Santa Catarina.

A partir da identificação das lacunas e oportunidades verificadas na literatura, foi dado início ao estudo de caso e construção do modelo de autoavaliação de desempenho, sendo que na primeira fase da construção do modelo, que é a fase de estruturação, o segundo

objetivo foi alcançado (item 4.2.1) com a contextualização do problema, desenvolvimento da Estrutura Hierárquica de Valor e construção dos descritores com níveis de referência. O terceiro objetivo específico foi alcançado no itens 4.2.1 com a construção das escalas ordinais e item 4.2.2, fase de avaliação, com a transformação das escalas ordinais em cardinais para mensurar os aspectos estruturados e tidos como críticos pelo decisor. O quarto objetivo específico foi atingido na fase de avaliação com os itens 4.2.2.3 e 4.2.2.4, pela identificação das taxas de compensação e avaliação global do modelo e perfil do impacto do *status quo*, encerrando a fase de avaliação do modelo. O último objetivo específico foi alcançado no item 4.2.3 ao se estabelecer um conjunto de recomendações e ações de melhoria com o objetivo de melhorar o desempenho em descritores que apresentavam desempenho abaixo das metas estabelecidas.

Desta forma, o objetivo geral do trabalho “Desenvolver um modelo de autoavaliação de desempenho para um policial rodoviário federal, a partir da sua percepção, tendo em vista promover sua motivação no trabalho” foi atingido, levando-se em consideração os seis pressupostos da avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão, conforme conceito adotado nessa pesquisa (selecionar abordagem, esclarecer contexto singular, identificar objetivos, mensurar, integrar e realizar gestão). Houve contribuições científicas para o processo de melhorar a motivação de um PRF a partir de uma abordagem construtivista, onde foi levado em consideração os aspectos tido como relevantes pelo próprio policial, dentro de um processo estruturado de identificação de aspectos mensuráveis ordinal e cardinalmente, com a visualização gráfica e numérica da situação atual e de possíveis ações de melhoria de desempenho, clarificando para o gestor as consequências de suas decisões. Houve a expansão do conhecimento do gestor/decisor acerca do contexto sob estudo, tornando-se claro os objetivos estratégicos, táticos e operacionais que devem ser perseguidos a fim de melhorar seu desempenho local e global, e em consequência, sua autoavaliação de desempenho.

Além disso, o modelo construído, ainda que específico e singular, traz à tona outros valores ou necessidades que podem e devem ser explorados pela Instituição quando da avaliação de seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais, deixando de restringir-se a aspectos meramente operacionais e que, muitas vezes, independem de sua atuação. Outra contribuição é que os aspectos expostos nessa pesquisa também podem servir como uma forma de alargar a visão dos gestores e policiais em relação às suas atividades, criando uma

dimensão mais humana de suas atribuições, tendo o servidor e o usuário no centro das perspectivas dos gestores.

Ressalta-se, entretanto, que o presente trabalho apresenta limitações como (i) o levantamento bibliográfico, a bibliometria e a análise sistêmica foram realizadas valendo-se do Proknow-C e, portanto, trazem consigo as limitações deste método como: a) o tema e suas palavras chave de busca foram estabelecidos a partir da percepção do pesquisador; b) a busca restringiu-se ao portal de periódicos da CAPES, porém, tendo em vista a singularidade do tema ao contexto brasileiro, foram igualmente resgatados alguns trabalhos publicados no Brasil sobre o tema motivação de policiais brasileiros; c) a bibliometria restringiu-se à evidenciação dos artigos de destaque, autores e periódicos mais relevantes; d) a análise sistêmica foi realizada a partir das áreas de conhecimento subjacentes ao tema avaliação de desempenho, conforme definido no próprio protocolo do Proknow-C.

Além disso, (ii) o modelo de apoio à decisão foi desenvolvido para ser utilizado para atender as necessidades de apoiar a motivação de um policial específico, tendo como limitação a generalização do seu uso por outros atores, sobretudo porque o modelo desenvolvido levou em conta os aspectos tidos por esse policial como suficientes e necessários para melhorar sua motivação, sendo legítimo para ele, nesse contexto; (iii) o instrumento de estruturação utilizado foi o de estruturação por pontos de vista fundamentais, conforme proposto por Bana e Costa (1993), Keeney (2009) e Ensslin (2010); (iv) o processo de identificação da diferença de atratividade entre ações, na fase de Avaliação, utilizou o método MACBETH, criado e desenvolvido por Bana e Costa e Vansnick (1994) e, por fim, (v) as recomendações estão restritas a três descritores de três pontos de vista elementares de um posto de vista de vista fundamental.

Portanto, sugere-se (i) a expansão do presente trabalho para todos os Pontos de Vista Fundamentais nas fases de estruturação, avaliação e recomendações, (ii) o acompanhamento e implementação das recomendações estabelecidas nesse modelo de autoavaliação de desempenho para o caso sob estudo e (iii) a realização de futuros trabalhos em relação a outros policiais, bem como para as outras polícias, adaptando o modelo desenvolvido para outras funções e decisores.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Michele Hartmann Feyh et al. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo ProKnow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável 10.5773/rgsa. v5i2. 424. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p. 47-62, 2012.

AL-KASSAB, Jasser et al. Information visualization to support management decisions. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, v. 13, n. 02, p. 407-428, 2014.

ATKINSON, Helen. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?. **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

AUCOIN, Peter. New political governance in Westminster systems: Impartial public administration and management performance at risk. **Governance**, v. 25, n. 2, p. 177-199, 2012.

AZEVEDO, Rogério Cabral et al. Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 85-104. 2011.

AZEVEDO, Rogério Cabral et al. Performance measurement to aid decision making in the budgeting process for apartment-building construction: case study using MCDA-C. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 139, n. 2, p. 225-235, 2012.

BACK, F. T. E. E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Modelo para apoiar a gestão da alocação de pessoas com base na demanda de conhecimento. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-96, mai./ago., 2012.

BANA e COSTA, C. A. Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. **Revista Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 13, p. 1-12, 1993.

BANA E COSTA, C. A.; VANSNICK, J. C. Macbeth: An interactive path towards the construction of cardinal value functions. **International transactions in operational Research**, v. 1, n. 4, p. 489-500, 1994.

BANA E COSTA, C. A. et al. Decision Support Systems in action: Integrated application in a multicriteria decision aid process. **European Journal of Operational Research**, v. 113, n. 2, p. 315-335, 1999.

BANKER, Rajiv D.; CHANG, Hsihui; PIZZINI, Mina. The judgmental effects of strategy maps in balanced scorecard performance evaluations. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 12, n. 4, p. 259-279, 2011.

BECK, Maria Antonieta Brito; LIMA, Eliane Bastos Moreira; MACHADO, Núria Palomero. Programa Michel Figueiredo: a saúde dos policiais rodoviários federais de Santa Catarina levada a sério. In: CONGRESSO DA ISMA (INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT

ASSOCIATION) –BR, 11. ; ENCONTRO NACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO, 3., 2011, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/eventos/3-encontro-nacional-de-qualidade-de-vida-no-servico-publico/trabalho>>. Acesso em: 04 mar. 2017.

BEHAR, Patricia Alejandra; SILVA, Ketia Kellen Araújo da. Mapeamento de competências: um foco no aluno da educação à distância. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 10, n. 3, 2012.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.

BOURNE, Mike et al. Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. **International journal of operations & production management**, v. 33, n. 11/12, p. 1599-1622, 2013.

BOYNE, George A.; WALKER, Richard M. Strategic management and public service performance: the way ahead. **Public Administration Review**, v. 70, n. s1, p. 185-192, 2010.

BRIGNALL, Stan; MODEL, Sven. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. **Management accounting research**, v. 11, n. 3, p. 281-306, 2000.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. 89 f. Monografia (Especialização MBA em Gestão Pública)-Instituto Brasileiro De Gestão De Negócios, Porto Alegre, 2008.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

COGGBURN, Jerrell D.; SCHNEIDER, Sandra K. The quality of management and government performance: An empirical analysis of the American states. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 206-213, 2003.

COSTA, Marcos et al. Estresse: diagnóstico dos policiais militares em uma cidade brasileira. **Rev Panam Salud Publica**, v. 21, n. 4, p. 217-222, 2007.

DAL PRÁ, Kátia Leandra Frandaloso; CARVALHO, Desiree de Souza Freccia. Motivação Humana, Um dos Fatores do Comportamento Organizacional. 2003. Disponível em: <http://tjsc25.tjsc.jus.br/academia/arquivos/Katia_Leandra_Frandalso_Dal_Pra.pdf> . Acesso em: 10 mar. 2017.

DAMASCENO, Thalita Natasha Ferreira; ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro. A qualidade de vida no trabalho no âmbito do serviço público: conceitos e análises. **Revista Científica FACPED**, n. 3, 2012.

DANTAS, Marilda Aparecida et al. Avaliação de estresse em policiais militares. **Psicologia: teoria e prática**, v. 12, n. 3, p. 66-77, 2010.

DECOENE, Valerie; BRUGGEMAN, Werner. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 4, p. 429-448, 2006.

DELLA BRUNA JUNIOR, Emílio; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. An MCDA-C application to evaluate supply chain performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, n. 7, p. 597-616, 2014.

DURANTE, Marcelo; BORGES, Doriam. Avaliação e desempenho em segurança pública. **Segurança, Justiça e Cidadania**. Ministério da Justiça, v. 3, 2011.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Administração - SEA à luz da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão**. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

DUTRA, A. et al. Multicriteria Performance Evaluation of Emergency Service Conducted by Military Fire Department in Santa Catarina-Brazil. **La Pensée (Paris)**, v. 76, p. 94-108, 2014.

DUTRA, A. et al. The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 2, p. 243-269, 2015.

EDEN, C. On the nature of cognitive maps. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 3, p. 261-265, 1992.

ENSSLIN, Leonardo; DUTRA, Ademar; ENSSLIN, Sandra Rolim. MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, v. 7, n. 1, p. 79-100, 2000.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER NETO, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Insular, 2001.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, S.R.; DUTRA, A.; PETRI, S.M. Avaliação de Desempenho: objetivos e dimensões. In. SEMINÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 1. , 2007. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Secretaria de Planejamento Governo de SC, 2007a.

ENSSLIN, Leonardo et al. **Identificando e analisando problemas de performance: o uso da avaliação de desempenho (Feedback, Coaching e Counseling) para melhorar a produtividade dos empregados**. Florianópolis: UFSC, 2007b.

ENSSLIN, Leonardo et al. Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 71, 2017.

ENSSLIN, Leonardo et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. **Avaliação de Desempenho: Objetivos e Dimensões**. Avaliação de Políticas Públicas. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, 2009.

ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim; PACHECO, Giovanni Cardoso. Um estudo sobre segurança em estádios de futebol baseado na análise bibliométrica da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 2, p. 71-91, 2012.

ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; ZAMCOPÉ, F. C. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, v. 19, p. 303, 2012.

ENSSLIN, S. R. et al. Disclosure of the state of the art of performance evaluation applied to project management. **American Journal of Industrial and Business Management**, v. 4, n. 11, p. 677, 2014.

EVANS, Paul. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de empresas**, v. 36, n. 3, p. 14-22, 1996.

FLEISHER, Craig S.; MAHAFFY, Darren. A balanced scorecard approach to public relations management assessment. **Public Relations Review**, v. 23, n. 2, p. 117-142, 1997.

FRANCO, Monica Santos; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management accounting research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GIFFHORN, Edilson. **Modelo multicritério para apoiar o uso de avaliações de desempenho com foco nos indicadores**. 2011. 410 f. Tese (Doutorado)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

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

JAN VAN HELDEN, G.; JOHNSEN, Åge; VAKKURI, Jarmo. Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines. **Public Management Review**, v. 10, n. 5, p. 641-651, 2008.

JOHNSEN, Åge. What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management? **Public Money and Management**, v. 25, n. 1, p. 9-17, 2005.

KAPLAN, Steven E.; WISNER, Priscilla S. The judgmental effects of management communications and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation. **Behavioral Research in Accounting**, v. 21, n. 2, p. 37-56, 2009.

KEENEY, Ralph L. **Value-focused thinking: A path to creative decisionmaking**. Cambridge: Harvard University Press, 2009.

KIVIMÄKI, Mika et al. Communication as a determinant of organizational innovation. **R&D Management**, v. 30, n. 1, p. 33-42, 2000.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 648-668, 2011.

LACERDA, Rogerio Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Research opportunities in strategic management field: a performance measurement approach. **International Journal of Business Performance Management**, v. 15, n. 2, p. 158-174, 2014.

LANDRY, Maurice. A note on the concept of 'problem'. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 315-343, 1995.

LONGARAY, A. A. ; ENSSLIN, L., ; MACKNESS, J. Use of constructivist multi-criteria decision aid model with soft systems methodology to improve the quality of life of a patient with stress. In: PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONGRESS OF OPERATIONS RESEARCH. **Anais...** 2005. p. 234-235.

LONGARAY, A. A. ; ENSSLIN, L. Use of multi-criteria decision aid to evaluate the performance of trade marketing activities of a Brazilian industry. **Management and Organizational Studies**, v. 2, n. 2, p. 15, 2015.

LONGARAY, A. A.; ENSSLIN, L. Uso da MCDA-C na avaliação de desempenho das atividades de trade marketing de uma indústria do setor farmacêutico brasileiro. In. ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DE INFORMAÇÃO, 4. , 2013, Bento Gonçalves. **Anais...**Bento Gonçalves, 2013. p 1-16.

LONGARAY, A. A. ; ENSSLIN, L. Uso da MCDA na identificação e mensuração da performance dos critérios para a certificação dos hospitais de ensino no âmbito do SUS. **Production**, v. 24, n.. 1, p. 41-56, 2014.

LONGARAY, A. A. et al. Assessment of a Brazilian public hospital's performance for management purposes: A soft operations research case in action. **Operations Research for Health Care**, v. 5, p. 28-48, 2015.

LONGARAY, A. A. et al. Using MCDA to evaluate the performance of the logistics process in public hospitals: the case of a Brazilian teaching hospital. **International Transactions in Operational Research**. p. 1-24, 2017.

LOVEJOY, Arthur O. **The great chain of being: a study of the history of an idea**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2011.

MARAFON, A. D. et al. Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. **Produção**. São Paulo, v. 23, p. 402-421, 2013.

MARAFON, A. D. et al. The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology: A case study of R&D management. **European Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 1, p. 86-109, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, v. 6, p. 59-78, 2003.

MARTINS, Wanderley Marques. **Fatores de risco e vitimização fatal de policiais: uma análise sobre a Polícia Rodoviária Federal (PRF) no Brasil (2007-2016)**. 2016. 52f. Monografia (Especialização em Políticas e Gestão em Segurança Pública)-Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016.

MASON, David; HILLENBRAND, Carola; MONEY, Kevin. Are informed citizens more trusting? Transparency of performance data and trust towards a British police force. **Journal of business ethics**, v. 122, n. 2, p. 321-341, 2014.

MELKERS, Julia. On the road to improved performance. **Public Performance & Management Review**, v. 30, n. 1, p. 73-95, 2006.

MELKERS, Julia; WILLOUGHBY, Katherine. Models of performance measurement use in local governments: Understanding budgeting, communication, and lasting effects. **Public Administration Review**, v. 65, n. 2, p. 180-190, 2005.

MELNYK, Steven A. et al. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, p. 173-186, 2014.

MENEGALI, Talita Thizon et al. Avaliação da síndrome de burnout em policiais civis do município de Tubarão (SC). **Rev Bras Med Trab**, v. 8, n. 2, p. 77-81, 2010.

MICHELI, Pietro; MARI, Luca. The theory and practice of performance measurement. **Management accounting research**, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.

MORIN, Estelle; TONELLI, Maria José; PLIOPAS, Ana Luisa Vieira. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & sociedade**, v. 19, n. 1, p. 47-56, 2007.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NEWCOMER, Kathryn E. How does program performance assessment affect program management in the federal government? **Public Performance & Management Review**, v. 30, n. 3, p. 332-350, 2007.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, P. R. G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia e Gestão**, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2007.

O'DONNELL, Michael. Creating a performance culture? Performance based pay in the Australian public service. **Australian journal of public administration**, v. 57, n. 3, p. 28-40, 1998.

OSBORNE, Stephen P. et al. Performance management and accountability in complex public programmes. **Financial Accountability & Management**, v. 11, n. 1, p. 19-37, 1995.

PALTTALA, Pauliina et al. Communication gaps in disaster management: Perceptions by experts from governmental and non governmental organizations. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 20, n. 1, p. 2-12, 2012.

PEDROSA, A. M.; NÄSLUND, D.; JASMAND, C. Logistics case study based research: towards higher quality. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 3, p. 275-295, 2012.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. 2005. Tese (Doutorado)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

POISTER, Theodore H. The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, n. s1, 2010.

PRATCHETT, Lawrence. New technologies and the modernization of local government: an analysis of biases and constraints. **Public administration**, v. 77, n. 4, p. 731-751, 1999.

PULAKOS, Elaine D.; O'LEARY, Ryan S. Why is performance management broken?. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 4, n. 2, p. 146-164, 2011.

RADEBE, P. Q. Managers' Perceptions of the Performance Appraisal System in the Local Municipality of Gauteng Province in South Africa. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, n. 1, s.1, p. 175, 2015.

REIS, Luciana Fernandes et al. **A motivação e sua influência no comportamento do servidor público e os reflexos no ambiente de trabalho**. 2013.

Este artigo é parte integrante do trabalho de conclusão de curso da aluna Luciana Fernandes dos Reis, aluna do curso de administração da Faculdade Cenecista de Capivari-SP (FACECAP). Disponível em:

<http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_8734.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2017

REZAEI, A. R.; CELIK, T.; BAALOUSHA, Y. Performance measurement in a quality management system. **Scientia Iranica**, v. 18, n. 3, p. 742-752, 2011.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Fabrícia Silva et al. Gestão da evidenciação ambiental: um estudo sobre as potencialidades e oportunidades do tema. **Engenharia Sanitária Ambiental**, v. 16, n. 1, p. 157-166, 2011.

ROSA, Fabricia Silva da et al. Environmental disclosure management: a constructivist case. **Management Decision**, v. 50, n. 6, p. 1117-1136, 2012.

ROY, Bernard. Decision science or decision-aid science? **European journal of operational research**, v. 66, n. 2, p. 184-203, 1993.

ROY, Bernard. On operational research and decision aid. **European Journal of Operational Research**, v. 73, n. 1, p. 23-26, 1994.

ROY, Bernard. **Multicriteria methodology for decision aiding**: nonconvex optimization and its applications. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1996.

SACCOL, Amarolinda Zanela. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269. 2009.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**, v. 22, n. 2, 2012.

SCHALTEGGER, Stefan; WAGNER, Marcus. Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. **International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation**, v. 3, n. 1, p. 1-19, 2006.

SHANLEY, Patricia; LÓPEZ, Citlalli. Out of the loop: why research rarely reaches policy makers and the public and what can be done. **Biotropica**, v. 41, n. 5, p. 535-544, 2009.

SINCLAIR, David; ZAIRI, Mohamed. An empirical study of key elements of total quality-based performance measurement systems: A case study approach in the service industry sector. **Total Quality Management**, v. 12, n. 4, p. 535-550, 2001.

SKINNER, Wickham. The productivity paradox. **Management Review**, v. 75, p. 41-45, 1986.

SPEKLÉ, Roland F.; VERBEETEN, Frank H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 131-146, 2014.

SRIMAI, Suwit; RADFORD, Jack; WRIGHT, Chris. Evolutionary paths of performance measurement: an overview of its recent development. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 7, p. 662-687, 2011.

STEVENS, Stanley Smith. On the theory of scales of measurement. **Science**, v. 103, n. 2684, p. 677-680, Jun. 1946.

SUZUKI, Juliana Akiko Noguchi; GABBI, Ligia Villas Boas. **Desafios da avaliação de desempenho no setor público**: o caso da prefeitura municipal de São Paulo. In CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. Anais...Brasília: Consad, 2009. p. 1-22.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TASCA, Jorge Eduardo et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TASCA, Jorge Eduardo; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A avaliação de programas de capacitação: um estudo de caso na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 647-675, 2012.

TASCA, Jorge Eduardo. **A contribuição da avaliação de desempenho, como um instrumento de apoio à decisão, para a prevenção ao crime baseada no ambiente**. 2013. Tese (Doutorado) -Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de Desempenho de Rankings Universitários: Revisão da Literatura e diretrizes para futuras investigações. In. ENCONTRO DA ANPAD, 39. , 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2015.

VEGINI, D. et al. Modelo de avaliação de desempenho de fogões com foco em ergonomia, utilizando o método MCDA-C. **Revista Produção Online**, v. 12, n. 2, p. 423-454, 2012.

VELASCO, Simone Maria Vieira de; SILVA, Marcela Tapajós. Sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. In. CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011, Brasília. **Anais...** Brasília, 2011.p. 1-25.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, v.5, n.1, p.61-70, 2002.

VIEIRA, Carolina Belli et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark. Case research in operations management. **International journal of operations & production management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WHITELEY, Paul et al. Why do voters lose trust in governments? Public perceptions of government honesty and trustworthiness in Britain 2000–2013. **The British Journal of Politics and International Relations**, v. 18, n. 1, p. 234-254, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMCOPÉ, C. F. et al. Modelo para avaliar o desempenho de Operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.17, n. 4, p. 1-13, 2010.

ZHANG, Jian-Chuan; CHEN, Yu-Che. Enhancing open government information performance: a study of institutional capacity and organizational arrangement in China. **Chinese Journal of Communication**, v. 8, n. 2, p. 160-176, 2015.

ZIMMERMANN, H. J. An application-oriented view of modeling uncertainty. **European Journal of operational research**, v. 122, n. 2, p. 190-198, 2000.

APÊNDICE A – Comprovantes de enquadramento das lentes da análise sistêmica

Quadro 24 - Comprovante de enquadramento lente 1, abordagem utilizada

COMPROVANTES DOS ENQUADRAMENTOS			
	ARTIGOS	LENTE 1 - ABORDAGEM	
	Forma de citar	Abordagem utilizada para construção do Modelo	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Realista	This article is organized in the following fashion. First, we describe the difficulties encountered in assessing PR/C management performance and examine differences existing in critical performance concepts; next, we introduce a powerful assessment approach called the balanced scorecard, including describing the process which can be used to improve PR/C assessment capabilities. We conclude by describing the potential practitioner and research implications of the balanced scorecard technique for PR/C managers and scholars.
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Realista	In order to get a comprehensive assessment of communication, we constructed factor-analytically a questionnaire, covering aspects of both external and internal communication, from a pool of items derived from different communication measures.
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Realista	By means of an international questionnaire, we collected information on the most prevalent gaps in disaster communication today. (...)The questionnaire results showed that communication is not yet firmly based in disaster management practice.
6	(O'DONNEL L, 1998)	Realista	This article relies upon interviews conducted with public service managers responsible for implementing the performance pay scheme and senior officers (many acting in the capacity of union delegates) in 14 agencies and departments of the APS. (...) The article has argued that a strong performance culture has not emerged within the APS in response to the introduction of performance- based pay.
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Realista	The Chinese central government also conducted performance evaluations in accordance with the regulations in order to ensure their effective implementation. (...)The descriptive statistics for the dependent and independent variables are shown in Table 4.
9	(NEWCOMER, 2007)	Realista	The interviews entailed asking the evaluation office managers both closed- and open-ended questions about the way involvement in the PART process was affecting program management inside their agencies. These interviews were targeted to include knowledge able experts within the agencies who had participated in OMB's PART process.
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Realista	The first step aims to identify those environmental and social aspects, which are relevant for a specific company. (...) The sixth step of the SBSC process is the implementation and review of the resulting SBSC.
12	(RADEBE, 2015)	Realista	A survey research using structured questionnaire was used. Questionnaires were distributed to 94 pairs of manager subordinates (senior, middle and lower managers). As a follow-up to gaps that existed in the questionnaire feedback structured interviews were conducted with human resources manager and the line manager.
15	(MELKERS, 2006)	Realista	To address these questions, the data reported in this research are based on an extensive survey and case study process focusing on performance measurement use in state and local governments. (...)This research shows that real interim outcomes are occurring with the implementation of performance measurement requirements in government. Communication between agency and budget actors is changing—for the better.

16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Realista	Two hundred and sixty-eight respondents completed the survey. Researchers from 29 countries participated in the survey; the largest percentage of respondents was from Africa, followed by Latin America, Asia and North America.
20	(ATKINSON, 2006)	Realista	It is argued that the balanced scorecard can provide a mechanism for addressing such issues by making explicit the link between strategic objectives and operational goals, by identifying clear performance targets at all levels in the organization, and by engaging employees at all levels of the organization in the discussion of the strategic priorities.
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Realista	We test our hypotheses using an experimental in which MBA students evaluate the performance of two plant managers given background information about the firm and its strategy and detailed BSC information about each plant manager. (...) We selected environmental performance measures because performance in this area is becoming increasingly important for many companies. However, firms may have "specific strategic objectives" other than environmental performance.
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Realista	The structure of the experiment follows Lipe and Salterio (2000), which asked participants to evaluate the performance of two divisional managers using a BSC. Experimental materials come from Banker et al. (2004), which investigated the effect of strategically linked and non-linked measures on managers' performance evaluation judgments.
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Realista	To examine this phenomenon, we use the Maxwell School's GPP overall management capacity grades for all states in 1999 (Barrett and Greene 1999). (...)The other three independent variables are operationalized in the following way. We use a measure of citizen ideology developed by Berry et al. (1998, 2001) to gauge state-level public opinion in 1999.
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Realista	We empirically test the model using survey data from 101 public sector organizations. The results partially confirm our theoretical expectations.
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Realista	The purpose of this article is to analyse trends in public perceptions of the honesty and trustworthiness of British governments over time. (...) The data for this exercise comes from telephone- and Internet-based surveys of the British electorate conducted each month from June 1997, following Labour's landslide election victory, up to December 2013.
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Realista	This research examines the perceptions of local administrators and budgeters about performance-measurement effectiveness and its applicability to management and budgeting practices in their governments (...) In this study, we asked survey respondents whether performance measures are used by departments and programs in their government and whether they consider measurement use effective in various processes and for the activities and decisions typically required in their government. (...)This research is part of a performance-measurement examination effort funded by the Alfred P. Sloan Foundation. The present study involved sending an extensive mail survey to state and local government budgeters and central office and agency administrators during the summer of 2000.

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 25 - Comprovante de enquadramento lente 1, uso / aplicação

COMPROVANTES DOS ENQUADRAMENTOS			
	ARTIGOS	LENTE 1 – ABORDAGEM	
	Forma de citar	Uso / Aplicação do modelo	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Uso genérico	More than just a measurement system, the approach is being used in a number of progressively managed organizations to clarify, communicate and manage PR/C strategy.

			The article reviews the current state
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Uso genérico	The data was collected as a part of survey-feedback interventions conducted in 32 small and medium-sized industrial enterprises (i.e. firms with a total staff of less than 250) by the Finnish Institute of Occupational Health.
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Uso genérico	By making the bottlenecks more visible and connecting them in a generalized form to the different crisis phases, it will be easier for organizations to see potential underachievement, and hence improve action.
6	(O'DONNEL L, 1998)	Uso específico	This article relies upon interviews conducted with public service managers responsible for implementing the performance pay scheme and senior officers (many acting in the capacity of union delegates) in 14 agencies and departments of the APS. (p.29)
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Uso genérico	Because this study is grounded in the performance and OGI literature, the scholarly and practical implications of this Chinese case will extend beyond China. (p. 161) The findings on institutional capacity apply to both China and other developing countries. (p.171)
9	(NEWCOMER, 2007)	Uso genérico	I analyze survey and interview data collected between 1997 and 2003 to investigate change in the perceptions of federal managers about their use of program performance data and analyses over this period. Data from studies undertaken by the U.S. General Accounting Office (renamed U.S. General Accountability Office in July 2004; GAO) are employed along with data collected by this author to assess how federal management practices have changed over these seven years. (p. 333)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Uso genérico	The Sustainability Balanced Scorecard is an approach targeted to improve the integration of environmental, social and economic aspects of corporate sustainability measurement and management (for a discussion of various company case studies see Schaltegger and Dyllick, 2002). (p. 6) In fact, following the guidelines in an intelligent way may help firms to actually improve the linkage between SBSC and sustainability accounting by identifying the most suitable indicators for measuring specific causal chains. (...)Equally, the framework may also help to integrate various detailed guidelines for different aspects of sustainability performance management (concerning accounting or reporting) in that it provides a conceptual frame for their application, as well as a tool helping to link the different approaches of sustainability performance management. (p. 15)
12	(RADEBE, 2015)	Uso específico	The findings of the research cannot be generalised to other municipalities because the sample was not drawn randomly. The researcher did not opt for a random selection of the sample because he had to ensure that manager-subordinate pairs existed practically. (p. 181)
15	(MELKERS, 2006)	Uso genérico	This study shows that administrators are experiencing important impacts of performance measurement activity that have implications for organizations. (...)This finding suggests that, although challenging to develop, sound outcome measures can provide important and useful information for public administrators. (p. 92)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Uso genérico	We present results of a survey conducted by the Center for International Forestry Research and People and Plants International, designed to better understand researcher practices in knowledge sharing. (...) Two hundred and sixty-eight respondents completed the survey. Researchers from 29 countries participated in the survey; the largest percentage of respondents was from Africa, followed by Latin America, Asia and North America. (p. 536)
20	(ATKINSON, 2006)	Uso específico	The balanced scorecard can provide clear targets so that people can know what to do (Corboy and O'Corrbui, 1999); (...) Nevertheless, the balanced scorecard cannot make strategic implementation happen by

			magic; the organisation must still make the journey from where it is now to a new future. The balanced scorecard does not negate the need to travel to a new place, but it can provide the vehicle within which the whole organisation can move forward. (p. 1454)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Uso específico	Regarding BSC format, performance measures related to the strategic objective are either presented in an integrated fashion among the four traditional BSC categories or clustered into a separate, fifth BSC category. Regarding management communications, information about the rationale and importance of the strategic objective is either relatively limited or enhanced. (p. 38)
23	(BANKER, CHANG; PIZZINI, 2011)	Uso genérico	This results suggests that strategy maps help managers view performance measures within their strategic context, and thereby, reduce the cognitive difficult of using the BSC for performance evaluation. (p. 260) (...) Despite these limitations, this study should be of interest to the many managers who use balanced scorecards, as well as consultants who help implement them. (p. 277)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Uso genérico	Thus, our analysis contributes to the study of public management by demonstrating how public management matters to one important facet of government performance. (p. 207) (...) Our results make an important addition to our understanding of public management's influence in the policy-performance equation. (p.210)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Uso genérico	We also find that an exploratory use of the performance measurement system tends to enhance performance in public sector organizations. (p. 2) (...) Despite these limitations, our study seems to have some interesting implications, both for practice and for public policy. (p. 14)
26	(WHITELEY et al., 2016)	Uso específico	The purpose of this article is to analyse trends in public perceptions of the honesty and trustworthiness of British governments over time. The analysis focuses on the period from 2000 to 2013, years of great political and economic change in British society. (p.235) (...) These effects mean that the great recession which started in late 2007, and more recently the introduction of austerity policies by the incoming coalition government, both served to undermine trust in government. This is because both of these had a big impact on evaluations of economic performance, the former because of its magnitude and the latter because the austerity policies arguably chocked off a nascent economic recovery (Krugman 2012, 200-201). (p. 250)
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Uso genérico	This research is important because it provides a national assessment of the perspectives of local government administrators and budgeters regarding performance-measurement use and effectiveness. (p. 188) (...) Finally, responses to this survey indicate that performance-measurement development and use at the local level provides some entree to the integration of citizens' views of government operation. (p. 189)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 26 - Comprovante de enquadramento lente 2, atores

COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO			
	Artigos		Lente 2 - Singularidade
	Forma de citar	Atores	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Identifica	It is suggested that, primarily, each of the four categories of the balanced scorecard be rated relative to their importance to the overall company goals. For example, if cost cutting was an organizational priority, financial measures would receive a higher weighting than other categories. Within each category the individual measures should also be weighted. Finally, the measures themselves should be translated onto a consistent scale of the organization's choosing. (p. 19)
4	(KIVIMAKI; et al., 2000)	Não identifica	The pool of communication items is derived from studies of organizational communication (...VÁRIOS AUTORES...) and it included 40 questions with either a 5-or 7- point Likert-type response

			scale. (p.3)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não identifica	It consisted of open-ended questions addressed to experts in governmental organizations (including rescue authorities) and NGOs on their experiences in disaster management and communication. (...)The respondents were recruited in various countries within and outside Europe (Table1).Via governmental organizations in Europe and international humanitarian response organizations, contacts with experience in disaster management and communication were sought. (p.3)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Identifica	This article relies upon interviews conducted with public service managers responsible for implementing the performance pay scheme and senior officers (many acting in the capacity of union delegates) in 14 agencies and departments of the APS (p. 2)
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não identifica	Based on the literature review, we then identify two factors accounting for differences in the OGI performance of agencies, and we formulate two hypotheses. (p. 3)
9	(NEWCOMER, 2007)	Não identifica	However, federal managers frequently do not possess the authority to make changes in funding and delivery arrangements to address performance issues flagged by performance data. The gap between managerial accountability for performance and authority to shape performance remains to be addressed in many places in the U.S. federal system. (p. 17)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Identifica	The case study analysed and presented here is on the Hamburg Airport Corporation and illustrates application of the framework in practice. (p. 9)
12	(RADEBE, 2015)	Não identifica	The questionnaire constituted of statements pertaining to performance agreement, administrative decisions and managers' experiences of performance appraisal. Structured interviews were conducted with the human resource manager and the line manager. (p. 4)
15	(MELKERS, 2006)	Não identifica	The mail survey included questions on the extent of performance measurement use in state governments, the types of measures used for various sorts of decisions and public management processes, the measurement verification/validation activities used in state and local governments, and administrator understanding of the purposes of generating and using performance data. (p. 9 e 10)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não identifica	We present results of a survey conducted by the Center for International Forestry Research and People and Plants International, designed to better understand researcher practices in knowledge sharing. (p. 2)
20	(ATKINSON, 2006)	Não identifica	Artigo teórico que faz revisão da literatura acerca do BSC ser usado para implantação de um sistema de avaliação de desempenho.
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Identifica	Working together, Metalfab's management team, plant managers, and customers identified a set of five strategic objectives. (p. 8).
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não identifica	Pesquisador avalia se a presença de um mapa estratégico melhora a eficiência do BSC e compara duas lojas de uma rede.
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Não identifica	In this analysis, we have shown that management capacity directly influences the policy commitments of state governments. Although the relative strength of this influence may not be as great as some of the political variables included in our analysis, our findings demonstrate that a full and accurate portrayal of government policy outcomes must account for the influence of management capacity. (p. 6)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Não identifica	In building the questionnaire, we relied as far as possible on instruments validated in previous studies. (p. 6 e 7)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Não identifica	The present article looks for explanations of the dynamics of trust in government which can apply over a long period of time and so focuses

			on two key issues: the extent to which trust is driven by policy delivery on the one hand and by the policy process on the other. (p. 4)
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Não identifica	This research is important because it provides a national assessment of the perspectives of local government administrators and budgeters regarding performance-measurement use and effectiveness. (p. 188)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 27 - Comprovante de enquadramento lente 2, contexto

COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO			
	Artigos	Lente 2 - Singularidade	
	Forma de citar	Contexto	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Identifica	The example being used in this article is of a corporate publications department. The department is currently producing three separate publications: one is a bi-monthly, the second is a quarterly, and the third is a yearly. All operational processes are essentially the same for each. Most of the writing and printing is contracted out to freelancers or studios while the majority of production is done in-house. The goals of the publications are to provide timely, cost effective information to the employees of the organization that helps them to better understand the corporate goals and mission, aids them to improve job performance, and encourages a symmetrical, two-way communication atmosphere. (p. 17 e 18)
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Identifica	The data was collected as a part of survey-feedback interventions conducted in 32 small and medium sized industrial enterprises. (p.3) (...) For example, Yeaple (1992) recently argued that small firms are more innovative than large ones. (p. 9)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não identifica	The indicators should be based on critical factors found in the literature but should also take into account constraints experienced previously by the users of the instrument. The present study mentions some important insights on crisis communication found in the literature, but focuses on clarifying views on constraints in current crisis communication practice. (p. 2)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Identifica	This article examines the operation of performance-based pay in the Australian public service (APS) between 1992 and 1996, and focuses on the impact of this scheme for federal public service workers employed in the senior officer grades (A, B and C), the grades between administrative service officers one to six (ASO) and the Senior Executive Service (SES). (p.1)
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Identifica	To close the gap, this study aims to explore how performance management and OGI initiatives could work in tandem, based on a Chinese case. (p. 3)
9	(NEWCOMER, 2007)	Identifica	I analyze survey and interview data collected between 1997 and 2003 to investigate change in the perceptions of federal managers about their use of program performance data and analyses over this period. Data from studies undertaken by the U.S. General Accounting Office (renamed U.S. General Accountability Office in July 2004; GAO) are employed along with data collected by this author to assess how federal management practices have changed over these seven years. (p. 2)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Identifica	The case study analysed and presented here is on the Hamburg Airport Corporation and illustrates application of the framework in practice. (p. 9)
12	(RADEBE, 2015)	Identifica	The purpose of the study was to evaluate managers' perceptions of the extent to which performance appraisal system was effectively implemented in the local municipality of the Gauteng Province in South Africa. (p. 3)
15	(MELKERS, 2006)	Identifica	Together, the survey and case studies provide one of the most extensive data sources on performance measurement use in U.S. state

			and local governments. (p. 11)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Identifica	Two hundred and sixty-eight respondents completed the survey. Researchers from 29 countries participated in the survey; the largest percentage of respondents was from Africa, followed by Latin America, Asia and North America. (p. 2)
20	(ATKINSON, 2006)	Não identifica	Artigo teórico que faz revisão da literatura acerca do BSC ser usado para implantação de um sistema de avaliação de desempenho.
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Identifica	Participants received case materials describing Metalfab Inc. (Metalfab) , a manufacturing firm specializing in industrial parts. (p. 7).
23	(BANKER; CHANG ; PIZZINI, 2011)	Identifica	The case discusses two strategic business units (SBUs) of Smithsonian Stores, The Women's store and The Family Store, each with a distinct strategy and target market. (p. 5)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Identifica	Our purpose here is not to create a full-blown model of policy commitments in the American states. (...) To examine this phenomenon, we use the Maxwell School's GPP overall management capacity grades for all states in 1999. (p.4)
25	(SPEKLÉ ; VERBEETEN , 2014)	Identifica	The analysis is based on survey data from 101 organizational units within Dutch public sector. (p. 6)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Identifica	The purpose of this article is to analyse trends in public perceptions of the honesty and trustworthiness of British governments over time. The analysis focuses on the period from 2000 to 2013, years of great political and economic change in British society. (p. 2)
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Identifica	The mailing list was constructed from a previous GASB survey of local administrators and budgeters, coupled with a list obtained from the International City/County Management Association (ICMA). Questionnaires were sent to 735 administrators and budgeters in city and county governments in the United States. (p. 182)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 28 - Comprovante de enquadramento lente 3, limite do conhecimento

COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO			
	ARTIGOS	LENTE 3 – PROCESSO PARA IDENTIFICAR	
	Forma de citar	Limite do conhecimento	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	Well-designed and functioning assessment systems can have a profound effect on both how PR/C managers think about their function and how they invest their critical resources such as financial, human, material and time. (p. 2)
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Sim	Although the link between communication and innovation has been studied extensively, prior evidence has at least two limitations. First, empirical studies that are focused on aspects of both internal and external communication have rarely been published. Thus, it's difficult to evaluate the contribution of different aspects of communication to successful innovative performance. Second, potential third factors influencing the relationship between communication and innovation have usually not been controlled for. (p. 2)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Sim	However, in the area of disaster management by public organizations, the communicative aspects of crises have been neglected for many years, and crisis communication did not establish itself as an independent research area until after the Chernobyl disaster in 1986 (Nohrstedt & Admassu, 1993).(p. 2)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Sim	Despite a highly critical senate report into the performance pay scheme after its first round of operation (Senate 1993), there has been no overall analysis of the impact of performance- based pay arrangements to date within the APS. (p.1)

8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Sim	The issue is clear: We need to enhance government's OGI performance in order to promote better citizen-government communication, but the existing literature lacks a solution. In fact, little research has investigated the factors that influence the OGI performance of a governmental agency. To close the gap, this study aims to explore how performance management and OGI initiatives could work in tandem, based on a Chinese case. (p. 3)
9	(NEWCOMER, 2007)	Sim	The more we strive to measure how public programs perform, the more we realize how much we do not know and the more informed questions we ask; thus, knowledge is built that is critical in enriching management cultures and, ultimately, improving programs. (p. 17)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não	Equally, the framework may also help to integrate various detailed guidelines for different aspects of sustainability performance management (concerning accounting or reporting) in that it provides a conceptual frame for their application, as well as a tool helping to link the different approaches of sustainability performance management. (p. 15)
12	(RADEBE, 2015)	Não	An effective performance appraisal system is a tool through which municipalities can improve the productivity, quality, timeliness, responsiveness, and effectiveness of the service delivery programmes (Faizal, 2005). (p. 1)
15	(MELKERS, 2006)	Sim	This research is important in furthering our understanding of how budget decision processes are affected by the implementation of performance measurement requirements and processes. (p. 2)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Sim	Calls for more discerning analysis of research dissemination (Proctor 2004), as well as confusion as to what type of outputs are currently legitimate and advantageous in science, indicate that discussion is needed regarding what products scientists generate, with whom they are shared and how. (p. 2)
20	(ATKINSON, 2006)	Sim	This paper seeks to bridge the boundaries between strategy implementation literature and performance management literature to understand if and how the balanced scorecard can be a tool for strategy implementation and control. Although the necessary link between the effective performance management systems (PMS) and strategy is well established (Butler et al., 1997; Kaplan and Norton, 1996a; Neely et al., 1994), there are still relatively few studies focussing on the potential role of the scorecard in the process of strategy implementation. (p. 2)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Sim	By examining evaluator's judgements in light of management's communication processes regarding the BSC, this study is contributing evidence on managerial choices that may lead to or mitigate misalignment in an organization. (p. 3)
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Sim	Our results suggest that strategy maps can improve knowledge organization and thereby reduce the cognitive difficulty of using THE BSC. (p. 19)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Sim	In short, if we are to have a complete understanding of government performance and important policy outcomes, we must take full account of the effects of state administrative arrangements and management. (p. 2)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Sim	Our study aims to contribute to this debate by providing larger sample quantitative evidence on the organizational factors that moderate the effectiveness of the use of performance measurement systems in public sector organizations. (p. 2)
26	(WHITELEY; et al., 2016)	Não	The purpose of this article is to analyse trends in public perceptions of the honesty and trustworthiness of British governments over time. (p. 2)
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Não	This research is important because it provides a national assessment of the perspectives of local government administrators and budgeters regarding performance-measurement use and effectiveness. (p. 9)

Fonte: Elaboração do autor, 2016

Quadro 29 - Comprovante de enquadramento lente 3, identificar critérios

COMPROVANTE DE ENQUADRAMENTO			
	ARTIGOS	LENTE 3 – PROCESSO PARA IDENTIFICAR	
	Forma de citar	Identificar critérios	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Não	(...) next, we introduce a power- ful assessment approach called the balanced scorecard, including describing the process which can be used to improve PR/C assessment capabilities. (p. 2)
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Não	(...) we constructed factor-analytically questionnaire covering aspects of both external and internal communication, from a pool of items derived from different communication measures. (p. 3)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não	The indicators should be based on critical factors found in the literature but should also take into account constraints experienced previously by the users of the instrument. The present study mentions some important insights on crisis communication found in the literature, but focuses on clarifying views on constraints in current crisis communication practice. (p.2)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Não	This article relies upon interviews conducted with public service managers responsible for implementing the performance pay scheme and senior officers (many acting in the capacity of union delegates) in 14 agencies and departments of the APS. Interviews were also undertaken with a representative from the former Department of Industrial Relations (DIR), and two industrial officers of the Community and Public Sector Union (CPSU). Interviews took place between June 1996 and April 1997 and a total of 36 interviews were undertaken. The paper also makes use of documents prepared by the Senate Standing Committee on Finance and Public Administration, the Auditor-General and by the central agencies coordinating the scheme (DIR, Public Service Commission (PSC) and the Department of Finance (DoF)). (p. 2)
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não	The data used in this study were gathered from reports by CAT (2010–2012). (p. 8)
9	(NEWCOMER, 2007)	Não	I analyze survey and interview data collected between 1997 and 2003 to investigate change in the perceptions of federal managers about their use of program performance data and analyses over this period. (p. 2)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não	The Sustainability Balanced Scorecard – which, in addition to issues addressed by the conventional Balanced Scorecard, also addresses non-market issues of high business relevance – combines performance measurement simultaneously with performance management in all dimensions of sustainability (p. 6)
12	(RADEBE, 2015)	Não	The questionnaire constituted of statements pertaining to performance agreement, administrative decisions and managers' experiences of performance appraisal. Structured interviews were conducted with the human resource manager and the line manager. (p.4)
15	(MELKERS, 2006)	Não	To address these questions, the data reported in this research are based on an extensive survey and case study process focusing on performance measurement use in state and local governments. (p. 8)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	We present results of a survey conducted by the Center for International Forestry Research and People and Plants International, designed to better understand researcher practices in knowledge sharing. (p. 2)
20	(ATKINSON, 2006)	Não	The balanced scorecard approach (...) This framework views an organisation's performance from four key perspectives, with regard to which organisations should articulate their core vision, strategy and goals before translating them into specific initiatives, targets and

			measures. (p. 8)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Não	While their descriptions and discussions of the BSC primarily are in the context of four categories, Kaplan and Norton (1996a, 1996b) view the number of BSC categories as discretionary and that one or more additional categories may be added to BSC to incorporate specific strategic objectives. (p. 15 e 16)
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não	Our experiment, which is based upon Banker at al. (2004), requires participants to use the BSC to evaluate managers in two different business units of the same company. (p. 2)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Não	To examine this phenomenon, we use the Maxwell School's GPP overall management capacity grades for all states in 1999 (Barrett and Greene 1999). The GPP assigned letter grades to the states for five management subsystems: financial management, capacity management, human resources management, information technology, and managing for results. (p.4)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Não	In buiding the questionnaire, we relied as far as possible on instruments validated in previous studies.
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Não	The article begins by reviewing the literature on trust in government, together with the theoretical ideas associated with the models, and then subsequently goes on to examine evidence relating to trends in trust over time. (p. 3)
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Não	This research is part of a performance-measurement examination effort funded by the Alfred P. Sloan Foundation. The present study involved sending an extensive mail survey to state and local government budgeters and central office and agency administrators during the summer of 2000. (p. 3)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 30 - Comprovante de enquadramento lente 4, realizar mensuração

COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO			
	Artigos	Lente 4 - Mensuração	
	Forma de citar	Realiza mensuração?	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	The first measure, cost per issue, attempts to link the innovation and process measures to their ultimate goal which is cost reduction. (p. 135)
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Sim	(...) we constructed factor-analytically a questionnaire, covering aspects of both external and internal communication, from a pool of items derived from different communication measures. (p. 35)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não	To investigate this, an online questionnaire was conducted in June 2008. It consisted of open-ended questions addressed to experts in governmental organizations (including rescue authorities) and NGOs on their experiences in disaster management and communication. (...) Three questions concerning communication gaps with different stakeholders were asked: (1) what, in your personal experience, are the major constraints in communication with the media and the general public; (2) what are the major constraints in communication with affected civilians and communities (e.g., school, church); and (3) what are the major constraints in communication with other organizations that are involved in crisis management and their employees? (p. 4)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Sim	A performance-based pay bonus was to be provided to those senior officers who received a rating of 3 (satisfactory), 4 (superior) or 5 (outstanding) on a scale ranging from 1 to 5 (PSC 1992a:2-10). (p. 31)
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Sim	For instance, one question measuring extensiveness read "Was the information on administrative fee collection disclosed?" However,

			the score for this question was 5 rather than 1 for “yes” and 0 for “no.” Unfortunately, the reports failed to identify the reason for this deviation. (p. 168)
9	(NEWCOMER, 2007)	Sim	The FPP data show comparable variation across the agencies in the percentage of agency managers reporting a 4 or 5 on the 1 to 5 scale, where 5 indicates highest use. (p. 340)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não	The framework shows core questions driving the management of sustainability performance in the left column and the respective management activities in the right column. The questions and activities can be organised in three overlapping groups of approaches: the Sustainability Balanced Scorecard, sustainability accounting and sustainability reporting. (p. 5)
12	(RADEBE, 2015)	Sim	Because of the enormity of filling the questionnaire, first as an appraiser and second as an appraisee, the three-Likert scale questionnaire was utilised with “Agree”, “Neutral” and “Disagree” scales. (p. 178)
15	(MELKERS, 2006)	Sim	To take this analysis one step further and develop a more detailed understanding of the factors that are important in the communication outcomes of implementing performance measurement, regression analysis is used. (p. 86)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Sim	The 19-question survey included multiple-choice as well as open-ended questions. (p.536)
20	(ATKINSON, 2006)	Não	The primary aim of this paper is thus to develop a deeper conceptual understanding of the potential role of the balanced scorecard with regard to effective strategy implementation. (p. 1443) (...) In this paper a range of literature has been reviewed to understand the factors that affect successful strategy implementation. (p. 1453)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Sim	Following the case information, participants were instructed to evaluate the performance of two plant managers; (p.47)
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Sim	Participants were required to evaluate the performance of both managers based upon the information provided in the case. Participants ranked each manager on a 13 – point scale anchored as follows: (p. 263)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Sim	Because the GPP assigns only letter grades, we have operationalized management capacity using a standard letter-grade point-conversion scheme. For example, a state receiving a GPP grade of A for human resources management would receive a score of 4.00, a state receiving a B+ would receive a score of 3.33, and so on for each of the five subsystems. (p. 209)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN, 2014)	Sim	Respondents were asked to indicate the score of their unit on each dimension, using a five-point semantic scale (1 = far below average; 5 = far above average). (p.7)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Sim	The following question: ‘Do you think that the Government has, on balance, been honest and trustworthy, or not?’ was asked in successive monthly surveys from June 1997 to December 2013.2 Over this period an average of 35.7 per cent of respondents said that they trusted the government while 64.3 per cent did not (excluding don’t knows). (p. 239)
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Sim	As is typical of such research, most questions were accommodated to Likert-scale items, in which responses fall along a continuum regarding the level of agreement, evaluation of effectiveness, or frequency of use. The scales used range in value from 1 (lowest) to 4 or 5 (highest). (p. 182)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 31 - Comprovante de enquadramento lente 4, atender princípio da ordinalidade

COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO			
	Artigos	Lente 4 - Mensuração	
	Forma de citar	As escalas atendem o princípio da Ordinalidade?	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	The first measure, cost per issue, attempts to link the innovation and process measures to their ultimate goal which is cost reduction. (p. 135) O artigo não deixa claro o tipo de escala utilizada, mas pelas variáveis medidas, vou considerar que trata-se de uma escala de intervalo ou razão.
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Não	... and it included 40 questions with either a 5- or 7-point Likert-type response scale. (p. 35)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não realiza mensuração	Prejudicado To investigate this, an online questionnaire was conducted in June 2008. It consisted of open-ended questions addressed to experts in governmental organizations (including rescue authorities) and NGOs on their experiences in disaster management and communication. (...) Three questions concerning communication gaps with different stakeholders were asked: (1) what, in your personal experience, are the major constraints in communication with the media and the general public; (2) what are the major constraints in communication with affected civilians and communities (e.g., school, church); and (3) what are the major constraints in communication with other organizations that are involved in crisis management and their employees? (p. 4)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Não	A performance-based pay bonus was to be provided to those senior officers who received a rating of 3 (satisfactory), 4 (superior) or 5 (outstanding) on a scale ranging from 1 to 5 (PSC 1992a:2-10). (p. 31)
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não	For instance, one question measuring extensiveness read “Was the information on administrative fee collection disclosed?” However, the score for this question was 5 rather than 1 for “yes” and 0 for “no.” Unfortunately, the reports failed to identify the reason for this deviation. (p. 168)
9	(NEWCOMER, 2007)	Não	The FPP data show comparable variation across the agencies in the percentage of agency managers reporting a 4 or 5 on the 1 to 5 scale, where 5 indicates highest use. (p. 340) Do respondents in this study see positive consequences of OMB's use of the PART tool? Yes. All those surveyed report a number of positive consequences they see resulting from the use of the PART process in their agency. (p. 344)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não realiza mensuração	Prejudicado The framework shows core questions driving the management of sustainability performance in the left column and the respective management activities in the right column. The questions and activities can be organised in three overlapping groups of approaches: the Sustainability Balanced Scorecard, sustainability accounting and sustainability reporting. (p. 5)
12	(RADEBE, 2015)	Não	Because of the enormity of filling the questionnaire, first as an appraiser and second as an appraisee, the three-Likert scale questionnaire was utilised with “Agree”, “Neutral” and “Disagree” scales. (p. 178)
15	(MELKERS, 2006)	Não	Have state and local government administrators and public budgeters changed the way in which they communicate regarding the outcomes of public programs? Based on this research, the answer is yes in some circumstances. (p. 82) (...) Overall,

			respondents who strongly agreed or agreed that “performance measures in (our government) are focused more on program results than straight workload measures” report far greater positive communication effects than those who disagreed or strongly disagreed. (p. 85)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	The 19-question survey included multiple-choice as well as open-ended questions. (...)The largest percentage of respondents (34%) ranked scientists as the most important audience for their work. (p. 536)
20	(ATKINSON, 2006)	Não realiza mensuração	Prejudicado The primary aim of this paper is thus to develop a deeper conceptual understanding of the potential role of the balanced scorecard with regard to effective strategy implementation. (p. 1443) In this paper a range of literature has been reviewed to understand the factors that affect successful strategy implementation. (p. 1453)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Não	For each evaluation, participants rated the manager’s performance by placing an X on a scale that ranged from 0 (Reassign: Sufficient Improvement Unlikely) to 100 (Excellent: Far Beyond Expectations). (p. 47)
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não	Participants were required to evaluate the performance of both managers based upon the information provided in the case. Participants ranked each manager on a 13 – point scale anchored as follows: 0 = Reassign: sufficient improvement unlikely; 2 = Very poor: considerably below expectations; (...) 12 = Excellent: far beyond expectations, managers excels. (p. 263)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Não	Because the GPP assigns only letter grades, we have operationalized management capacity using a standard letter-grade point-conversion scheme. For example, a state receiving a GPP grade of A for human resources management would receive a score of 4.00, a state receiving a B+ would receive a score of 3.33, and so on for each of the five subsystems. (p. 209)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Não	Respondents were asked to indicate the score of their unit on each dimension, using a five-point semantic scale (1 = far below average; 5 = far above average). (p.7)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Não	The following question: ‘Do you think that the Government has, on balance, been honest and trustworthy, or not?’ was asked in successive monthly surveys from June 1997 to December 2013.2 Over this period an average of 35.7 per cent of respondents said that they trusted the government while 64.3 per cent did not (excluding don’t knows). (p. 239)
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Não	As is typical of such research, most questions were accommodated to Likert-scale items, in which responses fall along a continuum regarding the level of agreement, evaluation of effectiveness, or frequency of use. The scales used range in value from 1 (lowest) to 4 or 5 (highest). (p. 182)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 32 - Comprovante de enquadramento lente 4, atender princípio da cardinalidade

COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO			
	Artigos	Lente 4 - Mensuração	
	Forma de citar	As escalas atendem o princípio da Cardinalidade?	Evidência

1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	The first measure, cost per issue, attempts to link the innovation and process measures to their ultimate goal which is cost reduction. (p. 135) O artigo não deixa claro o tipo de escala utilizada, mas pelas variáveis medidas, vou considerar que trata-se de uma escala de intervalo ou razão.
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Não	Descriptive statistics including means, standart deviations and bivariate correlations among variables are shown in Table 2. (p. 37)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não realiza mensuração	Prejudicado To investigate this, an online questionnaire was conducted in June 2008. It consisted of open-ended questions addressed to experts in governmental organizations (including rescue authorities) and NGOs on their experiences in disaster management and communication. (...) Three questions concerning communication gaps with different stakeholders were asked: (1) what, in your personal experience, are the major constraints in communication with the media and the general public; (2) what are the major constraints in communication with affected civilians and communities (e.g., school, church); and (3) what are the major constraints in communication with other organizations that are involved in crisis management and their employees? (p. 4)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Sim	A performance-based pay bonus was to be provided to those senior officers who received a rating of 3 (satisfactory), 4 (superior) or 5 (outstanding) on a scale ranging from 1 to 5 (PSC 1992a:2-10). (p. 31) NÃO UTILIZOU A RESULTADO PARA OPERAÇÕES ESTATÍSTICAS. APENAS CLASSIFICOU OS FUNCIONÁRIOS DE ACORDO COM A ESCALA LIKERT ACIMA.
8	(ZHANG e CHEN, 2015)	Não	The results of the OLS linear regression analysis are reported in Table 5. A multicollinearity test was conducted before the regression analysis was performed. (p. 170)
9	(NEWCOMER, 2007)	Sim	The good news is that most (89 percent) are at least somewhat confident that “program managers are collecting relevant evidence to address the question of program effectiveness.” (p. 343) NÃO UTILIZOU A RESULTADO PARA OPERAÇÕES ESTATÍSTICAS. APENAS CLASSIFICOU AS RESPOSTAS DE ACORDO COM A ESCALA LIKERT OU COM RESPOSTAS COM OPÇÕES SIM OU NÃO.
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não realiza mensuração	Prejudicado The framework shows core questions driving the management of sustainability performance in the left column and the respective management activities in the right column. The questions and activities can be organised in three overlapping groups of approaches: the Sustainability Balanced Scorecard, sustainability accounting and sustainability reporting. (p. 5)
12	(RADEBE, 2015)	Sim	Data obtained from the questionnaires was computed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 21.0 of Windows. Frequency analysis was performed. Percentage variations were calculated to determine the degree of agreeableness or otherwise between managers subordinate pairs. Percentage variation in the responses above 15% was deemed “meaningful” to give cause for concern and required further probing through structured interviews with the human resource manager and the line manager. In contrast, 0% to 15% variation in the responses was considered as “not meaningful”, implying that respondents held a somewhat similar perception. (p. 178) NÃO UTILIZOU A RESULTADO PARA OPERAÇÕES ESTATÍSTICAS. USOU PARA ESTABELECER A FREQUENCIA, O QUE É PERMITIDO PARA ESSE TIPO DE ESCALA. APENAS CLASSIFICOU AS RESPOSTAS DE

			ACORDO COM A ESCALA LIKERT
15	(MELKERS, 2006)	Não	This explanatory modeling takes the analysis beyond a purely descriptive context to a more complete picture of the relation among various governmental, organizational, and personal characteristics with performance measurement use and related communication effects. Communication Effects = $B_0 + B_1\text{State Characteristics} + B_2\text{Respondent Characteristics} + B_3\text{Performance Management Culture} + B_4\text{Performance Measurement Characteristics} + \text{error}$ In this model, an index of communication effects was constructed to create the dependent variable. This summative index (Cronbach's $\alpha = .88-.90$ depending on the group of respondents) reflects variables such as respondent reports of enhanced communication with legislators, executive budget officers, and other stakeholders. (p. 86)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Sim	Communication with civil society by scientists is similarly absent. Engagement with the media as an outlet for scientific findings is perceived by respondents as inconsequential (o5%) in measuring scientific performance at their organizations. (p.537) NÃO UTILIZOU A RESULTADO PARA OPERAÇÕES ESTATÍSTICAS. UTILIZOU APENAS PARA CHEGAR A PERCENTUAL DA PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS
20	(ATKINSON, 2006)	Não realiza mensuração	Prejudicado The primary aim of this paper is thus to develop a deeper conceptual understanding of the potential role of the balanced scorecard with regard to effective strategy implementation. (p. 1443) In this paper a range of literature has been reviewed to understand the factors that affect successful strategy implementation. (p. 1453)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Não	Further, the results from analysis of variance (ANOVA) indicate that management communications is significant ($F = 14,50, p < 0,01$) (...) (p. 49)
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não	We regress the dependent variable , W1-F1, on indicator variables that capture the four scorecard combinations, the three information treatments, all possible higher order interactions between measure type and treatment, (...) (p.276)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Não	The effects of the independent variables on policy priorities are estimated using ordinary least squares (table 1). Although the regression equation is quite simple, it fits the data quite well. The R^2 is .511, showing that this model accounts for over half the variance in relative state policy commitments. (p. 210)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Não	Table 4, panel A presents summary statistics for each variable. Table 4, panel B gives the correlation matrix. (p. 9)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Não	Since there are as many equations as variables in the system, this modelling strategy is very demanding of the data. (p. 240)
29	(M ELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Não	To further examine the relationships among the previously mentioned characteristics with the effects of using performance measurement, a series of regression models were developed. (p. 187)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 33 - Comprovante de enquadramento lente 5, forma de integrar

COMPROVANTES DE ENQUADRAMENTO			
	Artigos	Lente 5 - Integração	
	Forma de citar	Como? (Forma)	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Numericamente	With measures in place, the function needs some method to aggregate the variety of measures to a consistent comparison basis. It is suggested that, primarily, each of the four categories of the

			balanced scorecard be rated relative to their importance to the overall company goals. For example, if cost cutting was an organizational priority, financial measures would receive a higher weighting than other categories. Within each category the individual measures should also be weighted. Finally, the measures themselves should be translated onto a consistent scale of the organization's choosing. In so doing the function can aggregate all information into a final figure that can be used to evaluate the overall performance of the function. (p. 135)
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Numericamente	In regressions equations, communication factors explained 48.2% of the variance in perceived innovation effectiveness ... (p. 37)
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	As perguntas são abertas. Na conclusão o autor fala dos problemas e gaps, mas não há mensuração e nem integração.
6	(O'DONNEL L, 1998)	Não realiza a integração	O artigo não fala em integração. Usou escala de Likert para classificar os funcionários.
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Numericamente	However, the minimum scores did not change from 2011 to 2012, and the maximum scores increased from 2010 to 2011, but they decreased in the following year. Regarding the second independent variable – organizational arrangement – the mean scores increased from 1.38 in 2010 to 1.48 in 2011, but showed no increase from 2011 to 2012. Moreover, both the minimum and maximum scores remained the same over the three-year period. The results of the OLS linear regression analysis are reported in Table 5. (p. 170)
9	(NEWCOMER, 2007)	Não	O artigo não faz integração. Apenas classificou as respostas de acordo com a escala Likert ou respostas com sim ou não.
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	O artigo não faz integração. Ele nem mesmo realiza mensuração.
12	(RADEBE, 2015)	Não	Não faz integração. Apenas diz o percentual que concorda ou discorda em cada pergunta ou questão. The in table 1 show that a higher percentage of appraisers (57%) disagrees with the questionnaire statement, “management and subordinates identify objectives well before the performance period” while a lower percentage (30%) of appraisees disagrees with the questionnaire statement. (p. 179)
15	(MELKERS, 2006)	Numericamente	From the regression results, various aspects of the measures themselves clearly matter. As noted earlier, the mere presence of performance measures does not equal use. The findings support this—transparency (i.e., presence of performance measures in budget documentation) of measures is not significant in any of the models. (p. 90)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	Não há nenhuma referência a integração.
20	(ATKINSON, 2006)	Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	O artigo não faz integração. Ele nem mesmo realiza mensuração.
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Numericamente	Further, the results from analysis of variance (ANOVA) indicate that management communications is significant ($F = 14,50$, $p < 0,01$) (...) (p. 49)
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Numericamente	We regress the dependent variable , W1-F1, on indicator variables that capture the four scorecard combinations, the three information treatments, all possible higher order interactions between measure type and treatment, (...) (p.276)
24	COGGBURN ; SCHNEIDER,	Numericamente	The effects of the independent variables on policy priorities are estimated using ordinary least squares (table 1). Although the regression equation is quite simple, it fits the data quite well. The

	2003)		R2 is .511, showing that this model accounts for over half the variance in relative state policy commitments. (p. 210)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Numericamente	Table 4, panel A presents summary statistics for each variable. Table 4, panel B gives the correlation matrix. (p. 9)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Numericamente	Since there are as many equations as variables in the system, this modelling strategy is very demanding of the data. (p. 240)
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Numericamente	To further examine the relationships among the previously mentioned characteristics with the effects of using performance measurement, a series of regression models were developed. (p. 187)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 34 - Comprovante de enquadramento lente 5, utiliza níveis de referência

COMPROVANTE DE ENQUADRAMENTO			
	Artigos	Lente 5 - Integração	
	Forma de citar	Utiliza níveis de referência?	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Não	Não há qualquer indício de níveis de referência. O artigo não fala em escala de mensuração.
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Não	Escala de Likert – os extremos não são níveis de referência. Não há qualquer indício de níveis de referência
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	O artigo não faz mensuração. Não apresenta qualquer escala.
6	(O'DONNEL L, 1998)	Não	A performance-based pay bonus was to be provided to those senior officers who received a rating of 3 (satisfactory), 4 (superior) or 5 (outstanding) on a scale ranging from 1 to 5 (PSC 1992a:2-10). (p. 31) Utilizou escala de Likert.
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não	Não usa níveis de referência. Usa regressão. The descriptive statistics for the dependent and independent variables are shown in Table 4. AsTable 4 indicates, the aggregate OGI performance has steadily increased. The mean scores were 30.30 in 2010, 34.12 in 2011, and 41.68 in 2012. In addition, both the minimum and maximum scores increased steadily. (p. 169)
9	(NEWCOME R, 2007)	Não	The sample size given for both the Federal Performance Project and the U.S. Government Accountability Office data sets are those returning usable surveys. The number answering 1 to 5 on each scale may differ slightly due to those responding not applicable and the percentages given in this and subsequent tables are based only on those respondents who did make a judgment. The percentages given are for those who responded 4 (to a great extent) or 5 (to a very great extent) on a 1 to 5 scale. (p. 341)
11	(SCHALTEG GER; WAGNER, 2006)	Não Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	O artigo não faz mensuração. Não apresenta qualquer escala.
12	(RADEBE, 2015)	Não	Because of the enormity of filling the questionnaire, first as an appraiser and second as an appraisee, the three-Likert scale questionnaire was utilised with “Agree”, “Neutral” and “Disagree” scales. (p.178)
15	(MELKERS, 2006)	Não	Overall, respondents who strongly agreed or agreed that “performance measures in (our government) are focused more on

			program results than straight workload measures” report far greater positive communication effects that those who disagreed or strongly disagreed. (p. 85)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	The largest percentage of respondents (34%) ranked scientists as the most important audience for their work. This is close to three times the ranking of the next most important audience cited; 12 percent of respondents ranked policy makers, local people, and/or women and marginalized persons as the second most important audiences for their work (Fig. 1). (p. 536)
20	(ATKINSON, 2006)	Não Se não mensura, não integra e não tem níveis de referência	O artigo não faz mensuração. Não apresenta qualquer escala.
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Não	Não há menção a níveis de referência.
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não	Usa escala de Likert. Não há níveis de referência.
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Não	Não há menção a níveis de referência.
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Não	Não há menção a níveis de referência
26	(WHITELEY et al., 2016)	Não	Não há menção a níveis de referência
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Não	Usa escala de Likert. Não há menção a níveis de referência.

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 35 - Comprovante de enquadramento lente 6, monitoramento

COMPROVANTES DOS ENQUADRAMENTOS			
	Artigos	Lente 6 - Gestão	
	Forma de citar	Monitora?	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	With measures in place, the function needs some method to aggregate the variety of measures to a consistent comparison basis. It is suggested that, primarily, each of the four categories of the balanced scorecard be rated relative to their importance to the overall company goals. (p.135)
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Não	... and it included 40 questions with either a 5- or 7-point Likert-type response scale. (p. 35) A escala de Likert é um indício de monitoramento, mas não o suficiente para gerar conhecimento suficiente para exigido para o monitoramento.
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não	To investigate this, an online questionnaire was conducted in June 2008. It consisted of open-ended questions addressed to experts in governmental organizations (including rescue authorities) and NGOs on their experiences in disaster management and communication. (...) Three questions concerning communication gaps with different stakeholders were asked: (1) what, in your personal experience, are the major constraints in communication with the media and the general public; (2) what are the major constraints in communication with affected civilians and communities (e.g., school, church); and (3) what are the major

			constraints in communication with other organizations that are involved in crisis management and their employees? (p. 4)
6	(O'DONNEL L, 1998)	Não	A performance-based pay bonus was to be provided to those senior officers who received a rating of 3 (satisfactory), 4 (superior) or 5 (outstanding) on a scale ranging from 1 to 5 (PSC 1992a:2-10). (p. 31) Aqueles que foram bem avaliados receberam bônus. A maioria não concordou com a avaliação. Não há como saber os critérios da avaliação dos servidores.
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não	Usa escala de Likert. Há indício de monitoramento, mas não há produção de conhecimento para o decisor. Faz análise de regressão entre as variáveis. The findings support hypothesis one: Institutional capacity is positively associated with the overall OGI performance. (p. 171)
9	(NEWCOMER, 2007)	Não	O modelo apenas avalia, de forma subjetiva, na percepção dos avaliadores, sem definir se o desempenho é comprometededor ou não. The good news is that most (89 percent) are at least somewhat confident that "program managers are collecting relevant evidence to address the question of program effectiveness." (p. 343)
11	(SCHALTEGGER; WAGNER, 2006)	Não	O modelo não faz mensuração e não faz monitoramento. The logic is to only measure and report what is considered strategically important. The case study of Hamburg Airport has shown that an application of a Sustainability Balanced Scorecard and its linkage with sustainability accounting and reporting are feasible. (p. 14)
12	(RADEBE, 2015)	Não	Utilizou escala de Likert apenas para verificar a percepção dos gerentes acerca da implantação de um programa de avaliação de desempenho. Não há monitoramento de desempenho.
15	(MELKERS, 2006)	Não	Utiliza escala de Likert. Não há monitoramento de desempenho. Não se sabe qual o nível de desempenho comprometededor, normal e excelente.
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	Não há monitoramento. Houve apenas a avaliação da percepção de um grupo de pessoas sobre a relação entre a produção do conhecimento científico ecológico e ações concretas. The largest percentage of respondents (34%) ranked scientists as the most important audience for their work. (p. 536)
20	(ATKINSON, 2006)	Não	Não realiza mensuração. Não realiza monitoramento. The primary aim of this paper is thus to develop a deeper conceptual understanding of the potential role of the balanced scorecard with regard to effective strategy implementation. (p. 1443) In this paper a range of literature has been reviewed to understand the factors that affect successful strategy implementation. (p. 1453)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Não	Não há monitoramento dos descritores de desempenho. For each evaluation, participants rated the manager's performance by placing an X on a scale that ranged from 0 (Reassign: Sufficient Improvement Unlikely) to 100 (Excellent: Far Beyond Expectations). (p. 47)
23	(BANKER, CHANG e PIZZINI, 2011)	Não	É usado uma escala de Likert para avaliar o desempenho de dois modelos de mapa estratégico, de forma subjetiva. Não há monitoramento.
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Não	Os desempenhos observados por meio de notas não indicam claramente o nível de desempenho e não há monitoramento apto a dizer o que deve ser feito para essas notas aumentarem. Because the GPP assigns only letter grades, we have operationalized management capacity using a standard letter-grade point-conversion scheme. For example, a state receiving a GPP grade of A for human resources management would receive a score

			of 4.00, a state receiving a B+ would receive a score of 3.33, and so on for each of the five subsystems. (p.209)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Não	A avaliação é subjetiva e não monitora os descritores de desempenho. As dimensões são genéricas, como qualidade e reputação. Respondents were asked to indicate the score of their unit on each dimension, using a five-point semantic scale (1 = far below average; 5 = far above average). (p.7)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Não	O modelo limita-se a avaliar a percepção dos cidadãos de forma subjetiva. Não há como monitorar o desempenho, apenas dá para avaliar se a percepção melhorou ou piorou, mas isso depende do público que participou da avaliação, porque não há critérios objetivos. The following question: ‘Do you think that the Government has, on balance, been honest and trustworthy, or not?’ was asked in successive monthly surveys from June 1997 to December 2013.2 Over this period an average of 35.7 per cent of respondents said that they trusted the government while 64.3 per cent did not (excluding don’t knows). (p. 239)
29	(MELKERS; WILLOUGH BY, 2005)	Não	Pesquisa com perguntas subjetivas, sem possibilidade de haver monitoramento dos descritores. Há um indício de monitoramento, mas não há produção de conhecimento para o decisor definir em quais áreas objetivamente devem ser investidas ações de aperfeiçoamento. As is typical of such research, most questions were accommodated to Likert-scale items, in which responses fall along a continuum regarding the level of agreement, evaluation of effectiveness, or frequency of use. The scales used range in value from 1 (lowest) to 4 or 5 (highest). (p. 182)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

Quadro 36 - Comprovante de enquadramento lente 6, ações de aperfeiçoamento

COMPROVANTES DOS ENQUADRAMENTOS			
	Artigos	Lente 6 - Gestão	
	Forma de citar	Permite gerar ações de aperfeiçoamento?	Evidência
1	(FLEISHER; MAHAFFY, 1997)	Sim	First, it clearly denotes the overall mission of the company and links individual performance to overall strategic success. Second, the balanced scorecard provides a strategic feedback system. It allows the Strategic Business Unit (SBU) to test strategy hypotheses and merges short and long term goals. Finally, the balanced scorecard allows the organization or department to critically review its overall strategy. (p. 130)
4	(KIVIMAKI, et al., 2000)	Não	O artigo não menciona ações de aperfeiçoamento a partir da mensuração realizada. As conclusões se limitam a estabelecer uma relação entre as variáveis analisadas.
5	(PALTTALA, et al., 2012)	Não	Não há mensuração e nem há monitoramento no modelo. O artigo limita-se a levantar gaps sobre o tema.
6	(O'DONNEL L, 1998)	Não	Os critérios são subjetivos quanto à avaliação dos bons servidores e não ensejam qualquer ação de aperfeiçoamento.
8	(ZHANG; CHEN, 2015)	Não	O modelo simplesmente correlaciona as variáveis. The findings support hypothesis one: Institutional capacity is positively associated with the overall OGI performance. (p. 171)
9	(NEWCOME R, 2007)	Não	As ações de aperfeiçoamento são genéricas. Ongoing communication and fruitful dialogue among program managers, evaluators, and oversight officials on what performance data demonstrate about the viability and success of programs enhances management in government. (p. 347)

11	(SCHALTEGGER ; WAGNER, 2006)	Não	O modelo limita-se a mostrar a importância de se aplicar o BSC às questões de sustentabilidade das empresas, fazendo um link com questões financeiras.
12	(RADEBE, 2015)	Não	As recomendações se limitam a medidas genéricas que devem ser observadas para a implantação de um programa de avaliação de desempenho. The formal implementation of performance appraisal would necessitate formal performance meetings wherein both management and subordinates identify performance objectives and criteria as yardsticks of performance appraisal. (p.181)
15	(MELKERS, 2006)	Não	O modelo aponta a correlação entre as variáveis, mas não aponta ações de aperfeiçoamento a serem tomadas para que haja uma melhora no desempenho naquele descritor ou no desempenho global. However, findings show that measurement use in various stages of the budget process (density) has a positive and significant influence on communication effects for state budgeters and local government respondents. (p. 90)
16	(SHANLEY; LÓPEZ, 2009)	Não	Não há ações objetivas de aperfeiçoamento. As orientações e recomendações são genéricas. Restructure institutional incentive structures to take into account actual 'impact' rather than solely 'high impact' journals. Create incentives to invest in dissemination and an expanded range of research products. (p. 541)
20	(ATKINSON, 2006)	Não	Não há proposta de ações concretas. O artigo fala da implementação de estratégias por meio do BSC. Among the key issues identified is the need for effective communication throughout the organisation that leads to a clear understanding of key roles and responsibilities of all stakeholders including middle managers, whose role is often pivotal. (p. 1453)
22	(KAPLAN; WISNER, 2009)	Não	As recomendações são genéricas e correlacionam as variáveis, mas não há indicação de ações concretas sobre descritores para melhorar o desempenho do descritor ou global. Further, the results from analysis of variance (ANOVA) indicate that management communications is significant ($F = 14,50$, $p < 0,01$) (...) (p. 49)
23	(BANKER; CHANG; PIZZINI, 2011)	Não	A análise estatística mostra a correlação entre as variáveis, mas o modelo não diz quais ações de aperfeiçoamento devem ser adotadas e qual o incremento no desempenho será atingido.
24	COGGBURN ; SCHNEIDER, 2003)	Não	A regressão correlaciona as variáveis, mas as ações de aperfeiçoamento são recomendações genéricas. Our results, however, demonstrate that management capacity enters into the policy-performance equation much earlier than expected. Specifically, management capacity is directly related to state policy priorities: It has a profound influence on state officials' allocation decisions. (p. 211)
25	(SPEKLÉ; VERBEETEN , 2014)	Não	O modelo faz correlação entre as variáveis e não indica ações de aperfeiçoamento concretas e nem diz quanto vai melhorar o desempenho. We also find that an exploratory use of the performance measurement system tends to improve performance (p. 10)
26	(WHITELEY, et al., 2016)	Não	O modelo não propõe ações de aperfeiçoamento. Ele correlaciona as variáveis e sugere de forma subjetiva ações que irão impactar outras, mas sem dizer quais e nem quanto. Public perceptions that governments are honest and trustworthy are surprisingly volatile over time, and they seem to be refreshed by a general election and even more so by a change of government. However, this volatility can be understood as being

			the product of both policy outcomes and the policy process. (p.249)
29	(MELKERS; WILLOUGHBY, 2005)	Não	Não há indicação de ações de aperfeiçoamento. O modelo limita-se a levantar a percepção de pessoas sobre o tema e correlacionar as variáveis. Local administrators and budgeters are surprisingly positive about their experience with developing performance-measurement systems and employing measures for a variety of activities and decisions. (p. 188)

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

APÊNDICE B – 52 EPAs inicialmente levantados pelo Decisor

Quadro 37 - 52 EPAs inicialmente levantados pelo Decisor

#	EPAs
1	Vontade em prestar auxílio
2	Orientar usuários
3	Aproveitar oportunidades
4	Motivar usuários a agir corretamente
5	Prever os problemas e tomar providências
6	Analisar acidentes ocorridos
7	Policiamento preventivo
8	Ministrar palestras
9	Imagem institucional
10	Treinamento
11	Psicologia – quando falar
12	Capacidade de convencimento
13	Reconhecer a necessidade de se comunicar
14	Saber o que falar e como falar
15	Como sensibilizar
16	Capacidade de negociação
17	Conscientizar usuários
18	Buscar formas alternativas de comunicação
19	Divulgar informações importantes
20	Contribuir para a comunicação organizacional
21	Produzir informações
22	Produzir imagens
23	Entrevista
24	Equilíbrio emocional
25	Exigir posicionamento dos superiores
26	Estabelecer foco no trabalho
27	Reforçar valores éticos e morais
28	Discernimento para priorizar ações
29	Apresentação pessoal
30	Preparação física e mental
31	Relacionamento com outros órgãos
32	Ser um exemplo
33	Ver e mostrar o lado positivo
34	Estar receptivo a aprender
35	Buscar conhecimento
36	Ampliar áreas de conhecimento e atuação
37	Valorizar o conhecimento dos outros colegas
38	Buscar atualização técnica
39	Acreditar no processo de ensino aprendizagem
40	Reconhecer os assuntos básicos necessários à atividade
41	Ter conhecimento técnico sobre os assuntos necessários
42	Saber aplicar a teoria à prática
43	Reconhecer a importância de cumprir e fazer cumprir a legislação
44	Atualização de conhecimentos
45	Capacidade de discernimento
46	Providências que devem ser tomadas
47	Mobilizar equipes e recursos
48	Buscar a melhor solução
49	Conflitos entre colegas
50	Reconhecer as habilidades dos outros colegas
51	Espírito de equipe – criar espírito de corpo

52	Motivar colegas
----	-----------------

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

APÊNDICE C – 52 EPAs inicialmente levantados pelo Decisor e seus conceitos

Quadro 38 - 52 EPAs inicialmente levantados pelo Decisor e seus conceitos

	EPAs	Conceitos		
		Polo presente	(...)	Polo psicológico oposto
1	Vontade em prestar auxílio	Ter vontade de auxiliar	(...)	Ser um policial insensível ao problema do usuário
2	Orientar usuários	Orientar o usuário para que ele não repita erro	(...)	Ter infração e/ou acidente causado por problemas conhecidos
3	Aproveitar oportunidades	Aproveitar a oportunidade para contribuir para a formação do usuário	(...)	Deixar passar em branco uma boa oportunidade de contribuir
4	Motivar usuários a agir corretamente	Motivar o usuário a agir corretamente	(...)	Ser um policial que não sensibiliza o usuário e permite a repetição de erros
5	Prever os problemas e tomar providências	Prever a ocorrência de problemas e tomar providências	(...)	Os problemas ocorrerem repetidamente devido à inércia do PRF
6	Analisar acidentes ocorridos	Analisar os acidentes de sua região	(...)	Ter acidentes ocorrendo por motivos já identificados e não solucionados
7	Policciamento preventivo	Realizar policiamento preventivo no trecho evitando infrações e acidentes	(...)	Agir reativamente às infrações, sem contribuir para a redução de acidentes
8	Ministrar palestras	Buscar e aceitar oportunidades para divulgar conhecimentos aos usuários	(...)	Ter usuários que desconhecem medidas possíveis de evitar problemas no trânsito
9	Imagem institucional	Buscar melhorar a imagem institucional	(...)	Ser conhecida como uma polícia limitada, ausente ou ineficiente
10	Treinamento	Capacitar policiais a se comunicar com o público em geral	(...)	Ter conflitos entre o PRF e usuários por falha de comunicação
11	Psicologia – quando falar	Conscientizar acerca do momento adequado de falar ou transmitir uma mensagem	(...)	Haver conflito pelo fato do PRF falar em momento inoportuno
12	Capacidade de convencimento	Convencer o usuário a adotar determinado comportamento	(...)	Ter um usuário que não aceita a posição ou encaminhamento dado pelo PRF em determinada situação
13	Reconhecer a necessidade de se comunicar	Conscientizar que o PRF está numa posição em que ele precisa se comunicar para resolver o problema	(...)	Ter uma situação de conflito por falta de posicionamento do PRF
14	Saber o que falar e como falar	Capacitar o PRF para identificar o que é o melhor a falar e saber a melhor forma de se comunicar para resolver o problema	(...)	Criar ou agravar uma situação de conflito porque o PRF falou o que não devia ou da forma errada
15	Como sensibilizar	Sensibilizar o usuário a ser cooperativo	(...)	Ter um usuário agressivo e contra o PRF
16	Capacidade de	Capacitar para negociar	(...)	Ter situações conflituosas resolvidas

	negociação	a fim de resolver conflitos		de forma inadequada ou não resolvidas
17	Conscientizar usuários	Capacitar para conscientizar o usuário acerca dos problemas no trânsito	(...)	Ter usuários que repetidamente se envolvem em problemas ou no cometimento de infrações
18	Buscar formas alternativas de comunicação	Ser criativo para se comunicar de diversas formas	(...)	Ter a comunicação restrita às vias ordinárias
19	Divulgar informações importantes	Sensibilizar para divulgar as informações relevantes que melhorem a vida do usuário	(...)	Ter usuários desinformados acerca de situações que poderiam ajudá-los
20	Contribuir para a comunicação organizacional	Conscientizar o PRF de que ele faz parte do sistema de comunicação da PRF Instituição	(...)	Perder-se informações relevantes por falta de divulgação das informações do PRF para o Núcleo de Comunicação da PRF
21	Produzir informações	Conscientizar o PRF de que ele pode produzir informações relevantes para reduzir a violência no trânsito	(...)	Perdermos informações relevantes que poderiam auxiliar usuários
22	Produzir imagens	Aproveitar oportunidades para registrar imagens que servirão para educar usuários	(...)	Não registrarmos imagens e perdermos a oportunidade de criar banco de dados e imagens aptos a contribuir para melhoria do sistema
23	Entrevista	Conscientizar da importância do PRF se manifestar e mostrar o trabalho da Instituição	(...)	Ter uma Instituição desconhecida e desvalorizada
24	Equilíbrio emocional	Treinar o PRF para estar equilibrado emocionalmente	(...)	Ter uma situação de conflito causada pelo comportamento inadequado do PRF
25	Exigir posicionamento dos superiores	Exigir posicionamento dos superiores acerca de situações duvidosas	(...)	Criar situação em que o PRF aja de forma equivocada e inadequada
26	Estabelecer foco no trabalho	Estabelecer foco naquilo que é o mais importante no seu trabalho	(...)	Ter ações dispersas, sem otimização de recursos e sem focar no problema principal
27	Reforçar valores éticos e morais	Demonstrar valores éticos e morais em todas suas condutas	(...)	Ter situações de conflitos geradas por comportamento antiético e imoral
28	Discernimento para priorizar ações	Discernir quais ações são prioritárias no seu trabalho	(...)	Ter problemas graves não resolvidos por falta de direcionamento das ações
29	Apresentação pessoal	Conscientizar que a boa apresentação pessoal é importante	(...)	Ter a Instituição a imagem desgastada e rotulada como relaxada
30	Preparação física e mental	Conscientizar que é importante estar bem preparado física e mentalmente	(...)	Ter PRF afastado por problemas de saúde, gerando problemas para ele, seus pares e sociedade
31	Relacionament o com outros órgãos	Conscientizar que ele faz parte de um sistema e necessita dos demais órgãos	(...)	Ter uma Instituição isolada, sem relacionamentos com outras e sem resolver os problemas
32	Ser um exemplo	Ser um bom exemplo de comportamento em	(...)	Ter uma Instituição desacreditada em função do comportamento

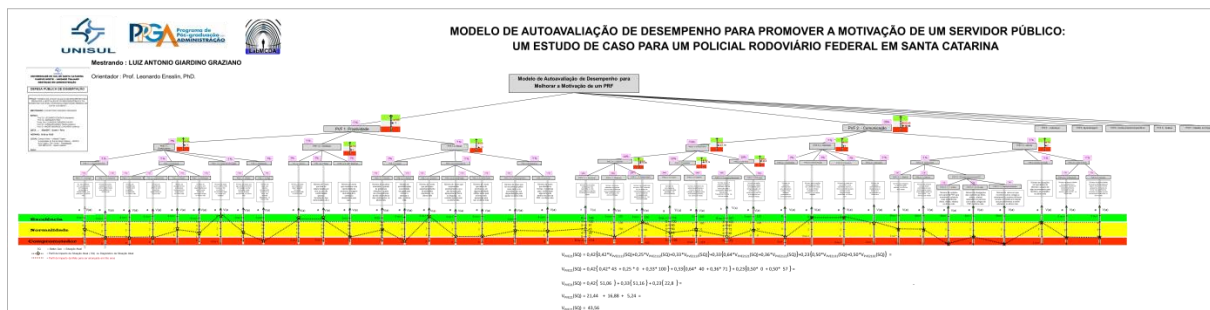
		todas as atividades		inadequado de seus servidores
33	Ver e mostrar o lado positivo	Estimular os colegas e usuários a serem otimistas e serem proativos por uma sociedade melhor	(...)	Termos servidores e usuários que não possuem esperança em melhoria e mudanças de comportamento
34	Estar receptivo a aprender	Ser receptivo a aprender novos ensinamentos	(...)	Ser um PRF bitolado e fechado para novos conhecimentos
35	Buscar conhecimento	Buscar novos conhecimentos dentro e fora da Instituição	(...)	Ser um PRF que adote uma postura inerte e fique aguardando que a Instituição promova sua capacitação e expansão de conhecimento
36	Ampliar áreas de conhecimento e atuação	Ser curioso e ter vontade de buscar novos campos e áreas de conhecimento e atuação	(...)	Ser um PRF limitado às áreas de conhecimento já identificadas e trabalhadas, sem novidades para resolução de problemas
37	Valorizar o conhecimento dos outros colegas	Valorizar o conhecimento dos demais colegas, aplicando-as ao seu dia a dia e melhorando o processo de resolução de problemas	(...)	Ser PRF com conhecimento em outras áreas sem oportunidade de repassar aos colegas e sem novas possibilidades de resolver problemas
38	Buscar atualização técnica	Buscar atualização em técnicas que são usadas por ele diariamente no seu trabalho	(...)	Ser um PRF desatualizado e que poderá ter problemas porque não aproveitou a oportunidade para aprender com aquilo que já foi testado
39	Acreditar no processo de ensino aprendizagem	Acreditar e estar motivado a participar do processo ensino aprendizagem, como fator de mudança comportamental	(...)	Ser um PRF acomodado, desmotivado, com baixa auto estima, sem encontrar soluções para problemas de possível resolução
40	Reconhecer os assuntos básicos necessários à atividade	Buscar conhecimento sobre os assuntos indispensáveis para o exercício de sua função	(...)	Ser um PRF despreparado para o desempenho da função, agindo de forma inadequada
41	Ter conhecimento técnico sobre os assuntos necessários	Buscar conhecimento técnico sobre os assuntos importantes para seu trabalho	(...)	Ser um PRF sem condições de resolver os problemas apresentados ou solucionando de forma ilegal ou inadequada
42	Saber aplicar a teoria à prática	Aliar a teoria à prática durante o policiamento e demais atividades	(...)	Agir o PRF de forma ilegal ou inadequada ou sem atingir os fins a que se destinam as leis, gerando conflitos e desgastando a imagem institucional
43	Reconhecer a importância de cumprir e fazer cumprir a legislação	Cumprir e fazer cumprir as normas a que está sujeito como profissional e cidadão	(...)	Ser o PRF visto como um hipócrita, gerando falta de credibilidade em suas ações
44	Atualização de conhecimentos	Manter-se atualizado em termos de conhecimentos que envolvem a atividade	(...)	Ser um PRF despreparado e desmotivado, por não entender as razões de sua atividade e importância de sua função
45	Capacidade de	Discernir qual a	(...)	Ser um PRF confuso, que não

	discernimento	prioridade, a melhor técnica ou melhor procedimento a ser adotado		consegue resolver os problemas mais importantes ou os resolve de forma inadequada
46	Providências que devem ser tomadas	Decidir corretamente as providências a curto, médio e longo prazo que devem ser tomadas	(...)	Ter soluções inadequadas diante de situações que exigem providências urgentes e não urgentes
47	Mobilizar equipes e recursos	Ser capaz de mobilizar recursos internos e externos para resolver situações complexas	(...)	Não resolver situações complexas que exigem a mobilização de recursos e equipes ou fazê-lo de forma inadequada
48	Buscar a melhor solução	Discernir qual a melhor solução para resolver determinado problema	(...)	Ter problemas não solucionados, agravados ou resolvidos de forma inadequada
49	Conflitos entre colegas	Saber trabalhar em equipe, agindo de forma respeitosa e cooperativa	(...)	Ter conflitos entre colegas
50	Reconhecer as habilidades dos outros colegas	Reconhecer as habilidades dos outros colegas, usando-as para otimizar soluções	(...)	Ser PRF desvalorizado, sem aproveitar o conhecimento dos colegas, não resolvendo ou resolvendo de forma inadequada os problemas
51	Espírito de equipe – criar espírito de corpo	Agir com espírito cooperativo, em prol da Instituição e do bem dos colegas	(...)	Ter uma Instituição dividida, sem sinergia entre seus membros, dificultando a solução dos problemas
52	Motivar colegas	Estimular os colegas a participar da solução dos problemas	(...)	Ser PRF desmotivado e que não participa da solução de problemas, sobrecarregando outros e sem dar uma solução adequada aos problemas

Fonte: Elaboração do autor, 2016.

APÊNDICE D – EHV – Modelo construído

Figura 85 - Estrutura hierárquica de valor do modelo construído



Fonte: Elaboração do autor, 2017.