**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL**

**GABRIELA ALMEIDA MARCON**

# AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA APOIAR A GESTÃO DO TRABALHO REMOTO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

**Florianópolis**

**2017**

**GABRIELA ALMEIDA MARCON**

# AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA APOIAR A GESTÃO DO TRABALHO REMOTO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientador**: Prof. Ademar Dutra, Dr.

**Florianópolis**

**2017**

M27 Marcon, Gabriela Almeida, 1988-
Avaliação multicritério de desempenho do setor público : uma proposta para apoiar a gestão do trabalho remoto em um órgão público / Gabriela Almeida Marcon. – 2017.
269 f. : il. color.; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-graduação em Administração.
Orientação: Prof. Dr. Ademar Dutra

1. Padrões de desempenho. 2. Administração pública - Controle de qualidade. I. Dutra, Ademar. II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.4013
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

**GABRIELA ALMEIDA MARCON**

# AVALIAÇÃO MULTICRITÉRIO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA APOIAR A GESTÃO DO TRABALHO REMOTO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO

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: Ademar Dutra, Dr.
Universidade do Sul de Santa Cataria - UNISUL

Prof. Leonardo Ensslin, PhD.
Universidade do Sul de Santa Cataria - UNISUL

Prof. Marcus Vinicius de Lima, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Sandro César Bortoluzzi, Dr.
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

À minha família e meu noivo pela compreensão e apoio

# AGRADECIMENTOS

A todos os professores que acompanharam esta jornada e contribuíram de algum modo para a realização deste trabalho, que considero uma grande conquista.

Em especial, agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Ademar Dutra. E aos Professores Leonardo Ensslin, PhD.; Dr. Marcus Vinícius de Lima e Dr. Sandro César Bortoluzzi, por aceitarem prontamente o convite para participar da banca examinadora.

À Procuradoria Federal em Santa Catarina, por viabilizar a realização da pesquisa.

À minha família, meus colegas de trabalho e meu noivo, que compreenderam o desafio, ofereceram suporte e incentivo para que eu persistisse nos estudos.

À CAPES, órgão de fomento.

Meus sinceros agradecimentos.

“Alguns homens veem as coisas como são, e dizem ‘Por quê?’ Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo ‘Por que não?' ” (GEORGE BERNARD SHAW, 1856-1950)

## RESUMO

As pessoas organizam-se em sociedade ante as vantagens advindas do coletivo. As organizações surgem da congregação de interesses plurais. É dentro desta visão que emerge o conceito de Administração Pública. A evolução das tecnologias de informação e comunicação vêm permitindo, cada vez mais, transformar a gestão pública. A busca pela eficiência, além de objetivo da gestão, é um princípio de estatura constitucional. O uso de sistemas informatizados no âmbito público tem viabilizado, sobretudo, mudanças nas relações de trabalho. Uma nova política que permita trabalhar fora do ambiente convencional inova no modo como responsabilidades são organizadas no setor público. O teletrabalho permite que os servidores públicos aproveitem melhor seu potencial, gerenciem melhor seu tempo mantendo-se alinhados às estratégias, valores e objetivos da organização a que se vinculem. A avaliação de desempenho no setor público passou por distintas fases e destacou-se a partir dos estudos sobre a Nova Gestão Pública, que sugere a adoção de práticas do setor privado no âmbito público, sendo um ponto tangencial a adoção de sistemas de avaliação de desempenho organizacional, enquanto prática de gestão. A pergunta que orientou esta pesquisa foi: Quais critérios devem ser considerados na construção de um modelo de avaliação do desempenho da sistemática de trabalho remoto da Procuradoria Federal em Santa Catarina? O objetivo geral deste estudo – qual seja construir um modelo de avaliação do desempenho para apoiar a gestão do trabalho remoto adotado na Procuradoria Federal em Santa Catarina, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C) – foi alcançado a partir da consecução de cada um dos objetivos específicos propostos. A abordagem metodológica é quanti-qualitativa; indutiva e construtivista, no tocante à filosofia de pesquisa. Quanto à natureza dos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. No tocante ao horizonte temporal, classifica-se como transversal. As estratégias investigativas foram estudo de caso, pesquisa bibliográfica, documental e participante. Quanto aos dados coletados, são primários e secundários. O estudo permitiu explicitar que os modelos gerenciais no Brasil não foram se substituindo ao longo dos anos, observando-se a convivência de aspectos, sobretudo, da burocracia e do gerencialismo. O instrumento de intervenção Proknow-C possibilitou organizar um fragmento da literatura representativa da Avaliação de Desempenho do Setor Público e ampliar o conhecimento da pesquisadora acerca da temática. A construção do modelo a partir da MCDA-C, por sua vez, viabilizou a contemplação de diversos aspectos considerados relevantes pelos atores envolvidos no processo decisório, na percepção do decisor, de sorte que as ações potenciais poderão ser avaliadas segundo um conjunto de critérios. A partir da construção deste modelo de avaliação de desempenho na instituição de estudo, com 38 descritores, o decisor pôde expandir seu conhecimento acerca do contexto, atentando para deficiências e potencialidades na gestão. Passa a ter um mecanismo de monitoramento e aperfeiçoamento do trabalho remoto – um instrumento de gestão –, refletindo suas preocupações de forma ampla e detalhada. Registra-se que a conclusão da integralidade da fase de avaliação da MCDA-C não foi objeto do estudo, conforme delimitação.



**Palavras-chave**: Avaliação de Desempenho. Setor Público. Trabalho Remoto. MCDA-C.

## ABSTRACT

People organize in society because of the advantages of the collective. Organizations come from the congregation of plural interests. It is from this point of view that the concept of Public Administration emerges. The evolution of information and communication technologies has increasingly allowed the transformation of public management. The efficiency in the public sector, besides the managerial aspect, is a principle of constitutional stature. The use of computerized systems by the government has enabled, above all, changes in labor relations. A new policy that allows working outside the conventional environment innovates in the way responsibilities are organized in the public sector. Teleworking allows public servants to make better use of their potential, better manage their time, while remaining in alignment with the strategies, values and objectives of the organization to which they relate. The evaluation of performance in the public sector went through different phases and stood out from the studies on the New Public Management, which suggests the adoption of private sector practices in the public sphere. A tangential point between public and private administration is the adoption of performance appraisal systems as a management practice. The question that guided this research was: What criteria should be considered in the construction of a model of evaluation of the performance of the remote labor systematics of the Federal Attorney's Office in Santa Catarina? The aim of this study - which was to build a performance evaluation model to support the management of remote work adopted at the Federal Attorney's Office in Santa Catarina, based on the Multicriteria Decision Aid – Constructivist Methodology (MCDA-C) - was reached from the each of the specific goals proposed. The methodological approach is quanti-qualitative; inductive and constructivist (regarding its philosophy). Regarding the nature of the objectives, the research is exploratory and descriptive. It was also cross-sectional. The investigative strategies were case study, bibliographical, documentary and participant research. As for the data collected, they were primary and secondary. This study made it possible to explain that management models in Brazil were not replaced over the years, observing the coexistence of aspects, above all, of bureaucracy and managerialism. The *Proknow-C* intervention tool made it possible to organize a fragment of the literature representative of the Performance Evaluation of the Public Sector and to broaden the researcher's knowledge about the subject. The construction of the model from the MCDA-C enabled the contemplation of several aspects considered relevant by the actors involved in the decision process, in the decision maker's perception, so that the potential actions could be evaluated according to a set of criteria. From this performance evaluation model, with 38 performance indicators, the decision maker was able to expand his knowledge about the context, looking for deficiencies and potentialities in management. It goes on to a mechanism for monitoring and improving telecommuting, reflecting its concerns in a comprehensive and detailed manner. It is noted that the completion of the entire MCDA-C evaluation phase was not the subject of the study, according to the delimitation.



**Keywords**: Performance Evaluation. Public Sector. Teleworking. MCDA-C.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Três gerações de trabalho remoto ..... 43
Figura 2 - Impactos do trabalho fora das dependências da organização ..... 44
Figura 3 - Categorias de Preocupações da Literatura Científica ..... 45
Figura 4 - Enquadramento Metodológico da Pesquisa ..... 55
Figura 5- Etapas do ProKnow-C ..... 58
Figura 6 - Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico ..... 59
Figura 7 - Processo de Seleção dos Bancos de Dados (BD) ..... 60
Figura 8 - Seleção do Banco Bruto de Artigos ..... 62
Figura 9 - Lentes da Análise Sistêmica ..... 64
Figura 10 - Eixos de Pesquisa - Trabalho Remoto ..... 66
Figura 11 - Metodologia MCDA-C e suas etapas ..... 71
Figura 12 - Atores do Processo Decisório ..... 72
Figura 13 - Caminhos de Evolução da Mensuração de Desempenho ..... 81
Figura 14 - Lente 2 - Possíveis Classificações ..... 100
Figura 15 - Lente 6 – Gestão ..... 111
Figura 16- Atores do processo decisório ..... 117
Figura 17 - Proposição para a estruturação do modelo de avaliação ..... 118
Figura 18 - Etapa de construção da Família de Pontos de Vista Fundamentais (FPV) ..... 119
Figura 19 – Família de Pontos de Vista Fundamentais inicial ..... 123
Figura 20 – Família de Pontos de Vista Fundamentais com PVEs ..... 124
Figura 21 - Mapa cognitivo PVF "1. Custos" ..... 126
Figura 22 - Mapa PVF "1. Custos" ..... 127
Figura 23 - Clusters PVF "1. Custos" - Linhas de Argumentação ..... 129
Figura 24 - Árvore de valor com PVFs e PVEs para a dimensão “1.Custos” ..... 130
Figura 25 - Quantidade de descritores para cada objetivo estratégico do decisor ..... 132
Figura 26 - PVF "1.Custos" - Descritores ..... 135
Figura 27 - Faixas de Desempenho possíveis ..... 136
Figura 28 - Perfil do PVF "2.Processos" ..... 139
Figura 29 - Perfil do PVF "3.Pessoas" ..... 140
Figura 30 - Descritores D1 e D2 ..... 143
Figura 31 - Conjunto de combinações possíveis D1 e D2 ..... 144

Figura 32 - Alternativa A ordinalmente preferível à C ..... 145
Figura 33 - Alternativa B ordinalmente preferível à D. ..... 145
Figura 34 - Independência Preferencial Ordinal 1 ..... 146
Figura 35 - Alternativa A ordinalmente preferível à B. ..... 146
Figura 36 - Alternativa C é ordinalmente preferível à D ..... 147
Figura 37 - Teste de Independência Preferencial Ordinal 2 ..... 147
Figura 38 - Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para CME fixo em CME-B. ..... 148
Figura 39 - Diferença de atratividade entre as alternativas B e D, para CME fixo em CME-N ..... 149
Figura 40 - Independência Preferencial Cardinal 1 ..... 149
Figura 41 - Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para CEE fixo em CEE-B ..... 150
Figura 42 - Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para CEE fixo em CEE-N ..... 150
Figura 43 - Independência Preferencial Cardinal 2 ..... 151
Figura 44 - Função de Valor ..... 152
Figura 45 - Interpretação do Delta Utilizado ..... 153
Figura 46 - Matriz de julgamentos para o descritor "1.4 Energia Elétrica" ..... 154
Figura 47 - Julgamentos da matriz Macbeth para o descritor “1.4 Energia Elétrica” ..... 155
Figura 48 - Escala Macbeth para o descritor "1.4 Energia Elétrica" ..... 156
Figura 49- PVF '"1.Custos" - Escalas ..... 159
Figura 50 - Evidenciação das Alternativas para PVF "1.Custos" ..... 160
Figura 51 - Matriz de Roberts - Uso do Macbeth ..... 162
Figura 52 - Escala Macbeth para os julgamentos da matriz de Roberts ..... 162
Figura 53 - Equação do PVF "1. Custos" ..... 163
Figura 54 - Equação do modelo para o PVF "1.Custos" - Exemplificação ..... 164
Figura 55 - Evidencia do perfil de impacto do status quo para PVF "1. Custos" ..... 165
Figura 56 - Mapa Cognitivo - Gerenciamento ..... 246
Figura 57 - Clusters e Subclusters do PVE "2.1 Gerenciamento" ..... 247
Figura 58 – Ramos de Avaliação ..... 248
Figura 59 - Mapa Cognitivo PVE 2.2 Resultados ..... 249
Figura 60 - Mapa Cognitivo PVE 2.2 Resultados com clusters e subclusters ..... 250

Figura 61 - Mapa Cognitivo PVE 2.2 Resultados com ramos de avaliação.....251
Figura 62 - Mapa Cognitivo PVE "3.1 Satisfação".....252
Figura 63 - Mapa Cognitivo com Clusters - PVE "3.1 Satisfação".....253
Figura 64 - Mapa Cognitivo - Ramos de Argumentação - "3.1 Satisfação" .....254
Figura 65 - Mapa Cognitivo PVE "3.2 Desempenho".....255
Figura 66 - Mapa Cognitivo com Clusters - PVE "3.2 Desempenho" .....256
Figura 67 - Mapa Cognitivo com Ramos de Avaliação - PVE "3.2 Desempenho" .....257
Figura 68 - Mapa Cognitivo PVE "3.3 Relacionamento" .....258
Figura 69 - Mapa Cognitivo com Clusters PVE"3.3 Relacionamento" .....259
Figura 70 - Mapa Cognitivo PVE "3.3 Relacionamento" - Ramos de Avaliação.....260
Figura 71 - Estrutura Hierárquica de Valor com PVEs.....261
Figura 72 - Visão geral do modelo de Avaliação de Desempenho construído .....268

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Avaliação de Desempenho na Literatura Acadêmica ..... 23
Quadro 2 - Definições de Teletrabalho ou trabalho flexível na literatura ..... 40
Quadro 3- Potenciais Indicadores de Desempenho para o Trabalho Remoto ..... 47
Quadro 4 - Estratégias Investigativas de Pesquisa ..... 51
Quadro 5 - Descrição das Lentes Analíticas do *ProKnow*-C ..... 65
Quadro 6 - As seis propriedades das escalas de mensuração segundo Keeney (1992) ..... 73
Quadro 7 - Classificação quanto à Abordagem de Avaliação de Desempenho com base em Srimai, Radford e Wright (2011) ..... 82
Quadro 8 - Enquadramentos para o Trabalho Remoto e Citações ..... 91
Quadro 9 – Aplicação Ideal das Abordagens - Lente 1 ..... 96
Quadro 10 - Análise Sistêmica - Lente 1 - Síntese ..... 98
Quadro 11 - Lente 2 - Singularidade - Identificação de Atores e Contexto ..... 102
Quadro 12 - Lente 3 - Identificação dos Objetivos ..... 104
Quadro 13 - Lente 4 - Mensuração - Enquadramentos ..... 107
Quadro 14 - Análise Sistêmica - Lente 5 - Integração - Síntese dos enquadramentos ..... 109
Quadro 15- Síntese da Análise da Lente 6 ..... 112
Quadro 16 - Roteiro para entrevista semiestruturada ..... 120
Quadro 17 - EPAs por objetivo estratégico ..... 121
Quadro 18 - EPAs e conceitos PVF CUSTOS ..... 122
Quadro 19 - Níveis de impacto para os descritores do PVF “1.Custos” ..... 133
Quadro 20 - Perfil de desempenho atual *(Status quo)* ..... 136
Quadro 21 – Destaque dos Níveis de Impacto para o descritor "1.4 Energia Elétrica" dentro do PVF "1.Custos" ..... 154
Quadro 22 – Explicitação da matriz de julgamentos para o descritor “1.4 Energia Elétrica” 155
Quadro 23 - Informações para cálculo de f(a) ..... 156
Quadro 24 - Calculando β ..... 157
Quadro 25 - Valores para f(a) ..... 157
Quadro 26 - Relação entre as funções V(a) e f(a) ..... 157
Quadro 27 - Matriz de Roberts - Comparação par a par ..... 161
Quadro 28 - Recomendações ..... 166
Quadro 29 - Ação Estratégica para o descritor "2.1.1.1 Erros de Triagem" ..... 167

Quadro 30 - Ação Estratégica para o descritor "2.1.3.2 Sistema E-SAJ" ..... 168
Quadro 31 - Ação Estratégica para o descritor "3.2.1.2 Capacitação" ..... 169
Quadro 32 - Ação Estratégica para o descritor "3.2.2.4 Volume médio de trabalho" ..... 169
Quadro 33 - Ação Estratégica para o descritor "3.3.1 Interação da Equipe Remota" ..... 170
Quadro 34 - Cotejo dos descritores com a literatura ..... 173
Quadro 35 - Artigos do PB considerados na análise sistêmica ..... 205
Quadro 36 - Comprovante dos Enquadramentos - Lente 1 ..... 207
Quadro 37 - Evidência do enquadramento - Lente 1 - Contexto de Aplicação ..... 211
Quadro 38 - Evidências da Singularidade - Lente 2 ..... 214
Quadro 39 - Evidências de identificação do contexto ..... 216
Quadro 40 - Evidências da Lente 3 - Processo para identificar objetivos do decisor ..... 219
Quadro 41 - Evidências da Lente 4 - Mensuração ..... 221
Quadro 42 - Lente 4 - Evidência das Propriedades da Ordinalidade ..... 226
Quadro 43 - Evidências da Lente 4 - Propriedades da Cardinalidade ..... 231
Quadro 44 - Lente 5 - Integração - Síntese do enquadramento ..... 236
Quadro 45 - Evidências do enquadramento - Lente 5 ..... 237
Quadro 46 - EPAs e Conceitos - Quadro completo ..... 241

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Quantidade de Artigos por Base - Trabalho Remoto ..... 67
Gráfico 2 - Análise das Citações do PB - Avaliação de Desempenho do Setor Público ..... 77
Gráfico 3 - Periódicos de Destaque no PB em análise ..... 79
Gráfico 4 - Distribuição Temporal dos Artigos sobre Trabalho Remoto ..... 86
Gráfico 5 - Análise das Citações da amostra sobre Trabalho Remoto ..... 87
Gráfico 6 - Periódicos de destaque no portfólio ..... 89
Gráfico 7 - Lente 1 - Abordagem - Ambiente de Aplicação ..... 99
Gráfico 8 - Lente 2 - Singularidade - Atores ..... 103
Gráfico 9 - Representatividade das Ações Previdenciárias nos Juizados Especiais Federais 117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores para v(a) e f(a)..... 157
Tabela 2 - Taxas de Substituição dos subcritérios de Custos..... 163
Tabela 3 - Detalhamento dos descritores para o PVF "1.Custos" ..... 262
Tabela 4 - Detalhamento dos descritores para o PVF "2. Processos" ..... 263
Tabela 5 - Detalhamento dos descritores para o PVF "3. Pessoas"..... 265

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO ..... 18**
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA ..... 18
1.2 OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA ..... 21
**1.2.1 Objetivo Geral ..... 21**
**1.2.2 Objetivos Específicos ..... 22**
**1.2.3 Delimitação da Pesquisa ..... 22**
1.3 JUSTIFICATIVA ..... 24
**1.3.1 Importância ..... 24**
**1.3.2 Originalidade ..... 25**
**1.3.4 Viabilidade ..... 25**
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA ..... 25
**2 REFERENCIAL TEÓRICO ..... 27**
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ..... 27
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO ..... 33
2.3 TRABALHO REMOTO E SETOR PÚBLICO ..... 39
**3 MÉTODO DE PESQUISA ..... 48**
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO ..... 48
**3.1.1 Filosofia da Pesquisa ..... 48**
**3.1.2 Abordagem da Pesquisa ..... 49**
**3.1.3 Lógica da Pesquisa ..... 50**
**3.1.4 Estratégia da Pesquisa ..... 51**
**3.1.5 Objetivo da Pesquisa ..... 53**
**3.1.6 Horizonte Temporal ..... 53**
**3.1.7 Coleta de Dados ..... 54**
**3.1.8 Síntese do Enquadramento ..... 54**
3.2 INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO ..... 55
**3.2.1 Process Knowledge Development Constructivist – ProKnow-C ..... 55**
3.2.1.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) ..... 58
3.2.1.2 Análise Bibliométrica ..... 62
3.2.1.3 Análise Sistêmica ..... 63

**3.2.2 Processo Estruturado de Mapeamento da Literatura Científica para o Trabalho Remoto ..... 65**
**3.2.3 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C ..... 69**
3.2.3.1 Fase de Estruturação ..... 71
3.2.3.2 Fase de Avaliação ..... 72
3.2.3.3 Fase de Recomendações ..... 74
**4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA ..... 76**
4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA LITERATURA CIENTÍFICA ..... 76
**4.1.1 Análise Bibliométrica do tema Avaliação de Desempenho do Setor Público ..... 76**
4.1.1.1 Características Básicas ..... 76
4.1.1.2 Características Avançadas ..... 80
**4.1.2 Análise Bibliométrica do tema "Trabalho Remoto e Setor Público" ..... 86**
4.1.2.1 Características básicas ..... 86
4.1.2.2 Características Avançadas sobre o Trabalho Remoto ..... 90
4.2 ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA CIENTÍFICA ..... 95
**4.2.1 Lente 1 – Abordagem ..... 96**
**4.2.2 Lente 2 – Singularidade ..... 100**
**4.2.3 Lente 3 – Processo para identificar valores e preferências do decisor ..... 103**
**4.2.4 Lente 4 – Mensuração ..... 106**
**4.2.5 Lente 5 – Integração ..... 108**
**4.2.6 Lente 6 – Gestão ..... 110**
**4.2.7 Síntese do estudo das lentes ..... 113**
4.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO TRABALHO REMOTO ..... 113
**4.3.1 Fase de Estruturação ..... 114**
4.3.1.1 Contextualização do Problema ..... 114
4.3.1.2 Família dos Pontos de Vista Fundamentais ..... 119
4.3.1.3 Construção dos Descritores ..... 124
***4.3.1.3.1 Mapas Cognitivos*** ..... *124*
***4.3.1.3.2 Clusters*** ..... *127*
***4.3.1.3.3 Árvore de Valor com Pontos de Vista Elementares (PVE)*** ..... *130*
***4.3.1.3.4 Os Descritores*** ..... *131*
**4.3.2 Fase de Avaliação ..... 141**
4.3.2.1 Independência Preferencial Ordinal e Cardinal ..... 142

*4.3.2.1.1 Independência Preferencial Ordinal - IPO* ..... *144*
*4.3.2.1.2 Independência Preferencial Cardinal – IPC* ..... *148*
4.3.2.2 Construção das Funções de Valor ..... 153
4.3.2.3 Construção das Taxas de Compensação ..... 158
**4.3.3 Fase de Recomendações ..... 166**
4.3.3.1 Elaboração das Recomendações ..... 166
4.3.3.2 Contribuições da literatura pesquisada ..... 171
**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 175**
**REFERÊNCIAS ..... 179**
**APÊNDICE A – LENTES DO PROKNOW-C – ANÁLISE SISTÊMICA ..... 205**
**APÊNDICE B – EPA E CONCEITOS ..... 241**
**APÊNDICE C – MAPAS COGNITIVOS E RAMOS DE AVALIAÇÃO ..... 246**
**APÊNDICE D – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR COM PVES ..... 261**
**APÊNDICE E – DESCRITORES ..... 262**
**APÊNDICE F – VISÃO GERAL DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ..... 268**

# 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório apresenta o tema da pesquisa e está dividido em: Contextualização e Problematização; Objetivos da Pesquisa; Justificativa; Delimitação do Objeto e Estrutura do Trabalho.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

As pessoas organizam-se em sociedade ante as vantagens advindas do coletivo. As organizações surgem da congregação de interesses plurais. É dentro desta visão que emerge o que denominamos Administração Pública.

Neste norte, a Constituição Federal brasileira de 1988, em seu artigo 37, elenca como um dos princípios da Administração Pública a eficiência que, é entendida como a capacidade de, a partir de recursos limitados, conseguir com qualidade, sustentabilidade, eficiência, efetividade, eficácia e ética o maior número possível de benefícios para a sociedade. Para o atendimento desse princípio torna-se fundamental a boa gestão dos recursos públicos, sejam eles humanos, materiais, tecnológicos, culturais, valores, etc. (BRASIL, 2013).

O Setor público deve ser compreendido como um sistema de organizações que gerem e utilizam recursos estatais em favor da sociedade (SMALSKYS, 2010). Para a OCDE (2012), o setor público é composto por todos os níveis de Administração Pública (federal, estadual, regional e municipal).

Para o Direito Administrativo brasileiro, em sentido subjetivo, a expressão Administração Pública designa os entes que exercem a atividade administrativa, compreendendo pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos (DI PIETRO, 2009). Nesta senda, Mello (2009, p. 140) define órgãos públicos como “unidades abstratas que sintetizam os vários círculos de atribuições do Estado” e agentes são os seres físicos, os sujeitos que atuam em nome do Estado. Em sentido objetivo, Administração Pública seria a própria função estatal de administrar que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo (DI PIETRO, 2009).

Silva (2007) leciona que o Estado se constitui de quatro elementos essenciais, quais sejam: um poder soberano; povo; território e finalidades. A autoridade do Estado deve ser exercida no interesse dos cidadãos, para que atinjam suas necessidades fundada no bem comum (CASSIRER, 1966). O gestor público atua imbuído de grande responsabilidade, porquanto os recursos que emprega são oriundos do esforço de toda a coletividade, devendo promover o bem-estar de todos (BALABONIÈNE; VECERSKIÈNE, 2015), razão pela qual é

importante avaliar o nível de bem-estar da população em decorrência do modelo e estilo de gestão adotados.

A avaliação de desempenho no setor público passou por distintas fases e destacou-se a partir dos estudos sobre a Nova Gestão Pública (*New Public Management – NPM*), que sugere a adoção de práticas do setor privado no âmbito público, sendo um ponto tangencial a adoção de sistemas de avaliação de desempenho organizacional, enquanto prática de gestão (BRIGNALL; MODELL, 2000; SOTIRAKOU; ZEPPOU, 2006; NEMEC et al. 2008; CARLUCCI SCHIUMA; SOLE, 2014; HOOD, 1991; OHEMENG, 2009; HOQUE; ADAMS, 2011; ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

A prática da gestão exige meios de monitorar e controlar o desempenho (ENSSLIN, L. et al., 2010a). O processo para avaliação do desempenho propicia um diferencial competitivo às organizações ao possibilitar a identificação e comparação do que foi planificado com o efetivamente realizado, caracterizando o nível de desempenho (DUTRA, 2005; NEELY, 2002).

É recorrente a busca por aprofundamento na seara da avaliação de desempenho, o que se evidencia pela pluralidade de métodos existentes na atualidade (ENSSLIN, L. et. al. 2010a; FRANCO-SANTOS et al., 2007; FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE. 2012). Avaliar é evidenciar o que é importante, construir escalas ordinais e cardinais para mensurá-los, mostrar gráfica e numericamente seu desempenho, e disponibilizar processo para gerar ações para seu aperfeiçoamento (ENSSLIN, L. et al., 2007; ENSSLIN, L. et al., 2010b; LACERDA et al., 2012). Neely (2002), por sua vez, afirma que avaliar é quantificar a ação passada, determinando o desempenho atual. Bresser Pereira (1998) se refere a este instrumento quando alerta para a necessidade de reformas gerenciais nas funções públicas brasileiras em todos os níveis.

A grande dificuldade da gestão no setor público está em atender às demandas da sociedade ao mesmo tempo em que se deve lidar com as restrições orçamentárias.

A evolução das tecnologias de informação e comunicação vêm permitindo, cada vez mais, transformar as relações e os processos gerenciais no setor público. Os processos de aquisição, gestão, recuperação e proteção do conhecimento são questões estratégicas para as organizações atuais (DALKIR, 2005; OLIVEIRA; BORINI, 2012; BENJAMINS, 2013; GAINES, 2013; AUSSENAC-GILLES; GANDON, 2013). O aspecto fundamental dos sistemas de informação da Administração Pública é o de instrumentos desenvolvidos para

aprimorar os serviços e apoiar o conhecimento e a informação da tomada de decisões públicas, melhorando seus processos (CUSATELLI; GIACALONE, 2014).

O uso de sistemas informatizados no âmbito público tem viabilizado a transformação das relações de trabalho. Buscando adequar suas estruturas materiais e humanas a Administração Pública ao tempo que aperfeiçoa a transparência e governança, introduz a possibilidade de atribuições públicas, desde que compatíveis, passem a ser realizadas em forma remota. Uma nova política que permita trabalhar em casa pode ser descrita como uma inovação no modo como as responsabilidades de trabalho são organizadas no setor público (ARUNDEL; HUBER, 2013).

O teletrabalho ou trabalho remoto refere-se a uma sistemática alternativa de produção, viabilizada pelas tecnologias de informação e comunicação (TIC), que permite aos funcionários trabalharem fisicamente fora do ambiente e horário convencionais, levando a tarefa ao colaborador e não o contrário (NILLES, 1994; FELDMAN, GAINEY, 1997; FAIRWEATHER, 1999; TASKIN; EDWARDS, 2007).

Esta pesquisa envolve o trabalho remoto no âmbito da Procuradoria-Geral Federal (PGF), prática também já adotada em outros órgãos da Administração Pública. O Tribunal de Contas da União (TCU)[1] e a Controladoria-Geral da União (CGU)[2] consolidaram regulamentação no mesmo sentido. No âmbito do Poder Judiciário, há exemplos de órgãos com experiências bem-sucedidas nessa modalidade de trabalho, como, por exemplo, o Tribunal Superior do Trabalho (TST)[3], o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4)[4], o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina (TJSC)[5], dentre outros.

Recentemente, o trabalho remoto foi regulamentado no âmbito da PGF, no mês de dezembro do ano de 2015[6], acompanhando uma tendência do avanço tecnológico e da flexibilidade das práticas de gestão de pessoas, que viabilizam ao ser humano irromper obstáculos físicos e temporais (KUMAR, 1997).

Infere-se que pode haver ganhos para a Administração Pública em termos de produtividade com o teletrabalho. Esta modalidade permite que os servidores públicos aproveitem melhor seu potencial, gerenciem melhor seu tempo mantendo-se alinhados às estratégias, valores e objetivos da organização a que se vinculem.

---

[1] Portaria-TCU nº 139, de 9 de março de 2009 e Portaria-TCU nº 99, de 05 de abril de 2010.
[2] Portaria CGU nº 1.242, de 15 de maio de 2015.
[3] Resolução Administrativa TST nº 1499, de 1º de fevereiro de 2012
[4] Resolução TRF4 nº 92, de 28 de maio de 2013
[5] Resolução TJSC nº 14, de 3 de junho de 2015
[6] Portaria PGF/AGU nº 979, de 24 de dezembro de 2015.

Estudos indicam que as dimensões emocionais associadas ao trabalho têm efeito significativo na explicação dos níveis de desgaste dos funcionários (PARKER; WALL, 1998; BAYRAM; AYTAC; DURSUN, 2012; PETERS et al., 2014). Ainda, o incentivo ao teletrabalho demonstra-se desejável do ponto de vista da mobilidade sustentável, a merecer apoio de políticas públicas (VAN LIER; DE WITTE; MACHARIS, 2012). Além disto, a desnecessidade do deslocamento propiciada pelo trabalho remoto pode ser um fator de inclusão social no que diz respeito às pessoas portadoras de deficiência (AYTAC et al., 2012).

Para que o trabalho remoto seja possível em um ambiente burocrático, é necessário redefinir as regras de controle, bem como reformular práticas e o papel gerencial (TASKIN; EDWARDS, 2007; CALLIER, 2013a). A lógica de produtividade do trabalho remoto está centrada no resultado final do labor e não nas horas passadas no interior da instituição. O Poder Público passa a valorizar mais as consequências, a efetividade, do que o processo em si. Passa a pactuar metas de desempenho aos servidores calcadas no compromisso e confiança recíprocos.

O contexto apresentado, que evidencia indícios de vantagens para o Poder Público quanto à prática do trabalho remoto – como, por exemplo, melhoria na eficiência geral e redução do absenteísmo –, requer instrumentos de mensuração que permitam caracterizar como e quanto a nova sistemática contribui para o desempenho do setor público.

Ante a magnitude de processos e a escassez de recursos, o trabalho remoto emerge como política de gestão de pessoas no âmbito do serviço público. Neste contexto, surge a pergunta que orienta a presente pesquisa: Quais critérios devem ser considerados na construção de um modelo de avaliação do desempenho da sistemática de trabalho remoto da Procuradoria Federal em Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A fim de alcançar resultados que satisfaçam à questão de pesquisa, foram estabelecidos objetivos geral e específicos, além da delimitação do estudo, os quais serão a seguir expostos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é construir um modelo de avaliação do desempenho para apoiar a gestão do trabalho remoto adotado na Procuradoria Federal em Santa Catarina, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

No intuito de atingir o objetivo geral proposto, foram estabelecidos cinco objetivos específicos, os quais estão elencados abaixo:

- ✓ Identificar, por meio de processo estruturado construtivista, um portfólio bibliográfico que amplie e expanda o entendimento do pesquisador sobre o tema de pesquisa, procedendo sua análise bibliométrica e sistêmica;
- ✓ Construir um conjunto de critérios que permita mensurar o desempenho do trabalho remoto, na percepção do decisor, por meio de escalas ordinais;
- ✓ Evidenciar o perfil de desempenho (*status quo*) da sistemática de trabalho remoto da Procuradoria Federal em Santa Catarina;
- ✓ Ilustrar a construção de escalas cardinais e taxas de substituição em relação ao PVF "1. Custos" do modelo de avaliação construído
- ✓ Desenvolver um processo estruturado de gestão do desempenho do trabalho remoto, contemplando ações de melhoria.

### 1.2.3 Delimitação da Pesquisa

A Avaliação de Desempenho é um campo de conhecimento debatido há muito tempo, entretanto, ainda na atualidade, de acordo com Franco Santos et al. (2012), não há convergência de entendimento sobre o tema na comunidade científica.

Para Neely e Gregory (1995) a avaliação de desempenho seria quantificar a ação passada, sendo a mensuração o processo de quantificação em si e as ações realizadas determinantes do desempenho. Para Speckbacher et al. (2003) uma definição única para avaliação de desempenho não capta a natureza complexa dos sistemas contemporâneos. A filiação teórica do pesquisador influencia na conceituação de avaliação de desempenho por ele adotada.

Não se desconhece a existência de posicionamentos distintos daquele a ser adotado nesta pesquisa, consoante verifica-se no quadro a seguir, o qual identifica uma série de definições encontradas na academia:

**Quadro 1 –** Conceitos de Avaliação de Desempenho na Literatura Acadêmica

| Autor | Conceito proposto |
|---|---|
| **Azevedo et al. (2011, p. 87)** | "A avaliação de desempenho é, hoje, um processo que está inserto no contexto das organizações, independentemente de seu tipo ou finalidade. O processo de avaliar o desempenho permite a geração do conhecimento para que a tomada de decisão seja realizada de forma coerente com os valores e preferência dos gestores, os quais podem a qualquer momento alterar essa situação, aqui denominados decisores". |
| **Behn (2003)** | Diferentes propósitos demandam diferentes instrumentos e métodos, pois a AD é o reflexo das expectativas e respostas dos decisores. |
| **Bourne et al. (2000, p. 767)** | "A concepção de um sistema de medição de desempenho é principalmente um exercício cognitivo, traduzindo visões das necessidades de outras partes interessadas do cliente em objetivos de negócios e medidas de desempenho apropriadas" (tradução nossa)[7]. |
| **Davis e Albright (2004)** | Sistemas de medição de desempenho são recomendados para facilitar a implementação da estratégia e melhorar o desempenho organizacional. |
| **Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012)** | Um sistema de mensuração do desempenho existe se medidas financeiras e não financeiras forem utilizadas para operacionalizar os objetivos estratégicos. |
| **Hall (2008)** | Seria um sistema que traduz estratégias de negócio em resultados passíveis de entrega, combinando medidas financeiras, estratégicas e operacionais para medir o quão bem uma empresa atende aos objetivos que se propõe alcançar. |
| **Kaplan e Norton (2005)** | Nenhuma medida individual pode fornecer um objetivo de desempenho claro ou concentrar atenção nas áreas críticas do negócio. Os gestores querem uma apresentação equilibrada das medidas financeiras e operacionais. |
| **Neely e Gregory (1995)** | A análise e a mensuração de desempenho podem ser caracterizadas como a arte de se quantificar uma ação, na qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é o que fomenta o desempenho. |
| **Neely, Adams e Kennerly (2002)** | Avaliar o desempenho seria quantificar a eficiência e eficácia de ações passadas por meio da aquisição, separação, classificação, análise e interpretação de dados. A partir desta quantificação, seria possível extrair bases para futuras ações. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Diante, porém, da ausência de consenso no âmbito da literatura, de acordo com a filiação teórica construtivista desta pesquisadora (ROY, 1993; ROY, 1994; ROY, 1996), o conceito a ser adotado nesta pesquisa é o proposto por Ensslin L. et al (2007, p. 1) no sentido de que a 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.

Outras visões de mundo acerca da avaliação de desempenho **não serão consideradas** para fins de análise dos dados coletados.

---

[7] *"The design of a performance measurement system is principally a cognitive exercise, translating views of customer other stakeholder needs into business objectives and appropriate performance measures".*

A pesquisa para fins de referencial teórico acerca da Avaliação de Desempenho do Setor Público considerou apenas artigos científicos publicados em periódicos internacionais, disponibilizados gratuitamente nas bases de dados *ISI Web of Knowledge*, Scopus, *Wiley Interscience Blackwell*, *ProQuest* – ASSIA, *Science Direct* e EBSCO *Premier Academic Search*.

O trabalho remoto é compreendido como um arranjo flexível de trabalho que altera o espectro temporal ou físico da prestação regular do labor (MCGUIRE; KENNEY; BRASHLER, 2010). Para o mapeamento e revisão da literatura acerca do trabalho remoto ou teletrabalho, foram utilizadas, além das bases de dados acima especificadas, as seguintes: APA PsycNET e EBSCO *Public Administration Area*.

Ainda como delimitação, importa destacar que a fase de avaliação será realizada no trabalho apenas para um PVF, ilustrando o processo a ser utilizado para os demais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa justifica-se em termos de sua importância, originalidade e viabilidade (CASTRO, 1977).

### 1.3.1 Importância

A importância do estudo verifica-se pela relevância das contribuições teóricas e empíricas que dele emanam.

A contribuição teórica advém da revisão de literatura sobre o tema nuclear da pesquisa "Avaliação de Desempenho do Setor Público", que resultou em um Portfólio Bibliográfico (PB) composto por 39 artigos, obtido através da aplicação *Knowledge Development Process – Constructivist* (*ProKnow*-C). Esta metodologia possibilitou a análise bibliométrica do PB, bem como sua análise sistêmica, a partir da afiliação teórica de avaliação de desempenho utilizada para fins desta pesquisa, mediante a aplicação de seis lentes analíticas que serão explicitadas oportunamente.

Ainda tratando das contribuições teóricas, pode-se considerar como uma delas a proposição de um modelo teórico-metodológico para apoiar a gestão da atuação de um órgão público federal com atuação jurídica, qual seja, a Procuradoria Federal em Santa Catarina.

Quanto à contribuição empírica, cumpre dizer que o modelo construído a partir deste estudo poderá ser aplicado à Procuradoria Federal, uma vez que inexiste qualquer proposta semelhante em prática até o momento.

O trabalho fora das dependências do órgão imprescinde da aferição constante do rendimento dos procuradores. O sucesso e a expansão das equipes de trabalho remoto em todo o serviço público necessitam de dados consistentes acerca de sua efetividade.

### 1.3.2 Originalidade

No tocante à originalidade, apesar da temática da avaliação do desempenho organizacional ser amplamente debatida na literatura acadêmica, é de se ver que o setor público possui especificidades ante o setor privado e não se encontrou propostas construtivistas para avaliar o desempenho do trabalho remoto na Administração Pública.

Nenhum dos artigos selecionados no PB considerou, explicitamente, os valores e preferências do decisor na proposição de modelos de avaliação de desempenho, muito mais inclinados à tomada de decisão do que ao apoio à gestão. Todos, portanto, utilizaram-se de abordagens realistas.

Cumpre reiterar que, conforme leciona Roy (1994), estas abordagens, além de não atentar para os diferenciais competitivos intrínsecos, ignoram perspectivas, valores e preferências do decisor no contexto decisional e no que diz respeito às opções estratégicas.

Desta lacuna surgiu esta oportunidade deste estudo, que busca, de forma original, integrar a literatura existente sobre o tema.

### 1.3.4 Viabilidade

No que se refere à viabilidade, este estudo se faz possível em razão da disponibilidade, gratuitamente, de artigos científicos sobre a temática nas bases de dados assinadas por esta Universidade.

Ainda, relativamente ao estudo de caso, a pesquisa é viável ante a proximidade desta pesquisadora com a instituição escolhida, obtendo acesso às informações e dados requeridos. Além disto, o decisor, um procurador sênior da instituição, fez-se disponível para entrevistas, permitindo a aplicação da metodologia construtivista de estruturação do modelo de Avaliação do Desempenho.

O prazo para conclusão do estudo é adequado e o pesquisador detém os recursos necessários.

## 1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa científica, segundo Gil (2007, p. 17), é o:

> [...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Esta pesquisa será composta, além da Introdução, pelos capítulos a seguir: Capítulo 2 – Referencial Teórico; Capítulo 3 – Método da Pesquisa; Capítulo 4 – Discussão dos Resultados; e, Capítulo 5 - Conclusões.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo para avaliação do desempenho confere um diferencial competitivo às organizações ao possibilitar a identificação e comparação do que foi planejado com o realizado (DUTRA, 2005; NEELY, 2002). Múltiplos são os modelos para avaliação do desempenho organizacional advindos da experiência em âmbito privado (*v. g.* KAPLAN; NORTON, 1996; NEELY, 1998; BOURNE et al., 2000), porém a presente proposta volta-se ao setor público, razão pela qual é necessário maior aprofundamento. A base teórica sustenta a aplicação e as escolhas desta pesquisa.

Os fundamentos teóricos da subseção 2.1 foram obtidos sem a utilização de um processo estruturado de revisão da literatura, ou seja, procedeu-se a uma revisão narrativa da literatura em clássicos e outros autores identificados de forma direcionada em bases de dados nacionais e internacionais, devido a abrangência deste aspecto. Por sua vez, a subseção 2.2 foi elaborada com base no instrumento de intervenção *ProKnow-C* e a subseção 2.3 construída a partir de um processo estruturado para mapeamento da literatura – que contemplou parcialmente os procedimentos do *Proknow*-C –, cujas etapas estão detalhadamente descritas no capítulo da metodologia.

O referencial teórico, portanto, que alicerça a presente pesquisa explora três subseções, a saber: “Administração Pública Brasileira”, “Avaliação de Desempenho no Setor Público” e “Trabalho Remoto e Setor Público”.

## 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Para compreender as dificuldades enfrentadas atualmente na gestão pública brasileira, é necessário recapitular, ligeiramente, o histórico de sua estruturação, com base em Cotrim (2002).

Após a independência de Portugal, em 1822, quando D. Pedro I ainda governava o Brasil, foi convocada uma assembleia constituinte para elaboração da primeira Constituição, buscando resolver um grande problema de unidade nacional pelos organizadores das novas instituições (COTRIM, 2002; SILVA, 2007). Em 1824 foi outorgada à nação a Constituição Imperial que, dentre outras disposições, previu além dos três Poderes do Estado (Judiciário, Legislativo e Executivo), um quarto, chamado Poder Moderador, exercido exclusivamente pelo imperador e definido como “chave-mestra” de toda a organização política, estando acima dos demais, inclusive, com o direito de dissolver a Câmara. A autonomia regional fora sufocada (SILVA, 2007).

As capitanias hereditárias, então existentes no período colonial, foram transformadas pela Constituição Imperial em províncias, atreladas ao poder central através da subordinação de seu presidente e do chefe de polícia ao Imperador (SILVA, 2007).

As elites que participaram deste processo de independência e reorganização política do Brasil não constituíam um grupo coeso e homogêneo, razão pela qual muitas rivalidades surgiram neste período, o que culminou com a abdicação do então imperador em favor do filho menor, Pedro de Alcântara. Iniciava o período regencial (1831-1840), de grandes disputas políticas. Aos 15 anos de idade, D. Pedro II teve antecipada a maioridade e foi proclamado imperador, iniciando-se o segundo reinado, que ante crises, disputas partidárias, crescimento industrial e revoltas contra o autoritarismo do governo central, terminou com a vitória das forças descentralizadoras e instituição da República em 15 de novembro de 1889 (COTRIM, 2002; SILVA, 2007).

Com a Constituição Republicana de 1891, o Estado passou a ser federalista e presidencialista, dividido em três poderes (Executivo, Legislativo, Judiciário). O federalismo consiste na união de coletividades políticas autônomas. A autonomia federativa assenta-se na existência de órgãos governamentais próprios e posse de competências exclusivas (SILVA, 2007).

A vitória do movimento rebelde de 1930, representado pela figura de Júlio Prestes, deu início a um período marcado pela liderança política e carismática de Getúlio Vargas, conhecido como Era Vargas, que perdurou até 1945. Durante este período ocorreram sensíveis transformações político-sociais no país. Em 1934, foi promulgada uma nova Constituição, na qual foram incorporados direitos sociais, trabalhistas, voto secreto, estímulo ao desenvolvimento industrial e proteção das riquezas nacionais.

O mandato de Vargas, pelas regras constitucionais, terminaria em 1938. A pretexto de combater o comunismo, iniciou-se um governo ditatorial de 1937 a 1945. Foram realizadas novas eleições gerais e em 1946 sobreveio nova Constituição brasileira, que vigorou até 1964, quando iniciou o período de governos militares que perdurou até 1985 (COTRIM, 2002). A batalha pela normalização democrática iniciada desde o chamado Golpe Militar de 1964, findou com o reequilíbrio da vida nacional atingido por meio da Constituição de 1988 (SILVA, 2007). Veja-se que histórico político tão conturbado comportou distintos modelos gerenciais.

No modelo gerencial mais antigo, o patrimonialista, que vigorou plenamente durante o período imperial, o aparato estatal funcionava como extensão do poder soberano, cujos

investidos eram a nobreza real. A confusão entre o público e o privado era manifesta, de modo que a corrupção e o nepotismo eram endêmicos (WILCKEN, 2004; KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010).

O modelo burocrático, na origem – quando do aceleramento da industrialização brasileira, do capitalismo em âmbito nacional e consequente aumento da intervenção Estatal na economia (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010) –, buscou, em lugar de uma visão paternalista e personalista (PAIVA, 2009), a profissionalização, a instituição da hierarquia funcional, a técnica, a rigidez formal e a impessoalidade nos atos da Administração (URICOECHEA, 1978; WAHRLICH, 1983).

A partir dos anos 1930, sobretudo, com a reforma empreendida pelo primeiro governo de Getúlio Vargas, a Administração Pública buscou racionalizar seu funcionamento (COTRIM, 2002). Uma das ações governamentais que simbolizam a ruptura com o patrimonialismo e o passo em direção ao modelo burocrático foi o intuito de afastamento da influência dos coronéis pela Presidência da República e a preparação de um novo sistema eleitoral, que incluiu a instituição da justiça eleitoral (SILVA, 2007).

As reformas estruturais de Vargas fizeram surgir as primeiras carreiras burocráticas, com inspiração na concepção de Weber (1978), em uma tentativa de consolidar o concurso público como forma de ingresso no serviço estatal. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 marcou este momento (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

A institucionalização deste modelo de gestão tem alicerce na recessão econômica mundial de 1929 e, conforme mencionado, na Revolução de 1930, que resulta na instauração do Estado Administrativo ou burocrático no Brasil (COSTA, 2008).

A insatisfação com o modelo de gestão burocrático veio crescendo desde meados do século XX, sobretudo, ante a falta de flexibilidade oferecida. As novas relações sociais e a dinâmica das organizações hodiernas, que contam com amparo de tecnologia de ponta, requerem maior agilidade sem descurar da qualidade na prestação do serviço público (MOTTA, 2013).

No Brasil, a incorporação de preceitos gerenciais próprios da esfera privada restou conhecida como modelo gerencial ou gerencialismo (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2011). Em uma perspectiva histórica, o Estado brasileiro é marcado por processos de reformas e transformações administrativas estruturais (KLERING; PORSSE; GUADAGNIN, 2010), passando por um curso relativamente recente de redemocratização, como visto, quando

promulgada a Constituição da República de 1988, a qual ressalta os deveres estatais prestacionais e as garantias dos indivíduos em face do Poder Público (DI PIETRO, 2009).

Para Secchi (2009), tanto o modelo patrimonialista - mantido no Brasil Império até a República Velha entre 1889 e 1930 (COSTA, 2008) –, quanto o burocrático e o gerencialismo podem ser visualizados na gestão pública brasileira moderna. A adoção de um modelo de Administração Pública Gerencial no Brasil, nos artigos 170 e 173 da Carta de 1988 – (BRASIL, 1988), está muito atrelada à crise entre governabilidade e credibilidade estatal (DE PAULA, 2005).

A introdução do modelo gerencial no Brasil sofreu, portanto, forte influência das crises pelas quais o país passou. Em pleno regime militar, o Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967 – até hoje em parte vigente –, foi uma tentativa incipiente de superação do modelo essencialmente burocrático. Este normativo previu a divisão entre Administração Pública direta e indireta, propondo-se a regular a estrutura administrativa da organização federal (MELLO, 2009).

Bresser-Pereira (1996) observou na doutrina internacional da *New Public Management* (NPM) ou "Nova Gestão Pública" uma solução para a reforma administrativa brasileira pós governo ditatorial (período militar de 1964-1985). Conforme mencionado, a administração burocrática havia sido implantada em substituição a uma gestão patrimonialista, mas acarretara um engessamento das instituições.

O citado Decreto-Lei n. 200/67 foi considerado, por muitos, por Bresser-Pereira (1996), inclusive, uma semente do modelo de Administração gerencial no país (KLERING; PORSSE; GUADANIN, 2010). Por outro lado, ainda estava eivado de vícios do patrimonialismo ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, enfraquecendo, por exemplo, o núcleo estratégico do Poder Público.

Entre 1980 e até meados dos anos 1990, o Brasil passou por um período marcado pelo baixo crescimento econômico e altíssimas taxas de juros internacionais, que induziram o crescimento vertiginoso da dívida externa (SILVA; BONACIM, 2011). Diante disto, no governo Collor (1990-1992), ocorreu nova reforma administrativa visando resgatar a eficiência do serviço público, priorizando-se o ajuste fiscal, liberalização comercial e privatizações (COTRIM, 2002; KLERING; PORSSE; GUADANIN, 2010).

Dois anos após o início do Governo Collor começaram a surgir na imprensa denúncias de corrupção envolvendo a cúpula estatal. Uma Comissão Parlamentar de Inquérito foi formada e Fernando Collor sofreu impeachment em setembro de 1992. Itamar Franco assumiu

a presidência, herdando sérios problemas socioeconômicos, tais como a persistência da inflação, alta concentração de renda, desemprego e fome. Em 1994, o ex-senador Fernando Henrique Cardoso, na qualidade de Ministro da Fazenda, anuncia o Plano Real. Os bons resultados impulsionam sua candidatura à Presidência da República e, em 1º de janeiro de 1995, assume o cargo. Novas reformas econômicas são realizadas, continuando o processo de privatização de empresas estatais (COTRIM, 2002).

É cediço que apesar de relativa estabilização econômica produzida a partir destas reformas, as desigualdades sociais e regionais no país ainda são imensas. As restrições decorrentes das limitações fiscais inviabilizam o atendimento a todas as demandas sociais indistintamente, razão pela qual a Administração Pública passou a ser vista sob o prisma da eficiência (SALM; MENEGASSO, 2009), que, aliás, foi alçada a princípio constitucional explícito da Administração Pública a partir da emenda Constitucional n. 19/1998 (SILVA, 2007; MORAES, 2009; DI PIETRO, 2009).

A primeira Constituição brasileira a disciplinar a ordem econômica e social foi a de 1934, sob a influência da Constituição alemã de Weimar. A Constituição Cidadã de 1988, elaborada com ampla participação popular, todavia, previu extenso leque de direitos sociais em um capítulo próprio e, em separado, um título especial sobre a ordem econômica (SILVA, 2007; MORAES, 2009).

Para Silva (2007, p. 286), apesar de não ser possível apartar absolutamente os direitos sociais do direito econômico, este último "tem uma dimensão institucional, enquanto os direitos sociais constituem formas de tutela pessoal [...] Assim, podemos dizer que os direitos sociais, como dimensão dos direitos fundamentais do homem, são prestações positivas proporcionadas pelo Estado [...]".

Ora, se as normas constitucionais impõem ao Estado que garanta ao cidadão direitos sociais fundamentais por meio de prestações positivas, sob uma visão gerencial, a fim de aferir se o Estado está cumprindo o seu papel, é fundamental a existência de mecanismos que permitam avaliar o desempenho do setor público nas mais diversas áreas que se obriga a atender.

Avaliar o desempenho do setor público é tarefa complexa. O crescimento econômico, por exemplo, depende de fatores da economia em si, bem como das instituições e do nível de confiança que os cidadãos têm nos poderes institucionais. A legislação de um país influencia muito nesse sentido (SILVA; BONACIM, 2011).

As diferenças entre as políticas públicas e as instituições também podem explicar as diferenças no nível de crescimento *per capita* entre os países. As instituições pátrias precisam ter um bom nível de estabilidade.

Os sistemas jurídico e judicial dos Estados interferem em seu desempenho econômico eis que a duração razoável dos processos e o baixo nível de condenação da Fazenda Pública em Juízo contribuem para a diminuição dos custos econômicos e, num cenário mais amplo, torna o país mais competitivo e atrativo para investidores internacionais (SCULLY, 1988; CUSATELLI; GIACALONE, 2014; LORIZIO; GURRIERI, 2014). Para se ter uma ideia, o desempenho da justiça de um país, por exemplo, pode determinar as decisões de emprego das empresas através dos seus efeitos sobre a aplicação da legislação trabalhista (LORIZIO; GURRIERI, 2014).

Além disso, para evitar os elevados custos de transação relativos à exigibilidade de custosos contratos, as empresas tendem a verticalizar seus processos produtivos e ficam menos dispostas a interagir com parceiros comerciais, o que pode resultar em barreiras à entrada de novos concorrentes (JOHNSON et al., 2002; LORIZIO; GURRIERI, 2014).

No Brasil, a Administração Pública tem dificuldade em mensurar adequadamente o custo dos gastos públicos, o que pode se dar por fatores culturais, históricos – ante as diversas rupturas e reformas acima mencionadas – ou pela falta de um sistema adequado de custeio que permita evidenciar corretamente o quanto é alocado à educação, saúde, serviços jurídicos, despesa com pessoal, etc. (SILVA; BONACIM, 2011). O papel descritivo dos indicadores de desempenho é fundamental para a análise dos serviços públicos, pois permite averiguar quais são os problemas da realidade medida e identificar oportunidades de melhoria (BONNEFOY; ARMIJO, 2005).

Klering, Porsse e Guadagnin (2010) propõem um enfoque sistêmico da Administração Pública brasileira, o que implica considerar que um fenômeno apresenta várias características que se somam a outras propriedades, sobretudo, a multidimensionalidade e multinivelaridade. Os autores referem-se à perspectiva de unidades menores compondo sistemas macro, numa perspectiva de orientação *top down* e *bottom up*.

A Administração Pública também pode ser conceituada como um conjunto de conhecimentos e estratégias em ação pelos diversos componentes para fins de prover os serviços públicos (SALM; MENEGASSO, 2009), com propósito de atingir sua finalidade maior que é a promoção ampla do interesse público, sendo gestores e cidadãos partícipes destas múltiplas dimensões.

Sob o olhar multidimensional, a Administração Pública brasileira requer, em seus diversos níveis (multinivelaridade), a incorporação de instrumentos de avaliação de desempenho que contemplem critérios a possibilitar a mensuração de aspectos múltiplos e complexos. Também é necessário o controle social e *accountability*, a fim de promover a transparência dos atos administrativos (KLINGNER; NALBANDIAN; ROMZEK, 2002).

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO

Após a Segunda Guerra Mundial, o cenário econômico global sofreu veementes transformações. Os países assolados pelas batalhas, precisaram encontrar forças para sua reconstrução. As empresas modificaram seus produtos e incrementaram seus processos produtivos visando à maior competitividade, modificando as condições laborais e requerendo novas formas de gerir, com foco em avaliação do desempenho organizacional (NEELY, 1999; ENSSLIN, S. R. et al., 2014b).

O desígnio de um sistema de avaliação de desempenho é aferir e examinar o grau de cumprimento dos objetivos e atividades estabelecidas previamente, demonstrando o perfil de desempenho (BALABONIÈNE; VECERSKIÈNE, 2015; PHATAK, 1995). Há diversos *stakeholders* com demandas distintas e conflitantes que atuam neste processo (MONTESINOS; BRUSCA, 2009; ATINKSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997).

No setor público, os possíveis *stakeholders* podem ser cidadãos, consumidores, produtores de serviços, meios de comunicação, representantes eleitos, autoridades públicas em geral, o governo central, agências reguladoras, servidores públicos, classes de trabalhadores, sindicatos etc. (BRIGNALL; MODELL, 2000; LAWTON et al., 2000; WISNIEWSKI; OLAFSSON, 2004; WISNIEWSKI; STEWART, 2004; RANTANEN et. al.; 2007; SOLE, 2009).

A demanda por um governo empreendedor fez com que surgisse uma corrente pós-burocrática de gestão pública, conhecida internacionalmente como *New Public Management* (NPM), a qual tem por mote a adoção de princípios da administração privada no setor público (HOOD, 1991; BRIGNALL; MODELL, 2000; SOTIRAKOU; ZEPPOU, 2006; NEMEC et al. 2008; CARLUCCI SCHIUMA, SOLE, 2014; OHEMENG, 2009; MONTESINOS; BRUSCA, 2009; HOQUE; ADAMS, 2011; NEWCOMER; CAUDLE, 2011; ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

Evidências indicam que a NPM seria a resposta contemporânea para o processo de mudança em curso, ao longo dos anos, na Administração Pública e na governança pública

desde o século XVIII (BOSTON, 2000; BARZELAY, 2001; KHALEGHIAN; GUPTA, 2005; ANTWI; ANALOUI; ANA-AGYEKUM, 2008). Os atuais sistemas de gestão de desempenho para o setor público têm origem no impacto global de três décadas da NPM (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

Há tempos a implantação de sistemas de avaliação de desempenho tem sido aspecto fundamental de reformas governamentais em países desenvolvidos (GREILING, 2006; WALKER; BOYNE, 2006; SOTIRAKOU; ZEPPOU, 2006; YANG; HSIEH, 2007). A prática de olhar para o setor privado em busca de ideias gerenciais, como dito, é um elemento fundamental na chamada Nova Gestão Pública (NPM) (MONTESINOS, BRUSCA; 2009; ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

A NPM é descrita por vários autores como uma das tendências internacionais mais marcantes na Administração Pública nos últimos tempos e um elemento acentuado da convergência entre o setor privado e as mudanças operadas no setor público a partir de sua implementação é, justamente, a avaliação de desempenho (NEMEC; MERICKOVA; OCHRANA, 2008; HOOD, 1991; OHEMENG, 2009; MONTESINOS; BRUSCA, 2009).

Visando à gestão eficaz, em busca da superação do modelo gerencial burocrático, a avaliação do desempenho adquiriu importância nuclear em processos de reforma política e administrativa no setor público, com ênfase em seu caráter estratégico (BRIGNALL; MODELL, 2000; MOYNIHAN, 2006; GREILING, 2006; CARLUCCI et al., 2014). Os governos buscaram melhorar o desempenho e construir uma administração pública orientada para os resultados e consciente dos custos, de modo a satisfazer às necessidades dos cidadãos de forma eficiente, eficaz (SOTIRAKOU; ZEPPOU, 2006) e transparente (NIELSEN, 2013).

A abordagem Anglo-Americana clássica da NPM, no sentido da busca por adequação de modelos advindos do setor privado, levou, além disto, à introdução de *benchmarking*, do *Balanced Scorecard* e da *Lean Management* em muitos serviços públicos, com resultados mistos. Estas iniciativas ressoam com o fenômeno costumeiro de seguir as últimas modas gerenciais (ABRAHAMSON, 1996).

A implementação de mecanismos de avaliação do desempenho é um desafio independentemente do tipo de órgão público (*v.g.* civil ou militar) analisado (RANTANEN et al., 2007). Há conflito entre objetivos quantitativos de curto prazo e metas qualitativas (VERBEETEN, 2008). As verdadeiras razões pelas quais se avalia o desempenho organizacional às vezes parecem se perder (WEST, BLACKMANN, 2015). Ainda há lacunas

no que tange à abordagem da natureza e do alcance de um modelo integrado de avaliação de desempenho estratégico (ATINKSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997).

Sem embargo dos avanços nas últimas décadas, as tradições institucionais e o legado da burocracia contribuem para a manutenção de estruturas hierárquicas e legalistas, apesar da propagação internacional da doutrina da NPM (FAVOREU et al., 2015), o que sugere maior discussão acerca dos critérios a serem mensurados (JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014) e a necessidade de sistemas de gestão mais eficazes para os serviços públicos (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

As organizações públicas costumam apresentar significativa resistência a mudanças, sendo a cultura uma barreira ao processo de avaliação de desempenho (RANTANEN et al., 2007; SOLE, 2009). Ante a ausência, durante muito tempo, de uma cultura organizacional voltada à melhoria do desempenho, a gestão autoritária em matéria de recursos humanos no setor público teve impacto no avanço dos indicadores (NIELSEN, 2013). Dadas as características do setor, o comprometimento da alta gestão na liderança da implementação de sistemas de avaliação de desempenho é determinante do sucesso deste processo (GREATBANKS; TAPP, 2007; CAVALLUZZO; ITTNER, 2004; SOLE, 2009; CARLUCCI et al., 2014).

Sole (2009) aponta que determinados fatores internos e externos são chave para o êxito de um processo de avaliação de desempenho. Dentre os fatores internos elenca a liderança e o comprometimento das chefias; recursos suficientes; cultura organizacional orientada à avaliação de desempenho; comprometimento dos colaboradores e maturidade em termos de experiência. Quanto aos fatores externos elencados por Sole (2009), destaca-se o envolvimento dos cidadãos, autoridades eleitas e funcionários do governo; sindicatos e os próprios requisitos legais.

Não há unanimidade sobre o que constitui a melhor prática de avaliação de desempenho da gestão pública (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015). É necessário compreender que uma abordagem de medição raras vezes será totalmente satisfatória, cada sistema terá pontos fortes e fracos, não sendo razoável pretender que todo modelo seja vantajoso para qualquer estrutura (JÄÄSKELÄINEN, LAIHONEN, 2014; CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015).

No que diz respeito às alternativas para a implementação da avaliação de desempenho do setor público, diversos autores recomendam o modelo proposto pela ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que possibilita o atendimento de demandas externas e agregada variáveis

para efeito de gestão interna (KAPLAN, 2001; AHN, 2001; MODELL, 2004; WISNIEWSKI; OLAFSSON, 2004; HOQUE; ADAMS, 2011).

A ferramenta BSC foi desenvolvida, primeiramente, para o setor privado com intuito de superar as deficiências do modelo de contabilidade financeira, que não permitia sinalizar mudanças no valor econômico das organizações que fazem investimentos substanciais em ativos intangíveis, deixando de considerar o conhecimento, motivação e clientes como fatores de sucesso (KAPLAN; NORTHON, 1996; KAPLAN, 2001).

A utilização do BSC no setor público viabilizaria mensurar como os órgãos públicos criam valor para o cidadão. Pesquisas apontam que 53% dos governos locais italianos utilizam contabilidade de custos e 26% afirmam utilizar o BSC como ferramenta de apoio (MONTESINOS et al., 2013).

Outro instrumento realçado pela literatura como forma de atingir a excelência no serviço público é a gestão da qualidade total ou *Total Quality Management* (TQM), considerando que a gestão do desempenho requer muito mais do que trabalhar dentro do orçamento previsto, devendo considerar métricas específicas do desenvolvimento do próprio serviço público (KANJI; MOURA E SÁ, 2007; TOMAŽEVIČ; SELJAK; ARISTOVNIK, 2015).

A metodologia *Data Envelopment Analysis* (DEA) – que se utiliza de uma programação matemática para obter avaliações da eficiência relativa dos resultados gerenciais – e métodos de regressão estatística em geral são frequentemente utilizados (MONTESINOS; BRUSCA, 2009; LIN; TAN, 2013; OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014; PARK, 2014; CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015; TOMAŽEVIČ; SELJAK; ARISTOVNIK, 2015).

Independentemente do modelo adotado, o ideal é que seja posicionado como uma ferramenta esboçada para as necessidades específicas de cada organização em um momento e contexto específicos (WEST; BLACKMAN, 2015). Considerando as distintas funções do Estado, os critérios e objetivos da mensuração do desempenho no setor público devem ser também multidimensionais (BRIGNALL; MODELL, 2000; AHN, 2001; BOYNE, 2002; GREATBANKS; TAPP, 2007; NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012; WISNIEWSKI; ÓLAFSSON, 2004; ZHONGHUA; YE, 2012; JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014; WEST; BLACKMANN, 2015; DEY; THOMMANA; DOCK, 2014; CHARBONNEU; BROMBERG; HENDERSON, 2015).

É importante, além disto, considerar as pressões institucionais atreladas aos *stakeholders*, porquanto explicam as diferentes medidas de desempenho em organizações que prestam serviços públicos (BRIGNALL; MODELL, 2000; CARLUCCI et al., 2014).

Especialmente na esfera pública os *stakeholders* contribuem para os objetivos primários e secundários da organização (ATINKSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997; CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015; TOMAŽEVIČ; TEKAVCIC; PELJHAN, 2015). Diante disto, Charbonneau, Bromberg e Henderson (2015) destacam que o desempenho, em si, no setor público é algo complexo de ser tomado em consideração, pois a percepção da eficiência na gestão varia segundo a perspectiva de cada uma das partes interessadas.

A crítica propaga que as organizações do setor público sofrem da proliferação excessiva de indicadores de desempenho, mas pouco é feito para resolver os problemas da avaliação de desempenho do setor público (MODELL, 2004). A complexidade das dimensões de análise levanta uma série de questionamentos acerca de quais indicadores seriam adequados e necessários (WALKER; BOYNE, 2006).

Organizações públicas podem satisfazer formalmente requisitos legais ou regulamentos administrativos sem efetivamente implementá-los, sendo importante que a preocupação com a eficiência na gestão e a implementação de avaliação do desempenho sejam também decisões políticas, incorporadas à cultura organizacional (MANN; 1986, HOLZER; GABRIELIAN, 1998; SOLE, 2009; RANTANEN et al., 2007). A NPM, com intuito de promover a efetividade da prestação dos serviços, buscou a descentralização e, em muitos momentos, a desregulamentação, justamente buscando conferir maior agilidade e otimizar processos.

Tem-se, atualmente, que o modelo da NPM esteja evoluindo e sendo gradativamente substituído e mesmo jungido à *New Public Governance* ou NPG, que foca no relacionamento entre o ambiente interno e externo, na transparência das ações públicas (CABRERO, 2005; DUNLEAVY et al., 2006; DICKINSON, 2014; WIESEL, MODELL; 2014). “É importante deixar claro que a ‘governança’ e a ‘governança pública’ não são termos novos e que eles próprios possuem uma bagagem teórica e / ou ideológica considerável” (OSBOURNE, 2006, p. 5).

Transparência, no sentido da ênfase em *accountability* (consideração aos *stakeholders*), indicadores de desempenho e amplo acesso à informação, bem como

eficiência, no que tange à introdução de melhores práticas de gestão, são chaves para uma nova reforma gerencial na Administração Pública (MONTESINOS; BRUSCA, 2009).

Para Spékle e Verbeeten (2013), a ênfase da NPM acerca do papel dos sistemas de avaliação de desempenho sobre a definição de metas e incentivos é problemática por duas razões principais: Em primeiro lugar, o foco exclusivo da NPM sobre o papel dos sistemas de avaliação do desempenho na *accountability* e fornecimento de incentivos é míope. Ao ignorar as outras funções da avaliação de desempenho, a NPM negligencia as consequências da utilização da avaliação de desempenho para outras finalidades. Em segundo lugar o desempenho orientado para os incentivos somente poderia funcionar em ambientes de alta contratilidade.

Hawke (2012), ao examinar o sistema australiano de avaliação do desempenho do setor público, conclui que a despeito dos esforços para melhorar a gestão do desempenho e ampliar a sua extensão, o sistema não tem sido apropriado a resolver os desafios em curso ou evoluir a partir de um modelo "avaliação do desempenho" para um sistema de "avaliação da governança pública".

A fim de que ocorra o efetivo implemento dos instrumentos de avaliação do desempenho para suportar as novas práticas de governança e boa administração pública, são necessárias mudanças na forma de compreensão da gestão da informação e do conhecimento (MONTESINOS et al., 2013), de modo que os responsáveis pela elaboração das políticas públicas e seus executores, os gestores, possam trabalhar de forma colaborativa para aprender e definir valores próprios da gestão pública (CHARBONEU; BROMBERG; HENDERSON, 2015).

Este engajamento provou-se muito eficaz ao longo dos anos em países decididos a tomar medidas para melhorar, por um lado, a eficiência dos serviços públicos e, por outro lado, a transparência e a qualidade da Administração Pública, sobretudo, do sistema judiciário. Cresceram em qualidade, independência e efetividade das prestações estatais. Quanto aos sistemas judiciais, o foco foi assegurar a conclusão dos procedimentos dentro de um prazo razoável e promovendo o uso de mecanismos alternativos para a resolução de conflitos (CUSATELLI; GIACALONE, 2014).

As melhorias no desempenho organizacional do setor público são avaliadas em condições difíceis, num ambiente complexo e multidimensional, mas, ainda assim, de certa forma, com características comuns inerentes ao âmbito público. Por exemplo: limitações orçamentárias e *trade-offs* entre demandas sociais a atender; necessidade de estabelecer

localmente prioridades; etc. (CHARBONEU; BROMBERG; HENDERSON, 2015; TOMAŽEVIČ; SELJAK; ARISTOVNIK, 2015).

É possível, portanto, traçar diretrizes teóricas acerca do ambiente, o que, infere-se, induz tantos autores ao longo dos anos a considerarem o *benchmarking* como modelo de avaliação de desempenho mais adequado ao setor público (BALL; BOWERMAN; HAWKSWORTH, 2000; BOWERMAN; BALL; FRANCIS, 2001; BOWERMAN et al., 2002; MAGD; CURRY, 2003; AMMONS; RIVERBARK, 2008; KNUTSSON; RAMBERG; TAGESSON, 2012; SIVERBO, 2014). Com o propósito, porém, de construir um modelo que contemple toda a complexidade das dimensões da administração em um determinado órgão em particular, é necessário conhecer em profundidade o contexto a ser avaliado.

## 2.3 TRABALHO REMOTO E SETOR PÚBLICO

Ao mesmo tempo em que o avanço tecnológico ameaça determinados postos de trabalho, surgem oportunidades em outras áreas e as relações laborais são reconstruídas (RUBERY; GRIMSHAW, 2001). A flexibilização no local de trabalho é uma tendência do capitalismo moderno (CHESNAIS, 1996) e tem sido um tema de grande interesse para pesquisadores, profissionais e defensores de políticas públicas como uma ferramenta para ajudar os indivíduos a gerenciar seus papéis no trabalho e na família (TASKIN; EDWARDS, 2007; GREGORY; MILNER, 2009; HAYMAN, 2009; ALLEN et al., 2013).

Hayman (2009) considera que o aumento da flexibilidade oferecida aos funcionários por meio de horários de trabalho não convencionais pode promover a integração dos aspectos profissional, familiar e pessoal, proporcionando maior satisfação e equilíbrio entre a carreira e a vida privada dos indivíduos. Outros estudos corroboram esta consideração (*v.g*. ALLEN, 2001; COLLINS, 2005; BUDD; MUMFORD, 2006; TASKIN; EDWARDS, 2007; GREGORY; MILNER, 2009; BEAUREGARD, 2011; ALLEN et al., 2013; COTTI; HALEY; MILLER, 2014; CALLIER, 2016). Indivíduos com crianças são entusiastas dos arranjos flexíveis de labor (MAJOR; VERIVE; JOICE, 2008; TROUP; ROSE, 2012; VILHELMSON; THULIN, 2016).

O teletrabalho surgiu no Brasil na década de 1970, em meio à crise do petróleo e energia, contudo difundiu-se a partir dos anos 1990, a partir do avanço das tecnologias de informação e telecomunicações (COSTA, 2007). Também na década de 1970, pelas mesmas razões, o termo telecomutação (*telecommuting*) tornou-se popular nos Estados Unidos da

América e expandiu-se pela Europa (CAILLIER, 2013b; ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015; VILHELMSON; THULIN, 2016).

Jack Nilles, físico e engenheiro norte-americano que iniciou sua carreira como oficial da força aérea dos Estados Unidos, é considerado por muitos o pai do trabalho remoto, cunhando as terminologias *telecommuting* e *teleworking* em 1973 a fim de se referir ao labor prestado fora do ambiente convencional, comunicando-se com este ambiente através de aparato tecnológico (NILLES et *at*., 1976; NILLES, 1994).

Para Goulart (2009, p.19):

> A interação remota entre empregado e empresa tende a crescer e uma das principais razões é o crescimento explosivo da *internet*. Assim que algumas questões de segurança das informações forem resolvidas, o teletrabalho crescerá além das restrições da telecomunicação, podemos até dizer que de forma irreversível.

Na literatura acadêmica, encontram-se acepções, de modo geral, muito semelhantes para o trabalho remoto, que é uma espécie de arranjo ou disposição flexível de trabalho (FWA – *Flexible Work Arrangements*). Algumas definições concentram-se na forma de prestação do serviço, outras nos impactos e/ou benefícios advindos. Há preocupação de que, em virtude de ser uma temática abordada por múltiplas disciplinas, uma literatura disjunta, as ênfases possam ser diferentes, apesar da semelhança conceitual (ALLEN; GOLDEN; SHOCKLEY, 2015).

É comumente definido como opção que permite flexibilidade em termos de "onde" o trabalho é realizado (frequentemente referido como teletrabalho, trabalho remoto, telecomutação ou *flexplace*) e /ou "quando" o trabalho é concluído (muitas vezes referido como horário flexível ou flexibilidade de programação) (DURST, 1999; RAU; HYLAND, 2002; ALLEN et al., 2013).

No quadro abaixo se apresenta uma sistematização destas conceituações, ao lado das publicações em que disponibilizados os textos, a indicar a área do estudo:

**Quadro 2 -** Definições de Teletrabalho ou trabalho flexível na literatura

| *Autores* | Definições | Publicação |
|---|---|---|
| **Aguilera et al. (2016)** | Neste artigo, o teletrabalho é definido como o emprego assalariado (o teletrabalhador é empregado diretamente pela empresa para qual desenvolve o labor) em que o trabalho poderia ter sido regularmente conduzido nas instalações do empregador é conduzido em casa ou a partir de um escritório satélite. | *Transportation Research* |
| **Allen, Golden e Shockley (2015)** | Teletrabalho tem sido referido como teletrabalho, trabalho remoto, trabalho distribuído, trabalho virtual, trabalho flexível, *flexplace* e trabalho à distância, entre outros rótulos. Estes vários termos, ao | *Psychological Science in the Public Interest* |

| | | |
|---|---|---|
| | mesmo tempo que se sobrepõem, muitas vezes incorporam conceituações diferentes do teletrabalho. Mesmo entre os estudos que usaram o rótulo idêntico de teletrabalho, a definição real oferecida pode variar. Isso finalmente impacta os tipos de desenhos de estudo e amostras que os pesquisadores usam para estudar o teletrabalho. | |
| **Bae e Kim (2016)** | O teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto, é uma política que está sendo amplamente adotada por organizações que buscam aumentar o desempenho organizacional, recrutar bons candidatos e manter uma alta taxa de retenção. | *The American Review of Public Administration* |
| **Basile e Beuregard (2016)** | O teletrabalho permite que os indivíduos reduzam o tempo de deslocamento e adaptem as demandas pessoais mais facilmente em torno de suas atividades de trabalho, de modo que ajuda a atrair e reter talentos de alta qualidade, contribuindo para uma força de trabalho diversificada. Ao permitir que os funcionários passem algum tempo fora do escritório para focar ininterruptamente em tarefas que exigem níveis mais altos de concentração, as organizações podem aumentar tanto a qualidade quanto a quantidade de seus produtos. O teletrabalho reduz a necessidade de espaços de escritório e elimina restrições geográficas sobre a localização dos funcionários, possibilitando que as organizações reduzam custos, desenvolvam flexibilidade e agilidade. | *Strategic HR Review* |
| **Bloom et al. (2015)** | Teletrabalho ou telecomutação neste artigo são referidos indistintamente como "trabalhar de casa" ou "*Working from home* (WFH) ". | *Quarterly Journal of Economics* |
| **Caillier (2013)** | Um arranjo flexível de trabalho ao abrigo do qual um empregado desempenha as funções e responsabilidades de sua posição, bem como outras atividades autorizadas a partir de um local de trabalho pré-aprovado que não seja aquele em que convencionalmente laboraria. | *The American Review of Public Administration* |
| **Diamond (2008)** | O trabalho flexível ou teletrabalho é viabilizado pelo avanço tecnológico, o qual permitiu o labor a partir de um local alternativo (muitas vezes de casa) usando tecnologias de informação e comunicação para manter as ligações com o ambiente de trabalho habitual. | *International Journal of Services Technology and Management* |
| **Fonner e Roloff (2010)** | Um arranjo laboral no qual os funcionários realizam seu trabalho regular em um local diferente do escritório convencional, apoiados por conexões tecnológicas. | *Journal of Applied Communication Research* |
| **Green e Roberts (2010)** | Com o auxílio de tecnologias emergentes como a videoconferência, os funcionários trabalham em equipes que transcendem o tempo e a distância. Além disso, gestores e líderes contam com organizações virtuais para romper fronteiras globais e reduzir os custos de pessoal. | *Public Personnel Management* |
| **Gregory e Milner (2009)** | As autoras ressaltam que a definição de "trabalho flexível" é, por si só, muito ambígua, uma vez que engloba, por exemplo, a flexibilidade funcional, contratual, financeira e geográfica. Os benefícios advindos podem ser mútuos (organização e colaboradores) ou unilaterais. | *British Journal of Industrial Relations* |
| **Helminen e Ristimäki (2007)** | O teletrabalho (*telework*) é um termo comumente utilizado na Europa, incluindo, em sentido lato, todas as "tele atividades" relacionadas com o trabalho. Nos Estados Unidos, o termo geralmente usado é telecomutação (*telecommuting*), que enfatiza os impactos do deslocamento do teletrabalho (itinerário casa-trabalho). | *Journal of Transport Geography* |
| **Joice e Verive (2006)** | O teletrabalho no âmbito governamental e no setor privado está se transformando gradativamente na política de gestão predominante. | *Public Manager* |
| **Mahler (2015)** | Teletrabalho é o arranjo por meio do qual os funcionários realizam trabalhos de forma remota a partir da própria casa ou de centros especiais que utilizam tecnologias de informação e comunicação. | *Review of Public Personnel Administration* |
| **Mcguire, Kenney e Brashler (2010)** | Uma disposição de trabalho flexível altera o espectro temporal ou físico da prestação regular do labor. | *Georgetown Law Library* |

| | | |
|---|---|---|
| **Messenger e Gschwind (2016)** | As tecnologias de informação e comunicação aproximam os funcionários de seu labor. O teletrabalho está inserido numa ordem tipológica com outros arranjos de trabalho. Neste estudo, a ênfase é menos na forma de desenvolvimento e mais na variedade. O teletrabalho é percebido como um dos muitos modos de trabalho coexistentes, como o trabalho tradicional em escritório, trabalho móvel ou trabalho virtual, de modo geral. Os autores apontam a existência de três gerações de teletrabalho. | *New Technology, Work and Employment* |
| **Rosenfield e Alves (2006)** | Trabalho remoto ou teletrabalho, no serviço público ou na iniciativa privada, seria aquele realizada fora das dependências da organização ou do cliente contratante de um serviço, mediante a utilização de tecnologias de informação e comunicação – TIC. | Dicionário de Trabalho e Tecnologia |
| **Taskin e Edwards (2007)** | Para os autores, ao modificar o enquadramento espacial e temporal do trabalho, o teletrabalho envolve uma reorganização da conduta do labor que afeta a relação de trabalho sob diversos aspectos. | *New Technology, Work and Employment* |

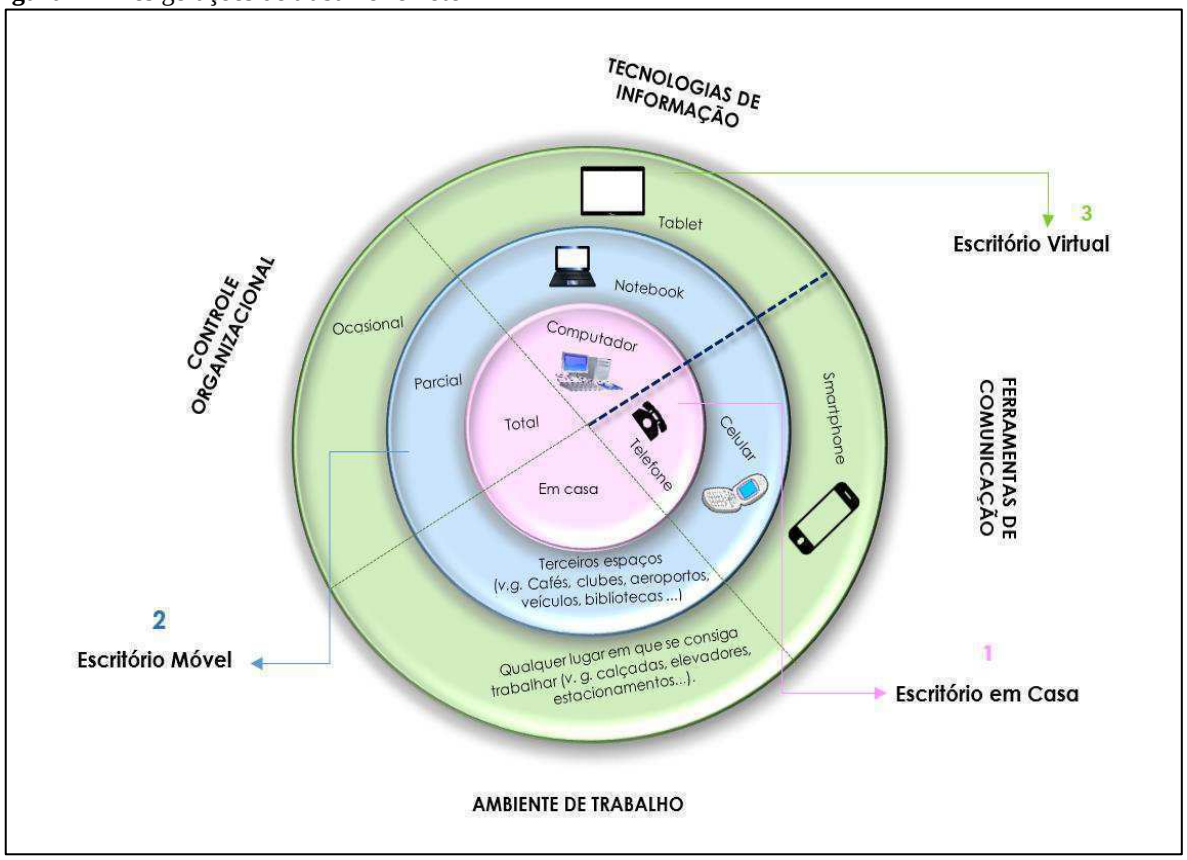
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para os fins desta pesquisa, portanto, com apoio, sobretudo, em Mcguire, Kenney e Brashler (2010), entende-se que o trabalho remoto é uma disposição flexível de labor por meio da qual um servidor ou colaborador exerce suas funções fora do ambiente em que convencionalmente prestaria o serviço, com autonomia, responsabilidade e flexibilidade de horários.

Ainda quanto às definições de teletrabalho, telecomutação ou trabalho remoto, Messenger e Gschwind (2016) apresentam o que chamam de três gerações do teletrabalho, haja vista que o desenvolvimento de tecnologias de comunicações e informação cada vez mais avançadas permitiu interação mais intensa entre pessoas distantes e revolucionou tanto as rotinas domésticas quanto as organizacionais.

Estas gerações, que ainda atualmente convivem, seriam os escritórios em casa (*home office*); escritórios móveis (*mobile office*) e escritórios virtuais (*virtual office*) e podem ser representadas na figura a seguir:

**Figura 1 -** Três gerações de trabalho remoto




Fonte: Adaptada de Messenger e Gschwind (2016).

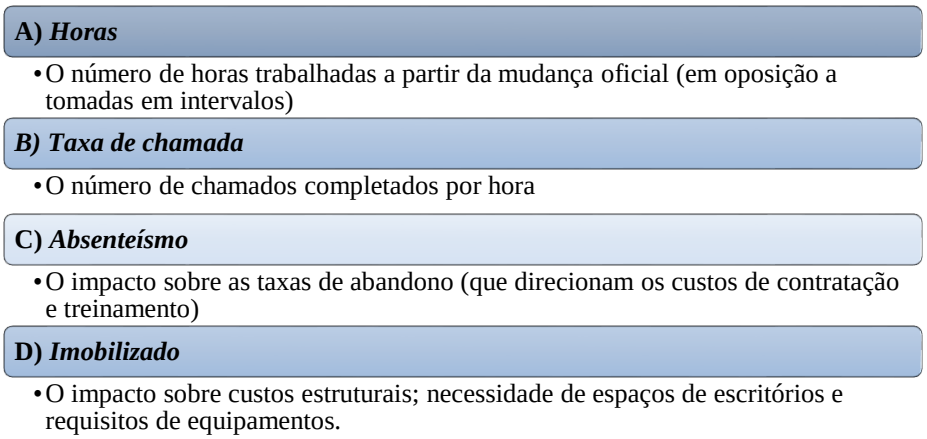
Para Taskin e Devos (2005) na interface entre os campos social e técnico, o teletrabalho aparece como um arranjo flexível que atende às demandas dos empregados e empregadores. Ao exigir autonomia e responsabilidade contribui para o surgimento de um novo contrato social que se caracteriza melhor pela noção de "responsabilidade individual", possibilitando a adaptação de situações que exijam tratamento diferenciado.

Também Menezes e Kelliher (2011) afirmam que os benefícios do trabalho flexível acomodam as preferências e necessidades de gestores e trabalhadores, razão pela qual têm sido amplamente defendidos nos relatórios do governo do Reino Unido. Stavrou (2005), reforçando esta afirmação, assevera que a flexibilização das disposições de trabalho é uma tendência que está a transformar o mercado na União Europeia.

Um estudo realizado em um órgão federal norte-americano demonstrou que funcionários experimentam mais bem-estar afetivo positivo relacionado ao trabalho e menos bem-estar afetivo negativo nos dias em que estavam trabalhando remotamente em comparação com os dias em que estavam trabalhando no escritório (ANDERSEN; KAPLAN; VEGA, 2015).

Extrai-se do estudo experimental de Bloom et al. (2015), realizado em uma empresa chinesa, que um dos aspectos mais interessantes observados foi o processo de aprendizado tanto para a organização como para os empregados sobre os custos e benefícios de trabalhar em casa. Bloom et al. (2015), em seu modelo, inferem que os ganhos advindos do trabalho remoto nas organizações são motivados por quatro distintos fatores, quais sejam:

**Figura 2 -** Impactos do trabalho fora das dependências da organização




Fonte: Adaptada de Bloom et al. (2015).

A cultura organizacional influencia na viabilidade da adoção de disposições flexíveis de trabalho (BAILYN, 1993; BEAUREGARD, 2011). Estudos apontam que estes arranjos flexíveis no serviço público interferem na satisfação e retenção de pessoas em suas funções (TASKIN; EDWARDS, 2007; CAILLIER, 2012; CAILLIER, 2013; BAE; KIM, 2016).

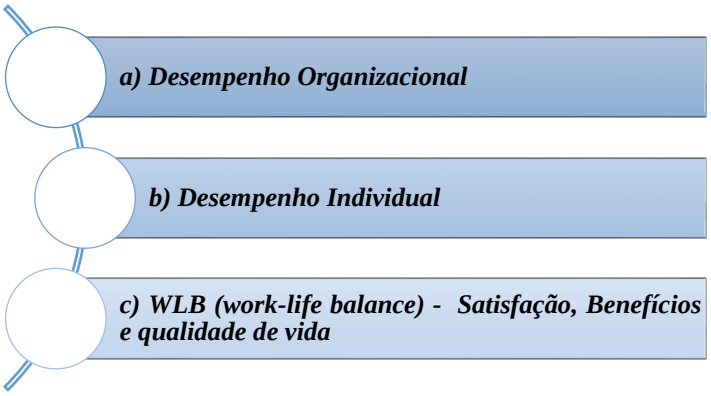
Uma das preocupações apresentadas pela literatura advindas da possibilidade de trabalhar fora do ambiente convencional é, justamente, estabelecer fronteiras entre o trabalho e a vida privada (PRATT; JARVIS, 2006; WHEATLEY, 2012; BASILE; BEUREGARD, 2016). Em geral, indivíduos que trabalham remotamente de forma intensa possuem maior conflito quando seu grau de autonomia é baixo ou a família com que dividem o lar é muito grande (RUTH; CHAUDHRY, 2008). Outra questão relevante é o isolamento, a perda das interações informais próprias do ambiente laboral que permitem, inclusive, o desenvolvimento de ideias e estratégias. Estudos apontam que os funcionários públicos parecem valorizar menos estas interações do que os empregados do setor privado (COOPER; KURLAND, 2002; WHITTLE; MULLER, 2009).

De acordo com Menezes e Kelliher (2011), as preocupações com a sistemática do trabalho remoto ou arranjos flexíveis de trabalho (FWA – *Flexible Work Arrangements*) na

literatura internacional estão concentradas no desempenho organizacional; desempenho individual; consequências comportamentais; preocupações com saúde e bem-estar e, finalmente, alguns estudos relacionados aos vínculos diretos e os indiretos com o desempenho ou com fatores contingenciais atrelados aos FWA.

Com base neste estudo de Menezes e Kelliher (2011), é possível estabelecer três principais categorias de preocupações da literatura acadêmica acerca da sistemática de trabalho remoto, a saber:

**Figura 3 -** Categorias de Preocupações da Literatura Científica




Fonte: Adaptada de Menezes e Kelliher (2011).

No que tange ao desempenho organizacional, Dex e Scheibl (2002) afirmam que os gestores deveriam esclarecer aos colaboradores que arranjos flexíveis de trabalho são bem vistos, todavia, o histórico e o desempenho anterior do trabalhador seriam levados em consideração. Para Tremblay e Genin (2010), a autonomia estratégica – que permitiria definir os objetivos do trabalho – está atrelada a características como educação e *expertise*, enquanto que a autonomia operacional, que diria respeito à escolha dos métodos de trabalho, está relacionada a fatores contextuais, como o tipo de clientes e de contratos.

A questão comportamental dos candidatos ao trabalho remoto também é apontada como fator relevante por Green e Roberts (2010), ao tratar do setor público federal nos Estados Unidos, os quais ainda propõem que a organização celebre compromissos para promover a coesão do grupo que trabalha fora do ambiente. Estas disposições de labor flexível podem, portanto, fomentar outras mudanças organizacionais conducentes ao aprimoramento do desempenho em muitos casos (BAILYN; FLETCHER; KOLB, 1997; DEX; SCHEIBL, 2002). Felstead et al. (2002) afirmam que a opção pelo trabalho em casa tende a ser mais naturalmente disponibilizada entre indivíduos que são responsáveis pela

qualidade da própria produção e os próprios resultados, ou seja, profissionais com maior grau de autonomia e responsabilidade, como é o caso de certos órgãos públicos e departamentos de grandes empresas.

Para Green e Roberts (2010), são fatores basilares a inibir um programa mais intenso de teletrabalho no serviço público federal norte-americano: (*a*) falta de conhecimento dos gestores sobre como planejar e organizar as atividades, (*b*) problemas relacionados à segurança, confidencialidade e seguro dos trabalhadores, (*c*) dificuldades de controle, para gerenciar e supervisionar os teletrabalhadores , (*d*) razões relacionadas à produtividade ou qualidade do trabalho, (*e)* altos investimentos em computadores e teletrabalhadores, (*f*) resistência dos sindicatos e (*g*) falta de interesse dos trabalhadores.

Gregory e Milner (2009) alertam que as disposições de trabalho flexíveis quanto ao tempo podem ser mais favoráveis aos empregados – como o trabalho a termo, a partilha de trabalho, o tempo flexível e a licença parental – e, destarte, melhorar o equilíbrio entre profissão e vida privada. Por outro lado, porém, estes arranjos podem apresentar-se mais favoráveis ao empregador, incluindo disposições que tendem a dificultar o equilíbrio entre o labor e outros compromissos. Ainda, segundo as autoras, muitos arranjos flexíveis de trabalho podem ser percebidos como mais favoráveis ao empregado ou ao empregador a depender do contexto em que implantados.

A revisão da literatura permite inferir que o setor de serviços, sobretudo, atividades intensivas em conhecimento, é aquele em que os arranjos flexíveis de trabalho, com destaque para o trabalho remoto, desenvolveram-se de forma mais notável. Na indústria é possível verificar iniciativas, todavia ainda incipientes. Dentro do setor de serviços, a iniciativa privada está muito à frente do setor público em termos de adoção do teletrabalho (MOKHTARIAN; SALOMON; CHOO, 2005; COOPER; KURLAND, 2002; MCGUIRE; KENNEY; BRASHLER, 2010; GREEN; ROBERTS, 2010; CAILLIER, 2015; BAE; KIM, 2016).

No Brasil, por exemplo, enquanto o número de teletrabalhadores da iniciativa privada já supera dez milhões de pessoas, o setor público ainda é muito conservador. No Poder Judiciário trabalhista – que foi pioneiro na adoção de muitas inovações – em 2011 o número oficial de teletrabalhadores ainda era inferior a mil (FERREIRA, 2011), de modo que há significativo espaço para crescimento e estudos acerca do aperfeiçoamento e inovação da gestão pública de pessoas.

Após realizar este exame dos artigos, a partir da literatura acadêmica, portanto, podemos identificar possíveis indicadores de desempenho para o trabalho remoto, consoante relação constante do quadro a seguir:

**Quadro 3-** Potenciais Indicadores de Desempenho para o Trabalho Remoto

| AUTORES | POTENCIAIS INDICADORES DE DESEMPENHO |
|---|---|
| Messenger e Gschwind (2016) | Infraestrutura: equipamentos e softwares necessários |
| Green e Roberts (2010) | Dimensionamento dos custos envolvidos; redução ou simplesmente custos envolvidos |
| Green e Roberts (2010) | Segurança e confidencialidade das informações |
| Menezes e Kelliher (2011) | Questões de saúde. Ergonomia. Prevenção, segurança e medicina do trabalho. |
| Gregory e Milner (2009); Bloom et al. (2015); Basile e Beauregard (2016) | Tempo à disposição do empregador. Horas trabalhadas. |
| Dex e Scheibl (2002); Felstead et al. (2002); Green e Roberts (2010) | Perfil dos profissionais mais aptos ao trabalho remoto. |
| Taskin e Devos (2005) | Responsabilidade individual |
| Green e Roberts (2010) | Papel do gestor. Habilidades do gestor para lidar com equipes remotas. Perfil de liderança do integrante de equipe remota (comunicação, auto iniciativa, tomada de decisão). |
| Ruth e Chaudhry (2008); Menezes e Kelliher (2011) | Produtividade |
| Taskin e Edwards (2007); Caillier (2013); Andersen; Kaplan; Vega (2015); Bae e Kim (2016) | Satisfação/motivação dos trabalhadores |
| Cooper e Kurland (2002); Whittle e Muller (2009) | Canais e padrões de comunicação. Interação. |
| Green e Roberts (2010) | Ferramentas de monitoramento das equipes. |
| Van Lier; De Witte; Macharis (2012) | Sustentabilidade |
| Helminen e Ristimäki (2007); Basile e Beauregard (2016) | Impactos do deslocamento (itinerário casa-trabalho) |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os potenciais indicadores no quadro acima refletem as preocupações extraídas da literatura (não de modelos pré-existentes) e podem ser ampliados significativamente. A partir destes poucos, porém, já é possível verificar que há diversos aspectos do trabalho remoto que demandam controle e mensuração.

# 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção discorre sobre a metodologia adotada nesta pesquisa, apresentando classificação e as etapas, conforme disposto nos tópicos a seguir.

## 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O enquadramento metodológico do estudo proposto, seguindo as lições de Saunders, Lewis e Thorhill (2003). A seguir, são justificadas, em detalhes, cada uma das escolhas metodológicas.

### 3.1.1 Filosofia da Pesquisa

Cumpre tecer algumas considerações acerca do paradigma desta pesquisa. Segundo Kuhn (1987), o conceito de paradigma produz a base da ciência normal ao preparar o pesquisador a filiar-se à visão de mundo, crenças e valores, de determinada comunidade científica.

Paradigma, cuja acepção é bastante ampla na definição de Kuhn (1987), seria justamente este conjunto de fundamentos sobre os quais a comunidade científica desenvolve suas atividades. Diversos autores buscaram teorizar o comportamento das organizações a partir de seus próprios paradigmas, a exemplo da análise metafórica e o modelo de paradigmas simultâneos (MORGAM, 1980; BURREL; MORGAM, 1979).

Acerca dos paradigmas comumente adotados nas pesquisas em Administração, seguindo Saunders, Lewis e Thorhill (2003), tem-se que são positivista, fenomenológico e construtivista. A seguir, comentar-se-á um pouco acerca de cada filosofia.

Sobre a essência do positivismo de A. Comte, cumpre dizer, que a busca da explicação dos fenômenos dá-se através das relações entre os mesmos e a exaltação da observação dos fatos (TRIVINÕS, 1987).

O Positivismo lógico formulou o notável princípio da verificação (demonstração da verdade), segundo o qual será verdadeiro o que for empiricamente verificável (TRIVIÑOS, 1987). Os positivistas acreditam que cada construto de uma teoria deve ter por referencial algo observável e sustentam a viabilidade de verificação empírica dos enunciados científicos, bem como a afirmação de relações lógicas entre eles.

A fenomenologia, que surgiu na Alemanha com os estudos de Edmund Husserl, por outro lado, foca na atividade social humana. Toma a realidade como uma projeção da mente humana (COLLIS; HUSSEY, 2005). “O termo fenomenologia significa estudo dos

fenômenos, daquilo que aparece à consciência, daquilo que é dado, buscando explorá-lo" (SILVA; LOPES; DINIZ, 2008, p. 255).

A organização pode ser compreendida como um fenômeno humano. O comportamento social e humano é profundamente interconectado, tornando muito difícil a redução a experimentos particularmente controláveis (CHECKLAND, 1981).

O construtivismo de Roy (1993) está centrado no ambiente organizacional. Parte-se do pressuposto que o homem responde aos estímulos para construir e organizar o seu próprio conhecimento (ENSSLIN L., LONGARAY, 2013).

Neste norte, o paradigma que informa esta pesquisa não é o positivismo de A. Comte, sequer a Fenomenologia de Husserl, mas o construtivismo, pois pressupõe a noção de produção de conhecimento alicerçado na ampla participação dos atores envolvidos no processo.

O construtivismo no paradigma ora adotado, qual seja, da Escola Europeia de Decisão (ROY, 1996), baseia-se na premissa de que o homem responde a estímulos externos sobre os quais age para organizar e construir sua base de conhecimentos, aprendendo sobre o contexto decisório (ROY, 2005).

Os problemas para os quais se busca uma solução não são dados pelo contexto ou criados pelo pesquisador, mas identificados pelos sujeitos envolvidos no processo (ROY, 1993; BRANDALISE, 2004).

Não há, portanto, uma verdade absoluta a ser desvelada por meio da ciência. O conhecimento é construído a partir do sistema de valor, convicções e objetivos das partes interessadas (ROY, 1993). Assim, o conhecimento não é algo dado, mas construído pelo sujeito a partir de suas ações e sua interação com o meio (BECKER, 1994; BECKER, 2003).

No caso em tela, tem-se o decisor como sujeito que, ao explicitar seus valores e preferências, constrói conhecimento acerca de seu ambiente e, inclusive, acerca de suas próprias preferências. Logo, o presente estudo se enquadra na filosofia construtivista.

### 3.1.2 Abordagem da Pesquisa

Para Saunders, Lewis e Thorhill (2003), as abordagens do problema de pesquisa podem ser qualitativas ou quantitativas.

Ao planejar um estudo deve-se ter em mente a natureza da pesquisa, definindo suas aplicações e traçando seu histórico. O planejamento é fundamental para a escolha da estratégia investigativa (CRESWELL, 2010). A partir das lições de Creswell (2010), é

possível afirmar que a pesquisa qualitativa é uma maneira de explorar e compreender o sentido que os indivíduos ou os grupos imputam a um problema social ou humano. Envolve variáveis subjetivas e o relatório final é escrito de forma mais flexível, inclusive, o próprio problema de pesquisa não é hermético.

A abordagem qualitativa examina o ser humano como um todo, contextualizando-o em seu ambiente, por isso, a pesquisa qualitativa gera informações mais profundas acerca das experiências e sentimentos humanos.

De acordo com Creswell (2010), as estratégias de investigação escolhidas em um projeto qualitativo têm uma enorme influência sobre os procedimentos, que não são uniformes nestas pesquisas. Godoy (1995) corrobora esta visão, afirmando que a abordagem qualitativa não se apresenta de forma rigidamente estruturada e pode ser conduzida por diversos caminhos.

A generalização qualitativa não diz respeito à extensão pura e simples dos resultados obtidos para contextos análogos, mas sim na construção de uma teoria que poderá orientar a elaboração de outros estudos (MAXWELL, 2008; CRESWELL, 2010).

A pesquisa quantitativa, segundo Creswell (2010), é útil para teorias objetivas, analisando a relação existente entre diversas variáveis. Os dados numéricos coletados podem ser analisados através de procedimentos estatísticos e seu relatório final possui uma estrutura fixa, com introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão. Em geral, o método é utilizado em levantamentos e pesquisas experimentais.

A utilização de múltiplos enfoques pode contribuir para evidenciar as potencialidades de cada um, além de suprir deficiências de um ou outro método específico (SPRATT; WALKER; ROBISON, 2004; FLICK, 2004).

Esta pesquisa é quali-quantitativa. É qualitativa a medida que leva em consideração os valores e preferências do decisor para construir um modelo de avaliação de desempenho que os contemple. É quantitativa, pois se utiliza de métricas e níveis de referência para traçar metas e verificar o perfil de desempenho do objeto de análise, especificamente na construção do modelo na fase de avaliação.

### 3.1.3 Lógica da Pesquisa

Há dois principais métodos científicos empregados para o escorço do raciocínio utilizado em cada pesquisa: o dedutivo e o indutivo (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2003).

A dedução implica partir de uma situação geral para o caso particular. A indução, por sua vez, é um processo por meio do qual, a partir de constatações particulares, conclui-se algo mais abrangente do que as premissas iniciais (SILVA; MENEZES, 2005).

Nesta pesquisa será utilizado o raciocínio indutivo. O conhecimento de que dispõe a pesquisadora está enfocado em modelos empíricos, não explorados de maneira científica.

### 3.1.4 Estratégia da Pesquisa

Beuren (2009) destaca que não há consenso entre os autores acerca das tipologias e agrupamentos das estratégias investigativas. A escolha da melhor estratégia investigativa depende dos objetivos de casa estudo (CRESWELL, 2010). O planejamento do estudo é necessário (KÖCHE, 1999).

De acordo com Saunders, Lewis e Thorhill (2003), as estratégias de pesquisa possíveis são estudo de caso, pesquisa experimental, levantamento ou *survey*, pesquisa bibliográfica, etnografia e pesquisa-ação. Beuren (2009) inclui entre as tipologias a pesquisa documental, pesquisa participante e pesquisa experimental.

**Quadro 4 -** Estratégias Investigativas de Pesquisa

| ESTRATÉGIA | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| *Estudo de Caso* | A característica principal é a concentração em um caso específico, a fim de aprofundar os conhecimentos. Há possibilidade de ser um estudo de caso único ou multicasos. |
| *Levantamento / Survey* | Ocorre a indagação direta dos entrevistados, mapeando determinada população ou amostra. É frequente em estudos estatísticos. |
| *Pesquisa Bibliográfica* | Constitui parte de pesquisas descritivas ou experimentais quando objetiva recolher informações preliminares acerca de determinado problema. É frequentemente utilizada para conhecer o estado da arte de um tema. |
| *Pesquisa Etnográfica* | A etnografia é uma maneira de tratar o assunto na qual o pesquisador usa o conhecimento adquirido e compartilhado socialmente para entender os padrões observados da atividade humana. |
| *Pesquisa-ação* | É destinada para encontrar uma maneira eficaz de motivar uma mudança consciente em um ambiente parcialmente controlado. |
| *Pesquisa Documental* | Serve ao aprofundamento de estudos sobre materiais dispersos que carecem de tratamento teórico. |
| *Pesquisa Participante* | Caracteriza-se pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. Valoriza as experiências individuais. A comunidade participa de sua própria realidade. O projeto de pesquisa e seus objetivos são lapidados pelos participantes. |
| *Pesquisa Experimental* | Busca testar hipóteses mediante a manipulação de variáveis em um dado contexto, no intuito de aferir relação de causalidade ou neutralidade. |

Fonte: Elaborado a partir de Saunders, Lewis, Thorhill (2003) e Beuren (2009).

O estudo de caso é uma estratégia bastante empregada, de modo geral, nas Ciências Sociais Aplicadas, grande área que inclui a Administração (BARBOSA, 2008; LIMA et al., 2012).

Sobre o estudo de caso, destacam-se as considerações de Yin (2001):

> Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (YIN, 2001, p. 21, 32).

Para Chizzotti (2014, p. 135), o estudo de caso "objetiva reunir dados relevantes sobre o objeto de estudo e, deste modo, alcançar um conhecimento mais amplo sobre esse objeto, dissipando as dúvidas, esclarecendo questões pertinentes, e, sobretudo, instruindo ações posteriores".

O uso de fontes múltiplas de evidência permite um processo de triangulação de dados, o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação (YIN, 2001). A triangulação, também denominada metatriangulação, altamente interativa, é uma forma de buscar a convergência entre os distintos métodos aplicados, para examinar fenômenos multifacetados (CRESWELL, 2010; LEWIS; GRIMES, 1999).

A fim de embasar o estudo de caso, realizou-se um levantamento bibliográfico criterioso através de procedimento estruturado, colhendo-se informações e construindo conhecimento prévio acerca do tema a ser investigado empiricamente.

A observação direta e participante pressupõe a interação direta entre pesquisador e pesquisado, de modo que as respostas obtidas aos questionamentos suscitados dependem das relações desenvolvidas com o grupo estudado, implica saber ouvir, fazer uso dos sentidos (VALLADARES, 2007). Por se tratar de um ambiente no qual a pesquisadora convive diariamente, também foram utilizadas as técnicas de observação direta e participante.

A pesquisa participante, de acordo com Chizzotti (2014), é um conceito elástico, abrigando um conjunto de práticas investigativas. Para o autor, esta estratégia fundamenta-se "em uma ética e uma concepção alternativa de produção do conhecimento, segundo a qual as pessoas comuns são capazes de compreender e transformar sua realidade" (CHIZZOTTI, 2014, p. 90).

As estratégias investigativas ora adotadas são, portanto, o estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação participante ou pesquisa participante.

### 3.1.5 Objetivo da Pesquisa

Há diversas maneiras de conduzir uma pesquisa no que diz respeito ao seu objetivo, podendo ser, por exemplo: descritiva, explicativa ou exploratória (SAUNDERS; LEWIS, THORNHILL, 2003).

Theodorson e Theodorson (1970) definem a pesquisa exploratória como sendo um estudo preliminar cujo principal objetivo é familiarizar-se com um fenômeno que deve ser investigado, de modo que o grande estudo a seguir possa ser projetado com maior compreensão e precisão.

Segundo os autores, o estudo exploratório – que pode ser conduzido sob uma diversidade de técnicas – permite ao investigador definir seu problema de pesquisa e formular sua hipótese com mais precisão. Permite-lhe também escolher as técnicas mais adequadas para a sua investigação e decidir sobre as questões mais necessitadas de ênfase e investigação detalhada, e pode alertá-lo para potenciais dificuldades, sensibilidades e áreas de resistência (THEODORSON, THEODORSON; 1970).

A presente pesquisa pode ser classificada, em termos de seu objetivo, como exploratória. O estudo que se pretende conduzir apresenta forte caráter qualitativo e contextual. A pesquisa deverá resultar num modelo teórico para avaliação do desempenho do ambiente investigado, relevando os interesses e valores do decisor, suas perspectivas acerca da avaliação de desempenho e viabilizando futura aplicação.

### 3.1.6 Horizonte Temporal

Para Saunders, Lewis e Thornhill (2003), no tocante ao horizonte temporal, uma pesquisa pode ser longitudinal ou transversal (*cross-sectional*).

A pesquisa longitudinal ou horizontal é um estudo realizado ao longo do tempo, no qual são examinados períodos diferentes. Classifica-se em retrospectiva e prospectiva. Será retrospectiva quando utilizar uma série de dados do passado e prospectiva quando realizado um acompanhamento do objeto ao longo do tempo (BORDALO, 2006).

De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa transversal é projetada para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente. Significa dizer, em termos simples, que se faz um corte temporal, analisando diferentes aspectos da situação presente. Os dados são coletados apenas uma vez, em um período de tempo curto, antes de serem analisados e relatados. Cuida-se de um retrato instantâneo de uma situação em andamento.

Considerando as definições acima, a presente pesquisa possui horizonte temporal transversal.

### 3.1.7 Coleta de Dados

Saunders, Lewis e Thornhill (2003) destacam que a coleta de dados pode ocorrer por meio de amostra, observação, questionários, entrevistas e documentação.

Lakatos e Marconi (1993) esclarecem que a entrevista é um procedimento empregado na investigação social para coletar dados, formular diagnósticos ou buscar soluções a problemas em ciências sociais.

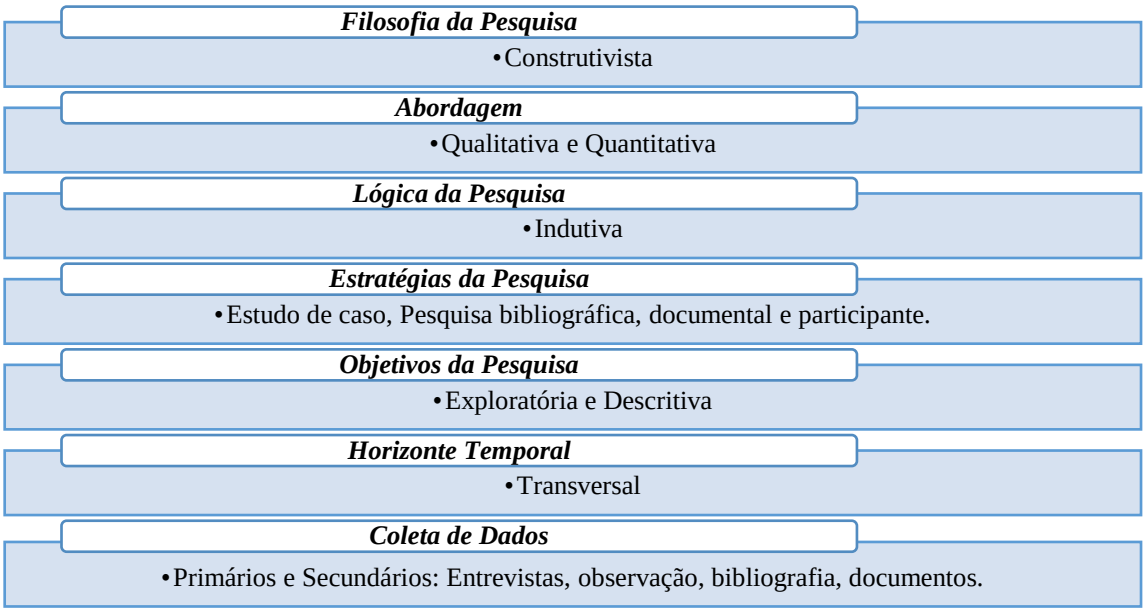
Serão coletados dados primários por meio da interação entre a pesquisadora e o decisor durante todo o desenvolvimento do trabalho (entrevistas e observação participante). Também serão coletados dados secundários, em publicações científicas – que alicerçam o estudo e demonstram oportunidades de geração de novos conhecimentos (RICHARDSON, 2010) – e em documentos fornecidos pelo ambiente pesquisado.

As entrevistas a serem realizadas nesta pesquisa não são estruturadas, pois não seguirão nenhum roteiro previamente estabelecido. O objetivo é que o decisor discorra sobre suas preocupações, valores e desígnios dentro da área que coordena, para que a pesquisadora, que atua na qualidade de facilitadora, possa realizar os passos da Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C, um dos instrumentos de intervenção escolhidos para consecução dos propósitos do estudo.

### 3.1.8 Síntese do Enquadramento

Em síntese, portanto, este estudo se enquadra no paradigma construtivista de pesquisa, com abordagem quanti-qualitativa e lógica indutiva. Quanto aos objetivos da pesquisa, através da estratégia do estudo de caso, é exploratória e descritiva.

**Figura 4 -** Enquadramento Metodológico da Pesquisa




Fonte: Elaborada pela autora (2016) a partir de Saunders, Lewis e Thorhill (2003).

No tocante ao horizonte temporal, a pesquisa é transversal, uma vez que visa identificar uma situação num momento determinado.

A coleta de dados envolverá dados primários e secundários. Serão realizadas entrevistas não estruturadas, estudo de documentos e observação participante. O referencial teórico foi construído através de revisão integrativa da literatura científica, adotando-se processo sistemático e incorporando autores nacionais, consoante já explicitado.

## 3.2 INSTRUMENTOS DE INTERVENÇÃO

### 3.2.1 Process Knowledge Development Constructivist – ProKnow-C

A ferramenta de intervenção utilizada é o *Process Knowledge Development – Constructivist* (*Proknow-C*) consiste num processo estruturado para o mapeamento e análise da literatura científica (TASCA et. al., 2010; ENSSLIN; ENSSLIN; ZAMCOPÉ, 2012; AZEVEDO et al., 2013; LACERDA et al. 2011; MARTINS et al., 2013).

O instrumento *Proknow*-C, escolhido para o alcance dos objetivos delineados neste artigo, foi idealizado no Laboratório de Metodologia Multicritério em Apoio à Decisão (LabMCDA) pelo Professor Leonardo Ensslin (Ph.D) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Desde a concepção, passou por inúmeros aperfeiçoamentos e recebeu a

denominação utilizada na presente pesquisa, qual seja, *Process Knowledge Development – Constructivist*.

O instrumento compõe-se a partir de um processo estruturado em quatro etapas que sistematiza a estratégia de busca em bases de dados científicas obtendo-se como resultado um conjunto de artigos, denominado Portfólio Bibliográfico (PB), que representa um fragmento da literatura científica relevante sobre o tema pesquisado.

O PB é constituído por meio de um conjunto de artigos com relevância e reconhecimento científico, que possuem palavras-chave, título, resumo e inteiro teor alinhados com as delimitações impostas pelo pesquisador (DUTRA, et al., 2015).

O processo começa com a seleção do banco de artigos brutos. É necessário, portanto, definir os eixos de pesquisa, as palavras-chave referentes a cada um dos eixos definidos, bem como suas possíveis combinações. Uma vez definido o comando de busca, o pesquisador deve selecionar os bancos de dados, com base em sua representatividade e alinhamento ao tema a ser pesquisados, de acordo com os critérios determinados previamente.

Após o estabelecimento dos bancos de dados a serem pesquisados, realiza-se um teste de aderência das palavras-chave. O método aconselha que o pesquisador seja exaustivo, mas não extrapole no número de palavras escolhidas para cada eixo.

Através da leitura de títulos resultantes dos bancos de dados, selecionam-se dois ou três artigos relacionados ao tema da pesquisa e observa-se quais são suas palavras-chave. Havendo necessidade, incorporam-se outras palavras-chave ao comando de busca (DUTRA, et al., 2015).

Na etapa seguinte, o comando de busca é pesquisado em cada uma das bases de dados escolhida e forma-se um repositório denominado Banco Bruto de Artigos. Parte-se, então, para a filtragem deste repositório bruto. A primeira filtragem realizada é quanto à redundância dos artigos que podem estar publicados em bases diferentes e aparecerem em duplicidade no PB.

Após, é realizada a filtragem quanto ao alinhamento dos títulos dos artigos. Aqueles estudos cujo título não estiver alinhado com o tema da pesquisa proposta são eliminados do repositório nesta etapa. Num terceiro momento, busca-se o reconhecimento científico dos artigos, cujo padrão estipulado é o número de citações de cada um no *Google Scholar* (DUTRA, et al., 2015).

Os repositórios dividem-se em K e P, o primeiro composto pelos artigos com reconhecimento científico comprovado nos termos da pesquisa e, o segundo, composto de artigos com potencial reconhecimento.

Após a leitura dos resumos dos artigos do repositório K (com reconhecimento científico) verifica-se quais deles estão alinhados, formando assim o repositório A, resultante dos artigos não repetidos, alinhados pelo título e pelo resumo, extraídos do repositório originário K.

Em seguida, volta-se para o repositório P e verifica-se quais dos artigos possuem menos de dois anos de publicação. Destes recentes são lidos os resumos e eliminados os não alinhados ao tema. Os artigos restantes compõem o repositório B. A quarta atividade consiste na leitura integral dos artigos e no reconhecimento de seu alinhamento para com o tema de pesquisa. Os artigos resultantes desta etapa, cujo alinhamento restou reconhecido, formam o repositório C (PB inicial).

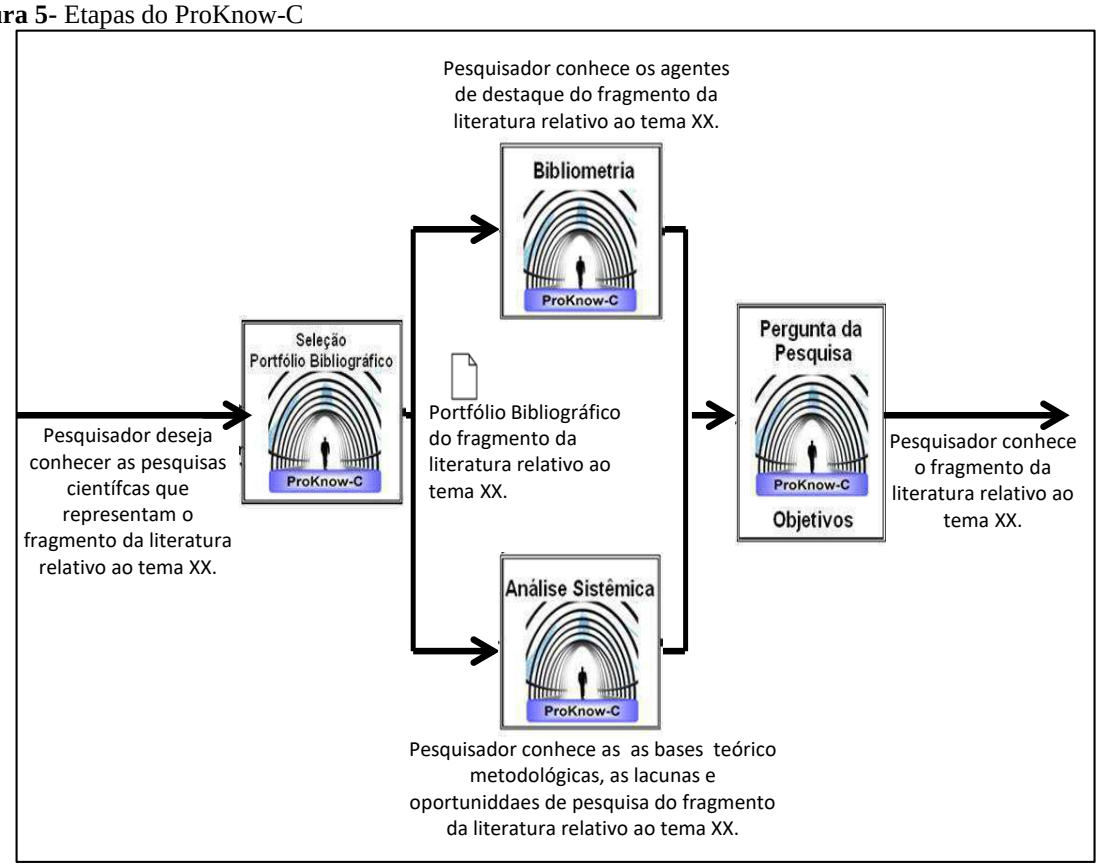
Finalmente, é realizado o teste de representatividade do PB, o qual incorpora artigos relevantes presentes nas referências dos componentes do PB inicial e alinhados com o tema pesquisado.

São pesquisados os textos e aqueles que não estiverem disponíveis de forma gratuita, na integralidade são excluídos do portfólio, em virtude da impossibilidade de análise. O banco obtido como resultado dos procedimentos de filtragem passa a ser denominado conjunto de artigos primários do portfólio bibliográfico (DUTRA, et al., 2015).

Após a identificação do PB relevante sobre o tema de interesse do pesquisador, a terceira etapa da aplicação do instrumento de intervenção trata-se da identificação das características dos estudos da área de conhecimento investigada. Em seguida, procede-se a uma análise crítica desse PB partindo-se da afiliação teórica deste pesquisador, possibilitando-se a posterior identificação de lacunas na literatura que permitam formular questões de pesquisa e diretrizes para futuros estudos sobre a temática.

A operacionalização do *Proknow*-C pode ser compreendida na figura a seguir:

**Figura 5-** Etapas do ProKnow-C




Fonte: Knowledge Development Process–Constructivist (ProKnow-C) (Adaptada de Ensslin S. R. et al., 2014).

Nesta pesquisa serão operacionalizadas as etapas (1) e (2), respectivamente Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB) e Bibliometria por meio do Instrumento *Proknow*-C.

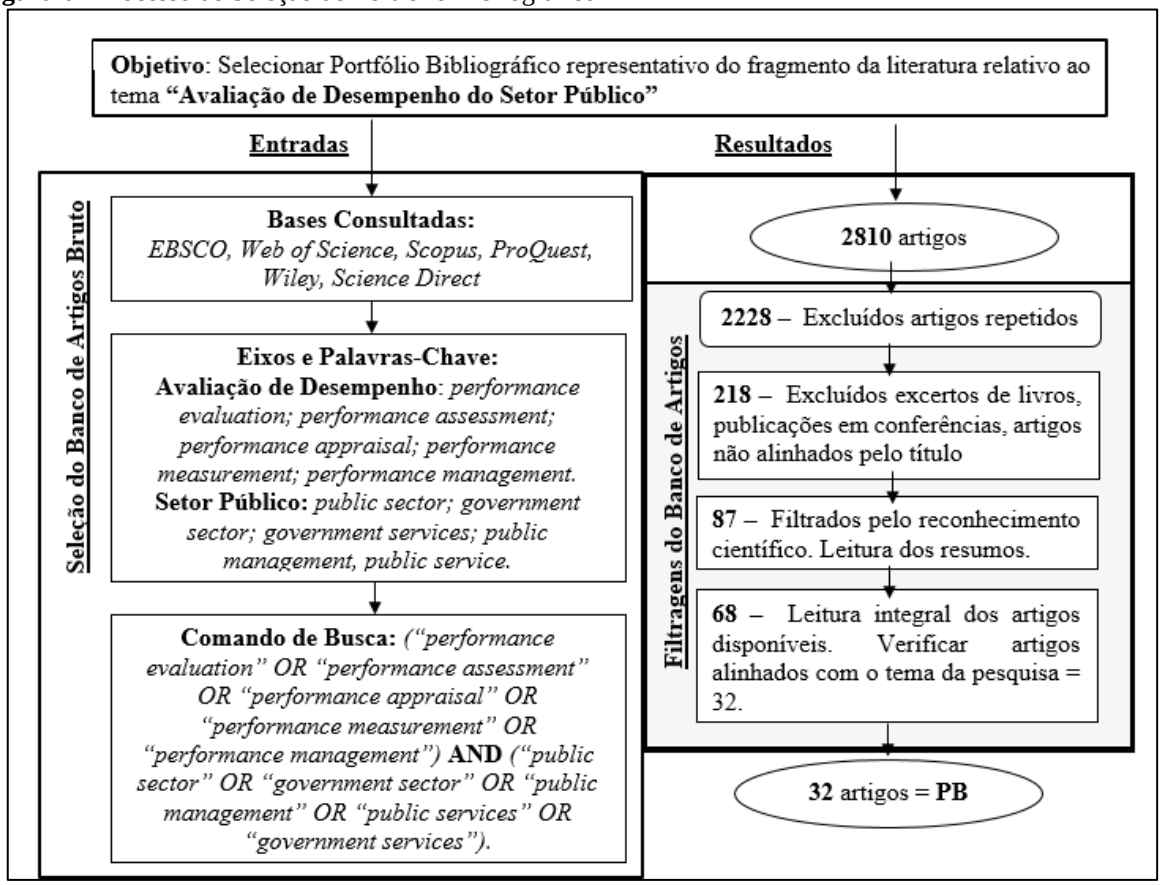
### 3.2.1.1 Seleção do Portfólio Bibliográfico (PB)

No intuito de alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizado o mapeamento da literatura científica a fim de selecionar um Portfólio Bibliográfico (PB), etapa (i) do ProKnow-C.

A Figura 5 ilustra a operacionalização desta etapa de coleta dos dados, resultando nos artigos que representam o fragmento da literatura sobre a Avaliação de Desempenho do Setor Público.

Os resultados encontrados foram documentados em cada etapa da aplicação do instrumento de intervenção escolhido em um arquivo *Excel*® e também em *Powerpoint*®. Os softwares referidos facilitam o alcance dos objetivos da metodologia aplicada.

**Figura 6 -** Processo de Seleção do Portfólio Bibliográfico




Fonte: Elaborada pela autora (2016) com resultados apresentados no *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C),* a partir de Valmorbida, Ensslin, S. R. (2015).

A base de dados mais representativa para os parâmetros informados foi a *Scopus* (1062 artigos = 37,8%), e a menos representativa a *Science Direct* (28 artigos = 0,001%), do total de 2810 artigos selecionados. Os artigos encontrados foram filtrados quanto à redundância, eliminando-se os duplicados; quanto ao alinhamento dos títulos; quanto ao reconhecimento científico (com base no número de citações); quanto ao alinhamento dos resumos e pela leitura integral (DUTRA, et al., 2015).

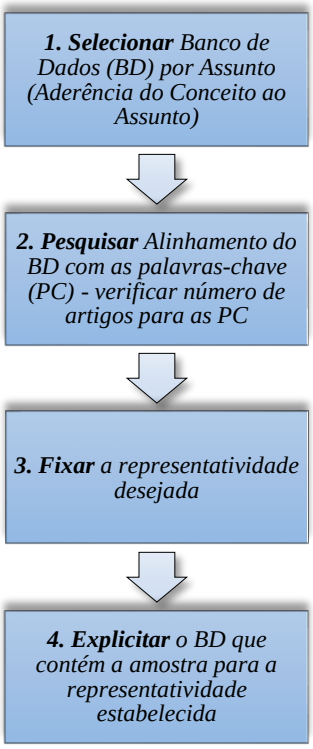
Após a etapa de seleção, foi realizada a filtragem do banco de artigos bruto, que resultou em 32 textos, os quais passaram a fazer parte do PB que representa o fragmento da literatura a ser estudado. Insta destacar que, nesta etapa de levantamento do banco bruto de artigos, os resultados foram limitados aos últimos dez anos (2006 a 2016), não sendo consideradas publicações mais antigas. A coleta de dados nas bases mencionadas ocorreu entre os dias 21 e 28 de março de 2016.

Na primeira etapa da metodologia, realizadas as buscas nas bases de dados *EBSCO*, *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct Wiley*, *Interscience Black*well e *Proquest (ASIA*),

foram obtidos 2810 (dois mil e oitocentos e dez) resultados. Para seleção destas bases utilizaram-se dois critérios: a base deveria conter documentos atinentes à área de conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas e, ainda, precisaria apresentar ferramentas de pesquisa booleana.

Esclarece-se que as bases de dados foram selecionadas de acordo com o processo representado na figura abaixo:

**Figura 7 -** Processo de Seleção dos Bancos de Dados (BD)




Fonte: Adaptada de Ensslin, L. et al. (2010).

Eliminando-se os 582 (quinhentos e oitenta e dois) artigos duplicados, com auxílio da ferramenta *Endnote*®, restaram 2228 (dois mil e duzentos e vinte e oito) para filtragem.

Destes artigos foram lidos todos os títulos, sendo excluídos aqueles que não apresentavam alinhamento com a temática pesquisada. O banco de artigos não repetidos e alinhados pela leitura dos títulos somou 218 (duzentos e dezoito) textos.

Partiu-se para análise do reconhecimento científico dos artigos não repetidos e com título alinhado ao presente estudo. Buscou-se determinar, a partir do *Google Scholar*®, o número de citações de cada artigo. Foi criada uma planilha ordenando esta numeração e fixou-se a representatividade desejada acima de 92%, sendo o ponto de corte dez citações.

Ao final desta análise, 131 (cento e trinta e um) artigos foram suprimidos do conjunto de artigos com título alinhado por não apresentarem no mínimo 10 (dez) citações. Restaram 87 (oitenta e sete) artigos para as próximas etapas (repositório K). Os 131 alinhados pelo título, mas eliminados por não apresentarem reconhecimento científico nos termos desta pesquisa, formaram o repositório P.

Em seguida, foram lidos os resumos dos 87 (oitenta e sete) artigos restantes no banco (chamado, agora, repositório K). Os resumos alinhados foram mantidos, sendo eliminados 38 (trinta e oito) artigos. Assim, 49 (quarenta e nove) artigos não duplicados, alinhados pelo título e pelo resumo, com reconhecimento científico, formaram o repositório A, em que foram identificados 84 autores distintos.

Analisou-se no repositório P quais artigos apresentavam menos de dois anos de publicação. Dos 131 artigos componentes, 72 (setenta e dois) foram eliminados definitivamente por serem antigos, não apresentarem o reconhecimento científico nos termos da pesquisa e não terem sido escritos por autores componentes do banco de 84 (oitenta e quatro) autores identificados no repositório A.

Foram lidos os resumos dos 59 (cinquenta e nove) artigos restantes, dos quais 35 (trinta e cinco) não estavam alinhados e foram definitivamente eliminados. Ao final, portanto, restaram 24 (vinte e quatro) artigos com reconhecimento científico potencial alinhados ao tema pesquisado, os quais compuseram o repositório B.

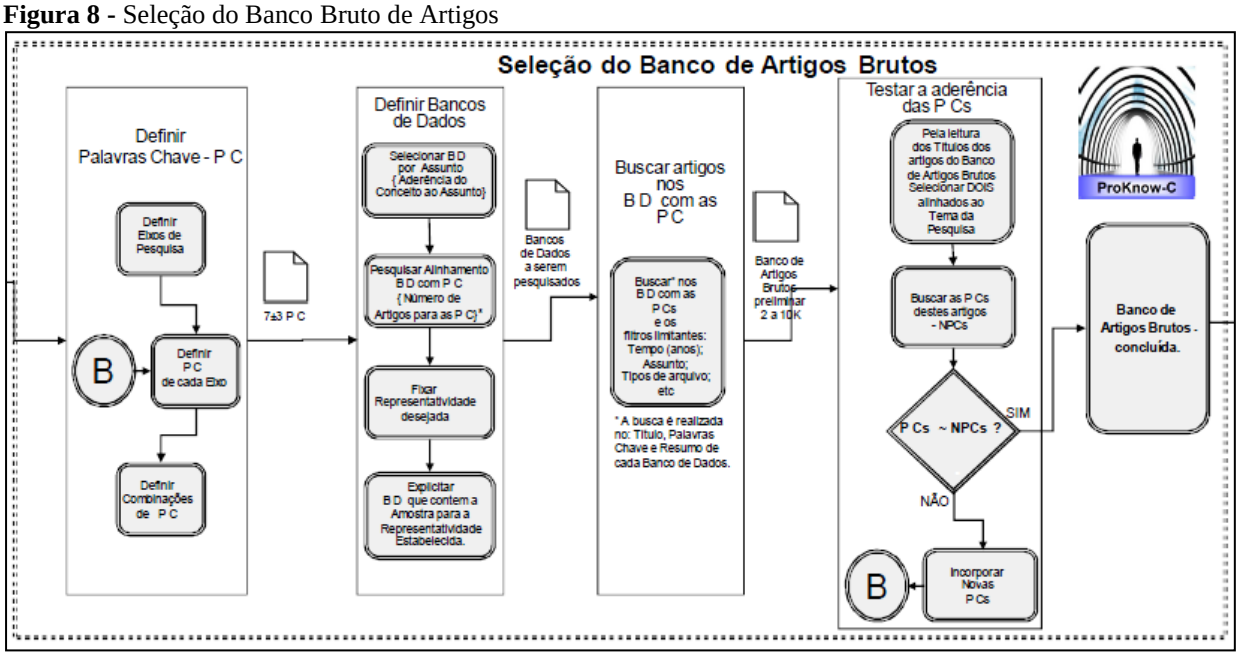
Fez-se a fusão dos repositórios A e B, obtendo-se o repositório C, com 73 (setenta e três) artigos, dos quais cinco não foram encontrados disponíveis em sua integralidade. Procedeu-se à leitura integral de 68 (sessenta e oito) artigos, dos quais 32 (trinta e dois) foram considerados alinhados com o tema pesquisado e compuseram o Portfólio Bibliográfico (PB) primário. Foi realizada a etapa final da seleção do PB (Teste de Representatividade), resultando em sete artigos adicionais provenientes das referências bibliográficas citadas nos componentes do PB primário, resultando num PB final com 39 (trinta e nove) artigos.

Para análise das referências não foi aplicado o limite temporal (últimos dez anos) adotado para a coleta de dados inicial. Isto justifica-se em razão de os artigos do PB inicial citarem textos mais antigos, porém de grande importância para a área, merecendo ser contemplados no PB final.

Excluídas as referências que passaram a integrar o PB final, expurgando-se aquelas que não possuíam qualquer relação com os eixos do estudo vertente, restaram 54 (cinquenta e quatro) referências do PB para análise.

A figura a seguir possibilita melhor compreensão do processo de seleção do banco de artigos bruto:

**Figura 8 -** Seleção do Banco Bruto de Artigos




Fonte: Ensslin, L et al., 2010.

Após a obtenção de um fragmento consistente e representativo da literatura internacional, passa-se às análises bibliométrica e sistêmica.

### 3.2.1.2 Análise Bibliométrica

Uma vez definido o portfólio bibliográfico – PB, a etapa seguinte do processo de geração de conhecimento acerca da temática de pesquisa é a análise dos artigos, com o objetivo de quantificar as informações existentes e fornecer as características bibliométrica básicas e avançadas destas publicações (AFONSO et al., 2011).

As características básicas analisadas nesta pesquisa dizem respeito: (*a*) aos autores com trajetória nesta área de conhecimento; (*b*) aos periódicos científicos que têm dedicado espaço à divulgação de pesquisas sobre o tema; e (*c*) os artigos mais relevantes e reconhecidos cientificamente.

Considera-se autores de destaque na área aqueles que apresentam maior número de publicações a compor o PB. Acerca dos periódicos, serão estimados os mais relevantes de acordo com a redundância no portfólio e suas referências. Quanto aos artigos, o grau de reconhecimento científico será mensurado a partir da quantidade de citações de cada um.

Com o intuito de analisar o perfil e natureza do portfólio de artigos decorrentes da aplicação do *Proknow*-C, denominando-os de características avançadas, serão examinados os estágios de evolução do tema, propostos por Srimai, Radford e Wright (2011) e o tipo de sistema de avaliação de desempenho, proposto por Melnyk et al. (2013).

Srimai, Radford e Wright (2011) afirmam que: (*a*) os sistemas de mensuração do desempenho evoluíram até que se chegasse à visão atual, que tende a considerar os interesses dos stakeholders, por meio de contribuições e expectativas críticas para a gestão, razão pela qual merecem integrar os sistemas de avaliação do desempenho; (*b*) a gestão organizacional precisa equilibrar o desempenho de curto prazo com o crescimento de longo prazo; (*c*) as mudanças mercadológicas evidenciam transições evolutivas fundamentais da mensuração do desempenho organizacional.

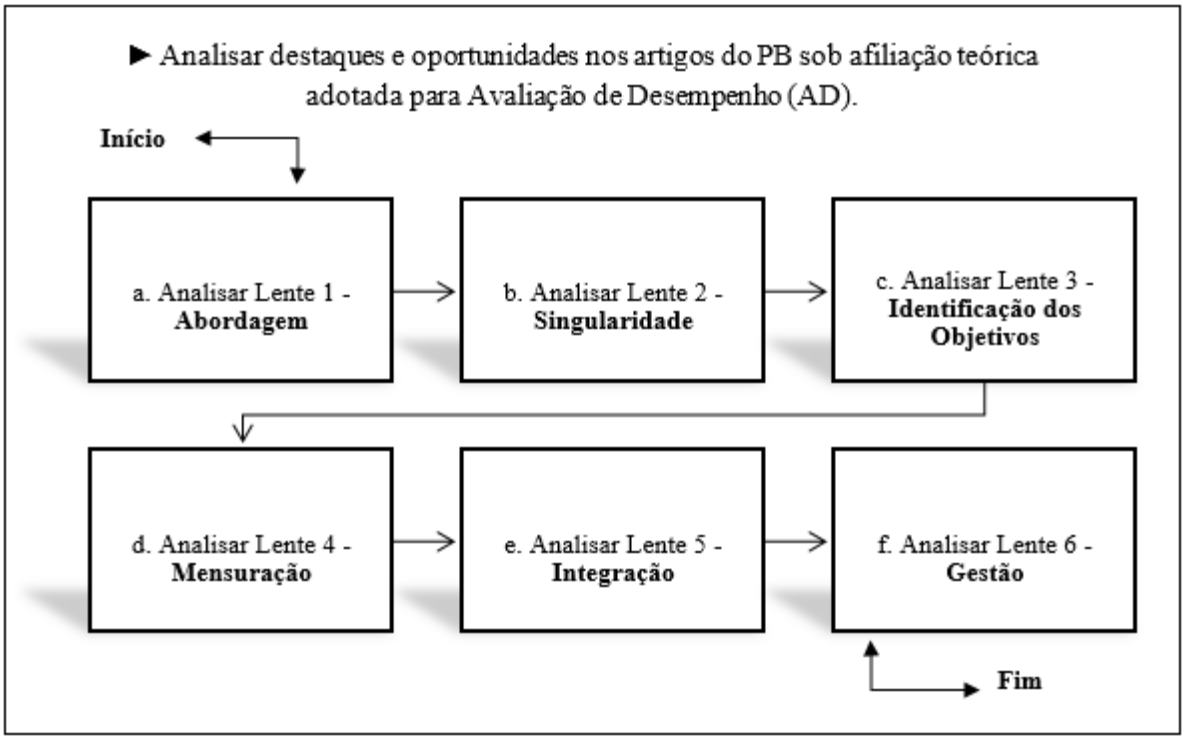
Melnyk et al. (2013), por sua vez, sugerem a classificação das ferramentas de apoio à decisão em duas grandes classes, quais sejam: os sistemas de mensuração de desempenho e os sistemas de gestão de desempenho.

As classificações utilizadas como características avançadas serão pormenorizadas oportunamente.

#### 3.2.1.3 Análise Sistêmica

A Análise Sistêmica consiste em um processo científico utilizado por meio do qual, a partir de uma afiliação teórica (visão de mundo) determinada e explicitada por suas lentes, examina-se uma amostra de artigos representativa de certa temática de pesquisa, com intuito de evidenciar, para cada lente e globalmente, sob a perspectiva estabelecida, os relevos e as oportunidades (lacunas) de conhecimentos encontrados na amostra (TASCA et al., 2010; AZEVEDO et al., 2011; LACERDA et al., 2011; BORTOLUZZI et al., 2011; AFONSO et al., 2011; LACERDA et al., 2014; ROSA et al., 2012; ENSSLIN; 2012; VALMORBIDA; ENSSLIN, S. R. 2014a).

**Figura 9 -** Lentes da Análise Sistêmica




Fonte: Adaptada de Tasca et al. (2010) e Dias (2016).

A avaliação de desempenho na visão de mundo desta pesquisadora vem ao encontro do apoio à decisão. Tem-se que apoiar a decisão não é oferecer uma solução pronta ao gestor, mas ampliar seu conhecimento acerca do contexto organizacional, fornecer informações relevantes a fim de que, consoante suas preferências e valores, decida pelo que for mais adequado.

Neste sentido, Barzilai (2001, p. 404), afirma que a Teoria da Decisão merece tratamento específico no âmbito da Teoria da Mensuração, veja-se:

> A teoria da decisão não descreve nem explica como as decisões são tomadas nem prescreve como as decisões devem ser tomadas. O tema da teoria da decisão é a análise e construção de modelos matemáticos fundamentados na medição da preferência de um tomador de decisões. Logo, a teoria da decisão é um caso especial da teoria da medição (Tradução própria).

Uma vez mais, insta dizer que a visão de mundo adotada por esta pesquisa está amparada no entendimento da avaliação desempenho como um instrumento de apoio à decisão. Nas palavras de Ensslin L.; Ensslin, S. R. e Dutra (2009, p. 5):

> Avaliação de Desempenho (1) é o processo para construir conhecimento no decisor (2), a respeito do contexto específico (2) que se propõe avaliar, a partir da percepção

> do próprio decisor por meio de atividades que identificam (3), organizam, mensuram (4), ordinalmente e cardinalmente, integram (5) e permitem visualizar (6) o impacto das ações, e seu gerenciamento (6).

No quadro abaixo são descritos os objetivos das lentes de avaliação de desempenho adotadas na análise sistêmica realizada considerando o portfólio bibliográfico obtido através do mapeamento na primeira etapa do *ProKnow*-C:

**Quadro 5 -** Descrição das Lentes Analíticas do *ProKnow*-C

| LENTE | DESCRIÇÃO | OBJETIVO DA LENTE |
|---|---|---|
| ***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 um processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor? |
| ***4*** | **Mensuração** | Reconhece as propriedades das escalas de mensuração (Nominais, Ordinais, Intervalo, Razão)? |
| ***5*** | **Integração** | Reconhece que a integração demanda níveis de referência? |
| ***6*** | **Gestão** | O conhecimento gerado possibilita conhecer o perfil atual, o monitoramento e aperfeiçoamento? |

Fonte: Ensslin L.; Ensslin, S. R. e Dutra (2009).

Os artigos do portfólio (PB) que trouxeram aplicações foram enquadrados, conforme perspectiva da pesquisadora, em cada uma das lentes na seção dos resultados.

### 3.2.2 Processo Estruturado de Mapeamento da Literatura Científica para o Trabalho Remoto

Foi utilizado um processo estruturado adaptado do instrumento *Proknow*-C para selecionar os textos que compõem a amostra sobre trabalho remoto e estruturas flexíveis de trabalho (ENSSLIN, L. et al., 2010). O mapeamento da literatura envolve a busca extensiva e rígida de textos em pontos de pesquisa relevantes, examinando os estudos já existentes a fim de levantar evidências científicas (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

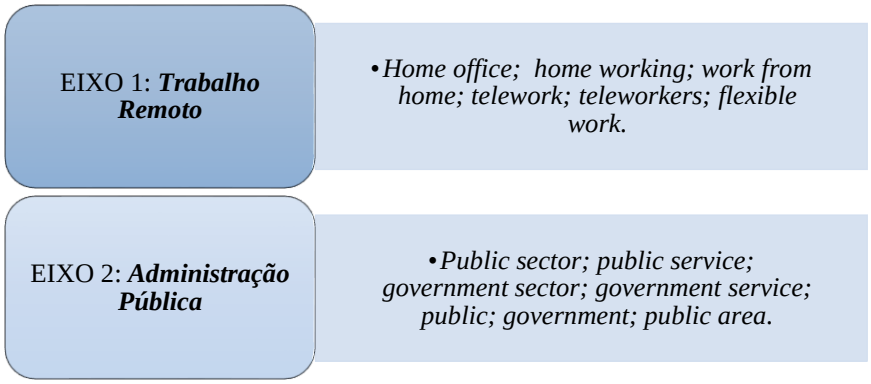
O tema do trabalho remoto e sua relação com a Administração Pública ainda é muito recente e necessita de aprofundamento. Realizada a busca em bases de dados com três eixos, não foram encontrados artigos suficientes e adequados para compor a amostra. Em função da pergunta de pesquisa, era importante apontar as características de arranjos flexíveis de trabalho, possíveis implicações comportamentais e de desempenho, bem como traçar alguma conexão entre estes arranjos e o serviço público.

Mesmo com todo o rigor na seleção do portfólio, a amostra escolhida é baseada na conveniência e oportunidade do pesquisador, isto porque as unidades de texto são selecionadas consoante seus critérios (CRESWELL, 2010) e devido à disponibilidade do inteiro teor (ABBASI; NILSSON, 2012).

A pesquisa foi conduzida entre a última semana de março e primeira semana no mês de abril de 2017 nas seguintes bases de dados: APA *PsycNet*; *ProQuest* – ASSIA; EBSCO – *Premier Academic Search*; EBSCO – *Public Administration Area*; ISI – *Web of Science*; *Science Direct*; *Scopus* e *Wiley Online Library*.

Foram pesquisados dois eixos, quais sejam: Trabalho Remoto e Administração Pública, sendo o primeiro, nesta fase, o eixo principal. A figura abaixo sistematiza os termos de busca utilizados:

**Figura 10 -** Eixos de Pesquisa - Trabalho Remoto

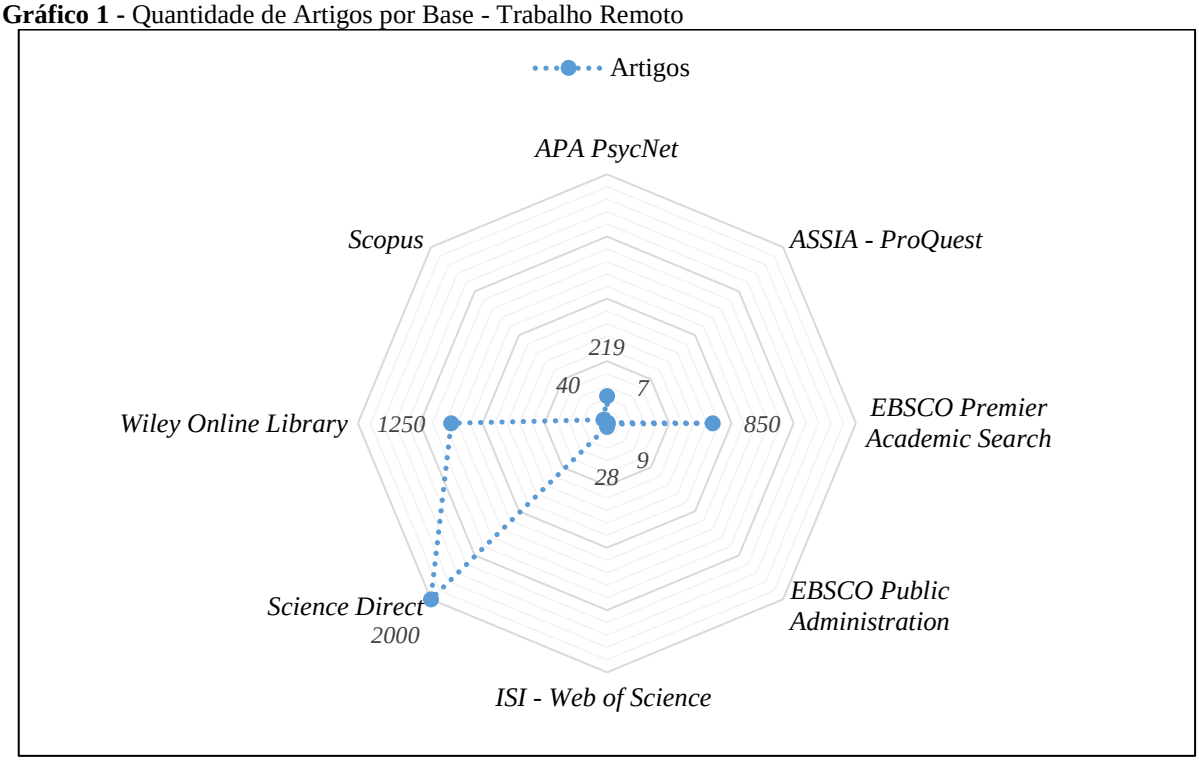



Fonte: Adaptada do instrumento *Proknow*-C (ENSSLIN, L et al., 2010b).

A expressão booleana utilizada para busca dos textos nas bases de dados científicas foi a seguinte*: ("home office" OR "home working" OR "work from home" OR "telework" OR "teleworking" OR "teleworkers" OR "flexible work") AND ("public sector" OR "public service" OR "government sector" OR "government service" OR "public" OR "government" OR "public area").*

Na primeira etapa da metodologia foram obtidos 4.403 resultados. A quantidade de artigos encontrada em cada base de dados pode ser verificada no gráfico a seguir:

**Gráfico 1 -** Quantidade de Artigos por Base - Trabalho Remoto




Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

A base de dados mais representativa para os parâmetros informados foi a *Science Direct* (2000 artigos) e a menos representativa a *ProQuest* – ASSIA (com 7 artigos). Não foram estabelecidas limitações temporais. Quanto às áreas, foram excluídas da pesquisa as ciências biológicas, ambientais e veterinária.

A busca seguiu os passos iniciais do *ProKnow*-C, embora não se enquadre neste instrumento de intervenção. Os artigos encontrados foram filtrados quanto à redundância, eliminando-se os duplicados; quanto ao alinhamento dos títulos; quanto ao reconhecimento científico (com base no número de citações); quanto ao alinhamento dos resumos e pela leitura integral (DUTRA et al., 2015).

Optou-se por não aplicar todos os passos do instrumento de intervenção *Proknow*-C, descritos na subseção anterior, porquanto neste caso não teríamos um eixo sobre avaliação do desempenho organizacional e não haveria como realizar a análise sistêmica por meio das seis lentes identificadas (ENSSLIN L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, 2009; TASCA et al., 2010).

Com auxílio da ferramenta *Endnote*® foram excluídos os artigos duplicados e, no tocante ao alinhamento dos títulos, foram eliminados os artigos cujo título e/ou palavras-chave não estavam relacionados a qualquer dos eixos da pesquisa. Foram considerados apenas artigos em língua inglesa. Assim, os títulos cujo idioma fosse outro foram de plano

eliminados. O banco de artigos não repetidos e alinhados pela leitura dos títulos aos eixos temáticos da pesquisa somou 158 (cento e cinquenta e oito) textos.

Partiu-se para análise do reconhecimento científico dos artigos não repetidos e com título alinhado ao presente estudo. Buscou-se determinar, a partir do *Google Scholar*®, o número de citações de cada artigo. Foi criada uma planilha *Excel*® ordenando esta numeração e fixou-se a representatividade desejada acima de 95%, o que significou um corte acima de 15 (quinze) citações. Ao final desta análise, 90 (noventa) artigos foram suprimidos. Restaram 68 (sessenta e oito) artigos para as próximas etapas. Foram pesquisados e lidos os resumos destes artigos, restando 49 (quarenta e nove) artigos cujos resumos estavam alinhados à temática da pesquisa.

Após, dentre os artigos que não apresentavam reconhecimento científico, analisando publicações entre os anos de 2015 e 2017, foram selecionados 15 (quinze) artigos que, a priori, haviam sido eliminados pelo baixo número de citações.

Logo, 64 (sessenta e quatro) artigos foram lidos integralmente com intuito de selecionar o portfólio definitivo acerca do tema trabalho remoto e setor público. Destes, 40 artigos foram considerados na amostra. Analisadas as referências dos artigos componentes da amostra, foram extraídos outros quatro artigos, totalizando 44 artigos para exame.

O portfólio de artigos sobre trabalho remoto foi construído de forma intencional no que diz respeito aos artigos trazidos a partir das referências. A pesquisadora leu integralmente artigos cujos títulos estavam alinhados e escolheu os que apresentavam conteúdo relevante para o desenvolvimento deste estudo.

Este mapeamento da literatura teve caráter integrativo, ao passo que buscou explorar amplamente o tema do trabalho remoto como arranjo flexível de labor e incorporou informações encontradas em livros (*v.g.* NILLES, 1976; NILLES, 1994). Considera-se integrativa a revisão da literatura que resume pesquisas anteriores e extrai conclusões gerais do corpo de literatura sobre um tópico específico (BEYA; NICOLL, 1998). Pretendeu-se inferir generalizações sobre questões substantivas a partir de um conjunto de estudos diretamente relacionados a essas questões (JACKSON, 1980).

No tocante à análise avançada, os artigos componentes do portfólio final foram categorizados em três grandes seções com base em Menezes e Kelliher (2011), explicitadas no referencial teórico.

### 3.2.3 Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista – MCDA-C

A estruturação de um problema decisório fomenta o debate e aprendizagem em processos de tomada de decisão, descrevendo impactos de cada opção segundo os diversos pontos de vista que explicitam os sistemas de valores dos atores intervenientes no processo (BANA E COSTA; STEWART; VANSNICK, 1995; CARDOSO et al., 2016).

Dado que não é possível extrair da realidade todas as variáveis que em si reúne, os gestores utilizam-se de representações. Um modelo é uma ferramenta para representação da realidade e organização do pensamento, para explorar cenários (PIDD, 2003; ACKOFF, SASIENI, 1968).

Roy (1993) evidencia que as abordagens utilizadas para modelar são quatro: normativista, descritivista, prescritivista, construtivista, resumindo-as em abordagens realistas e abordagens subjetivistas.

As abordagens realistas assentam-se na proposição de modelos, elaborados a partir de fatos existentes em diversos contextos, buscando soluções ótimas, contudo negligenciando a participação do decisor no processo de explicitação do conhecimento acerca das necessidades da gestão (ROY, 1993).

As abordagens subjetivistas ou subjetivas, quais sejam prescritivistas e construtivistas, buscam observar a singularidade do contexto analisado e dos atores envolvidos, em especial a consideração das perspectivas, valores e preferências do decisor, com intuito de garantir conformidade entre o modelo proposto e sua efetiva aplicação (ROY, 1993). Insta consignar que uma abordagem subjetiva não utiliza proposições pessoais, mas construtos personalizados.

Os contextos organizações podem influenciar no tipo de abordagem a ser aplicada, sendo mais adequado a atualidade as abordagens como ênfase que levam em consideração os valores e as percepções do gestor.

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão construtivista (MCDA-C) enquadra-se nesta premissa, possibilitando o desenvolvimento de um modelo personalizado para auxiliar gestores na identificação, operacionalização e mensuração de critérios que possibilitem a avaliação do desempenho de suas atividades (ENSSLIN, L. et al., 2010a).

É uma abordagem oriunda da Escola Europeia de decisão (ROY, 1996). Parte-se da premissa de que os indivíduos envolvidos constroem conhecimento a partir de suas ações sobre os estímulos do ambiente externo, de modo que um mesmo evento pode ser interpretado como oportunidade ou ameaça a depender dos valores e perspectivas do decisor (ROY, 2005).

De acordo com Ensslin et al., (2010a), a consolidação da Metodologia MCDA-C, como instrumento científico de gestão ocorre a partir da década de 1980. As bases científicas da Metodologia MCDA-C surgem com a publicação dos trabalhos de Roy (1993) e Landry (1995) ao definirem os limites da objetividade para os processos de apoio à decisão; dos trabalhos de Skinner (1986) e Keeney (1992) 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 MCDA.

"A MCDA-C surge como uma ramificação da MCDA tradicional para apoiar os decisores em contextos complexos, conflituosos e incertos" (ENSSLIN, L. et al., 2010a, p.128). A diferença entre a MCDA-C e as metodologias MCDA tradicionais está, sobretudo, no fato de a MCDA tradicional restringe o apoio à decisão à duas etapas, quais sejam: (a) formulação e (b) avaliação. O intuito é selecionar, de acordo com um conjunto pré-definido de objetivos (com pouca ou nenhuma participação do decisor), dentre as alternativas previamente estabelecidas, a melhor a alternativa possível (ENSSLIN, L et al., 2010a).

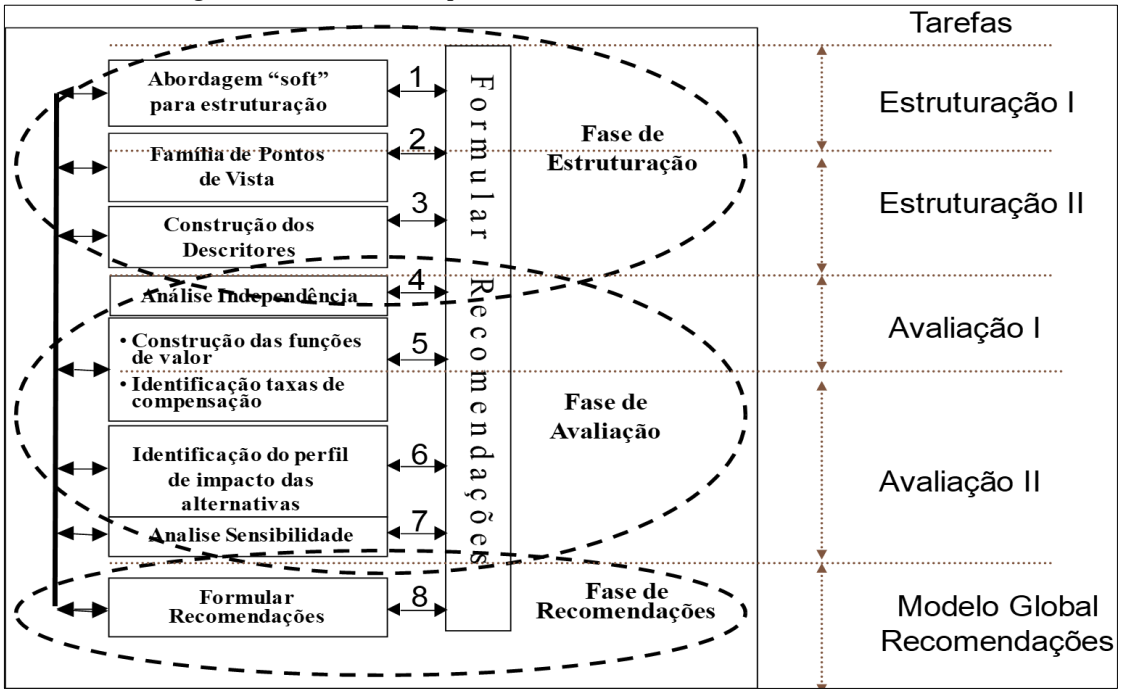
A MCDA-C não busca a melhor alternativa entre um conjunto pré-estabelecido de possíveis alternativas, procura desenvolver que, de acordo com os valores e preferencias do decisor, aquela que melhor atenderá às suas perspectivas. Segundo ENSSLIN, L. et al. (2010a), a lógica de pesquisa da MCDA tradicional é a racionalista, enquanto que a MCDA-C utiliza uma lógica de pesquisa construtivista.

O propósito da Metodologia MCDA-C é alcançado pela realização de três fases principais, demonstradas na Figura 11: (*a*) Fase de Estruturação; (*b*) Fase de Avaliação; e, (*c*) Fase de Elaboração de Recomendações.

Abraçar a visão da MCDA-C implica acolher a perspectiva de que um problema é configurado quando percebido como tal por alguém (um titular da insatisfação), derivando de uma circunstância que, na perspectiva do titular, requer intervenção, relevante e suscetível de saneamento (LANDRY, 1995).

O objetivo básico da modelagem, no paradigma racionalista, é encontrar a solução ótima, contudo, quando se considera a finalidade de apoio à decisão, a melhor solução dependerá dos valores e preferências do decisor (ENSSLIN, MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

**Figura 11 -** Metodologia MCDA-C e suas etapas




Fonte: Ensslin, Dutra, Ensslin (2000).

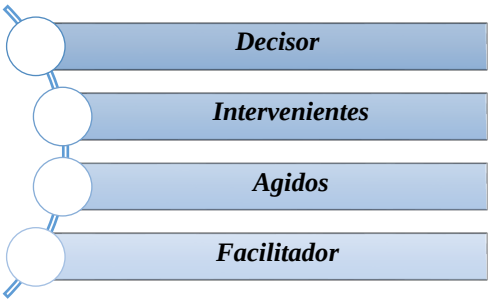
Conforme pode ser visualizada na Figura 11, a metodologia MCDA-C, em função da visão construtivista, apresenta em todas as fases e etapas a possibilidade de recursividade. A seguir, apresenta-se uma síntese de cada fase, fundamentada nos seguintes autores: Marafon et al., 2015; Dutra et al., 2014; Lacerda et al., 2014; Ensslin, S. R. et al., 2014b; Della Bruna Junior et al. 2014; Marafon et al., 2013; Ensslin, L.; Longaray, 2013, Azevedo et al., 2013; Rosa et al., 2012; Ensslin; Ensslin; Pacheco, 2012; Ensslin; Montibeller; Noronha, 2001; Ensslin, Dutra, Ensslin, 2000.

### 3.2.3.1 Fase de Estruturação

A Fase de Estruturação, centralmente, visa organizar, desenvolver e expandir o conhecimento do decisor (neste caso, gestor da Procuradoria Federal em Santa Catarina) a respeito do contexto decisional.

São atores do processo decisório:

**Figura 12 -** Atores do Processo Decisório




Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Para conclusão desta fase, algumas etapas necessitam ser realizadas para alcançar esses objetivos, a saber: 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, Construção dos Descritores para os objetivos selecionados (escalas ordinais de mensuração) e Definição dos Níveis de Referência.

A construção da árvore dos pontos de vista fundamentais, estrutura hierárquica de valor ou árvore de valor, requer a identificação dos elementos primários de avaliação e desenvolvimento de seus conceitos.

Para obter os elementos primários de avaliação recomenda-se a realização de entrevistas semiestruturadas com o decisor, se possível, na presença dos intervenientes. O caráter recursivo das entrevistas é fundamental para desvelar os valores e preferências do gestor. A entrevista semiestruturada, muito comum, é uma técnica de coleta de dados que pressupõe a conversação continuada entre participante e pesquisador, dirigida de acordo com os objetivos da pesquisa (QUEIROZ, 1998).

O produto 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.

### 3.2.3.2 Fase de Avaliação

A Fase de Avaliação visa traduzir o modelo qualitativo ordinal construído na Fase de Estruturação em um modelo matemático onde se pode identificar o desempenho quantitativo do contexto individual (em cada aspecto do modelo) ou globalmente (avaliação global do desempenho do contexto).

A visão de mundo sobre Avaliação de Desempenho estabelece a necessidade de mensuração dos fatores críticos para viabilizar sua gestão em determinado contexto. A partir desta visão, busca-se fundamentos na Teoria da Mensuração para oferecer suporte às escalas utilizadas no modelo a ser gerado pela pesquisa (STEVENS, 1946).

Sobre a relevância da fase de avaliação, considerando a filiação teórica desta pesquisadora, é fundamental alicerçar-se na Teoria da Mensuração. De acordo com Keeney (1992), quando se quantifica objetivos simplesmente em função de sua importância relativa, é produzida uma desinformação sobre valores e perde-se uma grande oportunidade de compreender melhor estes valores.

Para os autores Micheli e Mari (2014), quando da construção de escalas, estas devem atender aos seguintes princípios: legitimidade e validade. Legitimidade diz respeito à exigência de objetividade, precisão, exatidão. Validade, por sua vez, é explicada pelos tipos de operações estatísticas passíveis de serem realizados a partir da escala ante o grau de liberdade por ela admitido.

Para a construção de uma escala que atenda ao princípio da legitimidade, utiliza-se os pressupostos ou propriedades fundamentais delineadas por Keeney (1992), conforme o quadro a seguir:

**Quadro 6 -** As seis propriedades das escalas de mensuração segundo Keeney (1992)

| ***Propriedade*** | ***Descrição*** |
|---|---|
| **1. Ausência de Ambiguidade** | Assegurar que o que está sendo medido em cada nível de escala não esteja contido em nenhum outro nível da mesma escala. |
| **2. Inteligibilidade** | Ser interpretável da mesma maneira por sujeitos diferentes. |
| **3. Operacionalidade** | Ser fisicamente possível mensurar a propriedade a ele associado |
| **4. Mensurabilidade** | Representar a percepção de valor do que o decisor deseja monitorar e não a medida mais fácil associada ao nome |
| **5. Homogeneidade** | Em todos os níveis da escala são mensuradas as mesmas propriedades do contexto |
| **6. Níveis de Referência** | Informar em cada nível seguinte um desempenho superior ao dos níveis inferiores, permitindo distinguir entre um desempenho melhor e um considerado pior. |

Fonte: Adaptado de Keeney, 1992.

Os seis itens dispostos no quadro acima devem ser utilizados para testar os descritores da estruturação do modelo, restando, portanto, assegurado o atendimento ao princípio da legitimidade.

Importante consignar, por tratar-se de um modelo construtivista, que os testes de legitimidade das escalas, considerando os itens de Keeney (1992), são todos realizados na perspectiva do decisor, não pelo pesquisador isoladamente.

Tradicionalmente, as escalas de mensuração são classificadas de acordo com as propriedades matemáticas que permitem realizar. Deste modo, podem ser nominais, ordinais, de intervalo e de razão (STEVENS, 1946).

No modelo de avaliação a ser elaborado a partir da metodologia MCDA-C, as escalas qualitativas precisam ser transformadas em escalas de intervalo, com diferença de atratividade entre os níveis, a fim de que seja possível a realização de operações matemáticas de multiplicações por constantes, permitindo agregação aditiva.

Para um dado descritor, a fim de transformá-lo em escala de intervalo (função de valor), utiliza-se o método *Macbeth*®, que propõe uma matriz de juízo de valor preferencial do decisor para todas as diferenças de atratividade entre os níveis. A escala será de intervalo (e não proporcional), eis que, por atender às preferências do decisor, o zero é arbitrado.

Ante o exposto, são etapas da fase de avaliação: Construção das Funções de Valor; Construção das Taxas de Compensação; Identificação do perfil de desempenho do status quo; e Cálculo da avaliação do desempenho do contexto em análise.

O produto fase é um modelo multicritério matemático que permite o cálculo do desempenho do contexto global ou de suas partes constituintes.

#### 3.2.3.3 Fase de Recomendações

A Fase de Recomendação visa oferecer informações ao decisor para que possa melhorar o desempenho do contexto analisado, com foco nos indicadores contemplados no modelo. O conhecimento até aqui 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 maneira global, muitas ações podem ser geradas e ordenadas 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 aperfeiçoar o desempenho do contexto avaliado.

A atividade de apoio à decisão, nesta pesquisa voltada à gestão, se caracteriza como o diferencial central da Metodologia MCDA-C frente as outras metodologias multicritérios.

Nesse contexto, fica subentendido que: (i) o decisor é o elemento central, sem o qual, a atividade, e a Metodologia MCDA, 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 Metodologia 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; ENSSLIN; DUTRA; ENSSLIN, 2000).

Destaca-se, que o modelo construído e apresentado, como resultado do estudo, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), tem como foco a Fase de Estruturação e a Fase de Recomendações, apresentada na Figura 12.

# 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

## 4.1 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA LITERATURA CIENTÍFICA

A análise bibliométrica da literatura científica foi realizada para a temática da "Avaliação de Desempenho do Setor Público" e para o tema "Trabalho Remoto e Setor Público".

Para a análise da primeira temática – cujos fundamentos teóricos estão expostos no item 2.2 do segundo capítulo –, foi utilizado integralmente o instrumento de intervenção Proknow-C, já explicitado no capítulo anterior. Para o exame do tema disposto no item 2.3 do referencial teórico.

A apresentação dos resultados, do ponto de vista da análise bibliométrica, abrangem as características básicas – com destaque para autores, artigos e periódicos relevantes – e características avançadas, pautadas, no caso do tema "Avaliação de Desempenho do Setor Público" nos estudos de Srimai, Radford e Wright (2011) e Melnyk et. *al*. (2013). Para o tema "Trabalho Remoto e Setor Público", as características avançadas foram extraídas de Menezes e Kelliher (2011), que estabelecem três categorias principais de preocupação no tocante a esta prática de gestão.

### 4.1.1 Análise Bibliométrica do tema Avaliação de Desempenho do Setor Público

#### 4.1.1.1 Características Básicas

Tomando por base o Portfólio Bibliográfico (PB), composto por 39 artigos, a primeira característica considerada relaciona-se aos autores do fragmento de literatura.

Constatou-se que cinco autores possuem mais de um artigo no PB, são eles: S. Modell; F. Sole; V. Montesinos; I. Brusca e N. Tomazevic. Isto demonstra que possuem trajetória de pesquisa na área da Avaliação de Desempenho do Setor Público.

Impende consignar que, especialmente, o autor S. Modell, além de figurar com dois artigos no PB e um em suas referências, conforme se verificará a seguir, possui um dos artigos mais citados.

Dr. Sven Modell possui PhD em Administração de Empresas pela Universidade de Lund, na Suécia, concluído no ano de 1998. É professor na instituição Manchester Business

School e, antes disto, entre outras atividades, em 2006, lecionou contabilidade na Stockholm University School of Business, na Suécia.

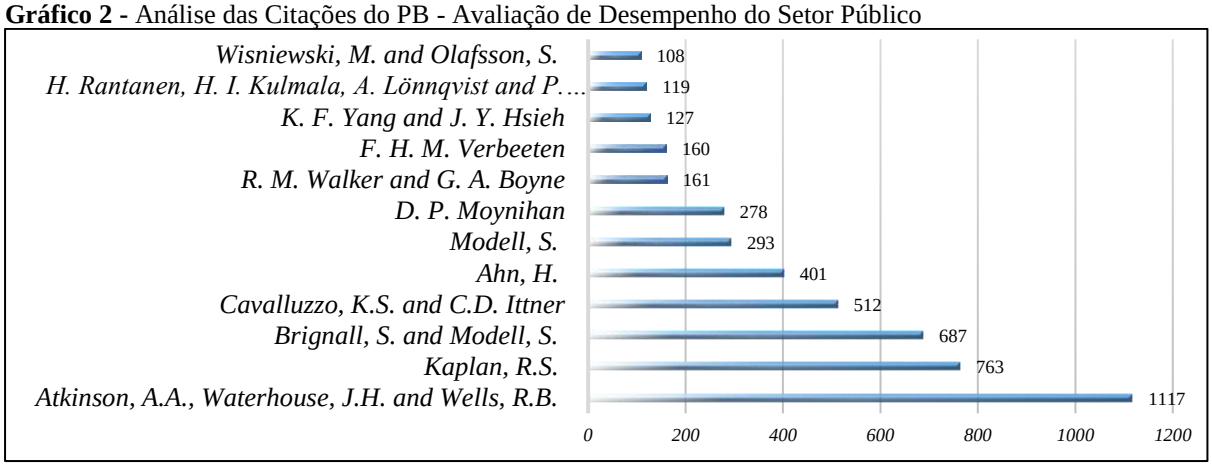
Em seguida, foi analisada a mesma informação nas referências citadas pelos artigos do PB que foram consideradas alinhadas. Ao todo foram considerados 133 autores, dos quais 21 apresentaram mais de um artigo no PB ou em suas referências. O cruzamento destas informações está ilustrado nos gráficos abaixo. Na análise das referências, verificou-se que autores presentes no PB foram citados por outros autores.

K.F. Yang (Kaifeng Yang), que apresenta um artigo no PB, destaca-se nas referências do PB com três artigos. É notória a trajetória do autor na área de avaliação de desempenho do setor público. Kaifeng Yang é professor na Askew School. É graduado em Ciências da Administração pela Universidade Huazhong de Ciência e Tecnologia, na China. É mestre e PhD em Administração de Empresas pela Universidade Remin da China.

Além disto, o mencionado autor possui PhD em Administração Pública pela Universidade de Rutgers. Seus pesquisa e interesses estão em gestão pública e estratégica, teoria organizacional e comportamento, medição de desempenho e e-governo. O autor integra a National Academy of Public Administration e é editor-chefe do periódico Public Performance and Management Review. Ainda, o autor é pesquisador associado sênior do National Center for Public Productivity at Rutgers-Newark e pesquisador afiliado do DeVoe Moore Center at Florida State University. Foi professor e reitor na faculdade *School of Public Administration and Policy*, Renmin University of China.

Foram examinadas, ademais, as citações dos artigos do PB no *Google Scholar*® (pesquisa realizada em março de 2016, entre os dias 21 e 28), conforme apresentado no gráfico a seguir.

**Gráfico 2 -** Análise das Citações do PB - Avaliação de Desempenho do Setor Público




Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Os artigos constantes do PB com maior número de citações são "*A stakeholder approach to strategic performance measurement*" (1997) de Atkinson, Waterhouse, e Wells, publicado no periódico *Sloan Management Review*, com 1117 citações (58,8 citações ao ano em média).

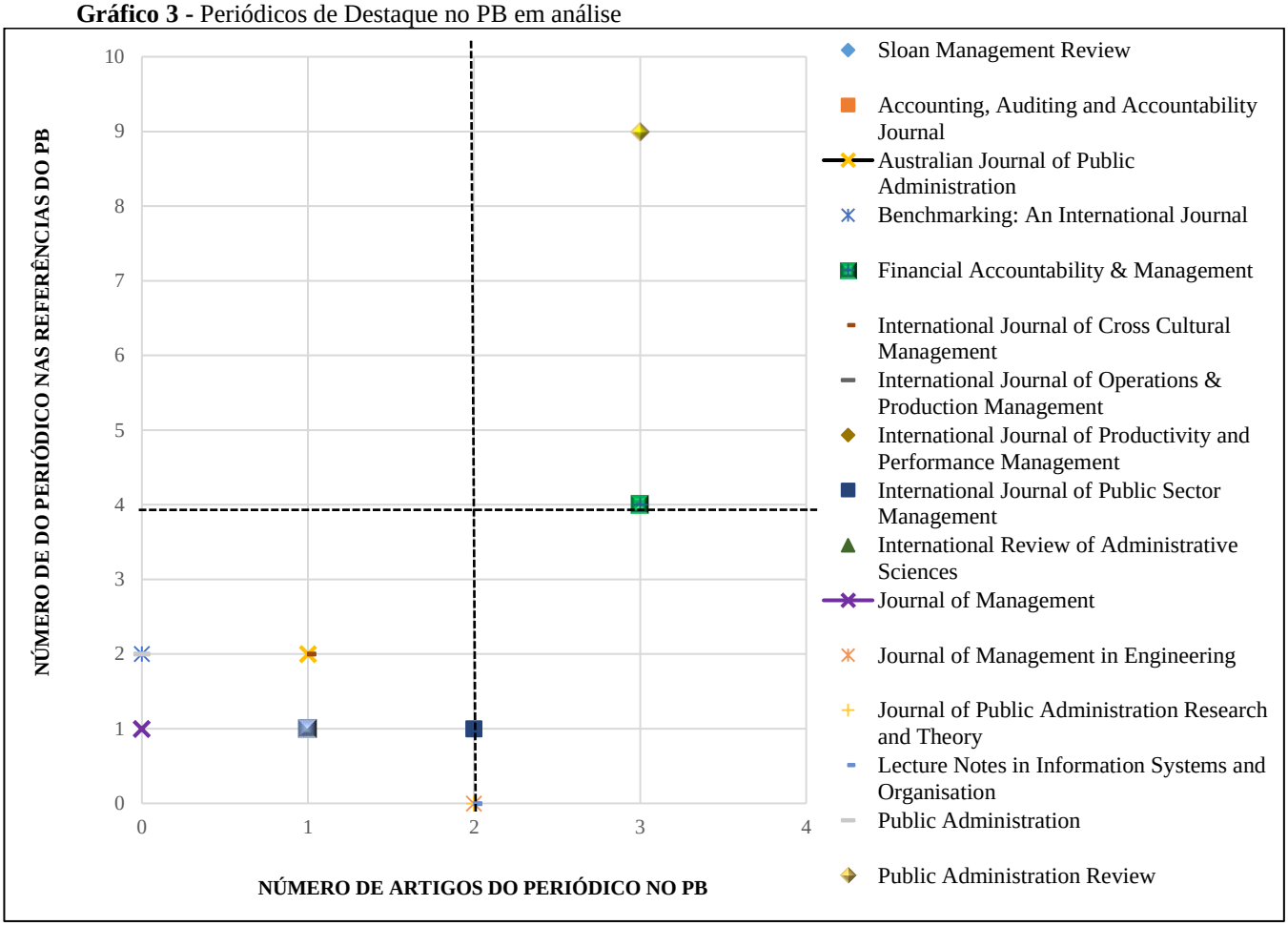
O segundo mais citado foi "*Strategic performance measurement and management in non-profit organisations*" (2001), publicado no periódico *Nonprofit management and Leadership*, de autoria de Kaplan, R.S., com 763 citações no momento da pesquisa (50,9 citações ao ano em média). Cumpre mencionar, ainda, o terceiro artigo mais citado do PB, qual seja, "*An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the 'New Public Sector'*" (2000), publicado no periódico *Management Accounting Research*, de Brignall, S. & Modell, S., com 693 citações (média de 43,3 citações ao ano).

Sobre o artigo mais citado, importa destacar o perfil de seus autores, Anthony A. Atkinson atuou como Professor de contabilidade na Escola de Contabilidade da Universidade de Waterloo, em Ontário, Canadá. John H. Waterhouse, por sua vez, foi diretor da Escola de Contabilidade da Universidade de Waterloo. O terceiro autor do estudo, Robert B. Wells atuou como diretor financeiro no Banco de Montreal, Canadá.

Importante destacar, ademais, o autor Robert S. Kaplan, cujo artigo, que figura como segundo mais citado desta pesquisa, trata da aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) voltado a organizações sem fins lucrativos é professor emérito da Harvard Business School (HBS), em Desenvolvimento de Liderança. O autor mencionado ingressou na HBS no ano de 1984 depois de passar 16 anos na Escola de Negócios de Carnegie-Mellon University, onde ele serviu como reitor, de 1977 a 1983.

O segundo aspecto analisado foi a receptividade dos periódicos no que diz respeito à temática em apreço. Isto contribui para identificar quais periódicos estão mais propensos à divulgação de estudos e pesquisas sobre a Avaliação de Desempenho do Setor Público, conforme demonstrado na ilustração a seguir:

**Gráfico 3 -** Periódicos de Destaque no PB em análise




Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Observa-se que o periódico *Public Administration Review* – PAR (*SJR 2.636*), publicado pela Willey Online Library, em *American Society of Public Administration* (ASPA) destacou-se na amostra, apresentando três artigos no PB e nove artigos dentre as referências do PB. A revista norte americana PAR, publicada pela primeira vez em 1940, é um periódico dedicado aos temas da Administração Pública que serve acadêmicos e profissionais interessados na área.

Outro periódico que mereceu atenção dos pesquisadores pela redundância na pesquisa, destacando-se no exame do PB e de suas referências, foi o *Financial Accountability and Management* (FAM), publicado pela escola de negócios da *University of Edinburgh*. É uma revista acadêmica, a qual busca publicar um novo pensamento sobre governança, contabilidade, gestão financeira e de recursos de todos os tipos de organizações e serviços sem fins lucrativos, governamentais e outras. O periódico FAM apresentou três artigos no PB e quatro artigos nas referências do PB.

Quanto aos periódicos que se destacaram no PB, cumpre mencionar o *International Journal of Public Sector Management (SJR 0.272),* com duas publicações no portfólio desta pesquisa, publicado pelo grupo *Emerald Insight Group Publisher*, indexado como *Applied Social Sciences Index and Abstracts* (ASSIA) e publicado continuamente há vinte e nove anos, enfoca questões que gestores públicos, administradores e formuladores de políticas públicas enfrentam rotineiramente num universo em que se busca a melhoria da eficiência e eficácia em situações de escassez de recursos e aumento das expectativas do público. Em 2014, o periódico em comento recebeu submissões de quarenta e dois diferentes países.

Também com dois artigos distintos compondo o PB desta pesquisa insta consignar o *Lecture Notes in Information Systems and Organisations – LNISO*, indexado na base *Scopus*, publicado pelo editor *Springer*, que busca fornecer à comunidade científica internacional um ponto de referência e comparação no estudo e pesquisa de sistemas de informação e organização. O relacionamento entre tecnologia e sistemas de informação e organizações é o foco deste periódico.

Com dois artigos no PB ainda destaca-se o *Journal of Management Engineering*, publicado pela *American Society of Civil Engineers* (ASCE), com fator de impacto (SJR: 1.111) e, o *Journal of Public Administration Research and Theory*, publicado pela *Oxford Journals*, com fator de impacto (SJR: 2.833).

#### 4.1.1.2 Características Avançadas

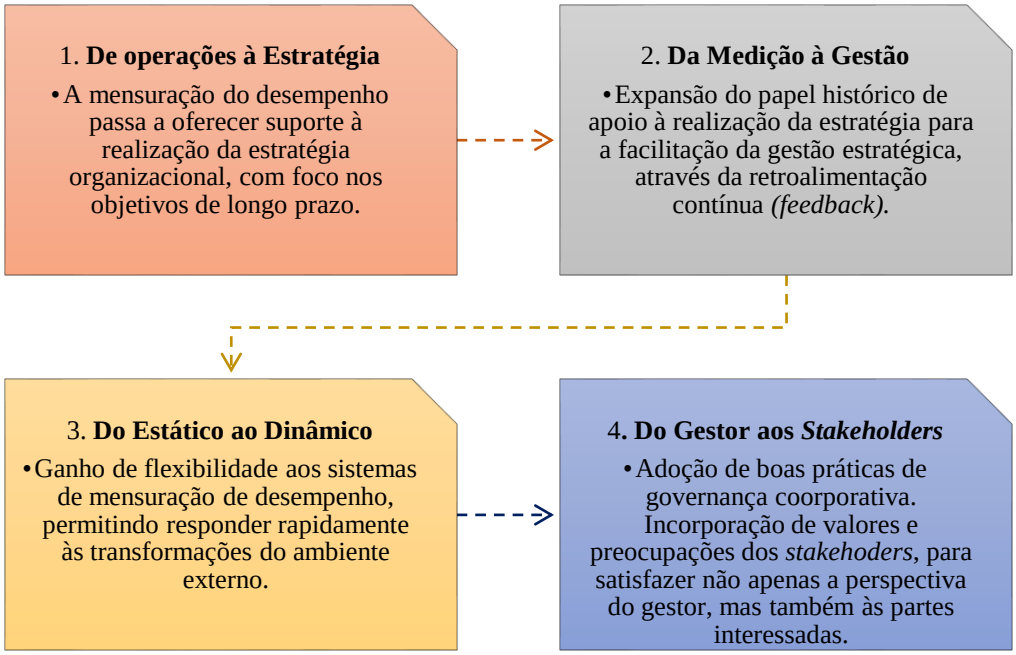
A classificação quanto às características avançadas ou diretrizes da avaliação de desempenho, assumidas pelos artigos do PB, foi realizada após a leitura integral de cada um dos artigos, com base nas percepções de Srimai, Radford e Wright (2011) e Melnyk et al. (2013). Para isto, foi examinado o discurso dos autores acerca do conceito e dos objetivos dos sistemas de avaliação de desempenho do setor público.

A mensuração do desempenho não deve ser confundida com a gestão desempenho, uma vez que medir é uma condição necessária, mas não suficiente, por si só, para gerir (SOLE, 2009). A evolução dos sistemas de avaliação de desempenho e as características destes sistemas são abordados por Srimai, Radford e Wright (2011) e Melnyk et al. (2013).

Srimai, Radford e Wright, (2011), informam que: (a) os sistemas de mensuração do desempenho evoluíram até que se chegasse à visão atual, que tende a considerar os interesses dos *stakeholders*, por meio de contribuições e expectativas críticas para a gestão, razão pela qual merecem integrar os sistemas de avaliação do desempenho; (b) a gestão organizacional

necessita equilibrar o desempenho de curto prazo com o crescimento de longo prazo; (c) as transformações mercadológicas evidenciam transições evolutivas fundamentais da mensuração do desempenho organizacional, as quais estão sintetizadas na Figura 13 a seguir.

**Figura 13 -** Caminhos de Evolução da Mensuração de Desempenho




Fonte: Elaborada pela autora a partir de Srimai, Radford e Wright (2011).

Melnyk et al. (2013) propõem a classificação das ferramentas de apoio à decisão em dois grandes grupos, a saber: os sistemas de mensuração de desempenho e os sistemas de gestão de desempenho. Por sistemas de mensuração de desempenho os autores entendem serem os que abrangem os processos para estabelecimento de métricas e coleta, análise e interpretação de dados de desempenho.

Os sistemas de gestão de desempenho, por sua vez, englobam, na perspectiva dos autores ora em comento, o processo de avaliação das diferenças entre os resultados efetivamente obtidos e aqueles desejados inicialmente pelos gestores. Um sistema de gestão do desempenho auxilia na identificação destas lacunas e a compreender a razão pela qual se verificaram, permitindo introduzir e monitorar ações corretivas a fim de minimizá-las ou eliminá-las. O ideal é que a gestão e a mensuração do desempenho organizacional caminhem juntas (MELNYK et al., 2013).

**Quadro 7 -** Classificação quanto à Abordagem de Avaliação de Desempenho com base em Srimai, Radford e Wright (2011)

| **Artigos do PB** | | **Abordagem da Avaliação de Desempenho**<br>(1) De Operações à Estratégia<br>(2) Da Medição à Gestão<br>(3) Do Estático ao Dinâmico<br>(4) Do Gestor aos *Stakeholders* | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Título** | **Citações** | **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** |
| *1. A stakeholder approach to strategic performance measurement (1997)* | 1117 | | X | | X |
| *2. Strategic performance measurement and management in non-profit organisations (2001)* | 763 | | X | | |
| *3. An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the 'New Public Sector' (2000)* | 687 | | | | X |
| *4. Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government (2004)* | 512 | | X | | |
| *5. Applying the balanced scorecard concept: an experience report (2001)* | 401 | X | X | | |
| *6. Performance measurement myths in the public sector: a research note (2004)* | 293 | | X | | |
| *7. Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform (2006)* | 278 | | X | | |
| *8. Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the U.K. Labour government's public service improvement strategy (2006)* | 161 | | X | | |
| *9. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance (2008)* | 160 | | X | | |
| *10. Managerial effectiveness of government performance measurement: Testing a middle-range model (2007)* | 127 | | | | X |
| *11. Performance measurement systems in the Finnish public sector (2007)* | 119 | | | | X |
| *12. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience (2004)* | 108 | | X | X | |
| *13. Performance measurement: A remedy for increasing the efficiency of public services? (2006)* | 94 | | X | | |
| *14. The impact of balanced scorecards in a public sector environment - Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand (2007)* | 88 | X | | | |
| *15. Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia: Processes, problems and lessons (2008)* | 52 | | X | | |
| *16. Constraints in the implementation of performance management systems in developing countries: The Ghanaian case (2009)* | 48 | | | | X |
| *17. Distinctive research patterns on public sector performance measurement of public administration and accounting disciplines (2008)* | 41 | | X | | X |
| *18. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges (2012)* | 40 | | | | X |
| *19. Performance measurement and business excellence: The reinforcing link for the public sector (2007)* | 37 | | | | X |
| *20. The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments (2011)* | 37 | | X | | |
| *21. Performance measurement and accountability in an Australian fire service (2009)* | 34 | | | | X |
| *22. Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector (2006)* | 29 | X | | X | |
| *23. A management model and factors driving performance in public* | 27 | | | X | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| *organizations (2009)* | | | | | |
| *24. Performance management, managerial authority, and public service performance (2014)* | 24 | | X | | |
| *25.Towards Performance, Quality and Environmental Management in Local Government: The Case of Spain (2009)* | 15 | X | X | | |
| *26. Public performance management systems: Embedding Practices for Improved Success (2011)* | 14 | X | X | | |
| *27. Performance Management in the Public Sector (2015)* | 8 | X | | X | |
| *28. Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge (2015)* | 7 | X | | | |
| *29.TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service (2015)* | 7 | | X | | |
| *30. A strategy framework for performance measurement in the public sector (2014)* | 5 | X | | | |
| *31.The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain (2013)* | 4 | | X | | |
| *32. Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal: Developing a Model of Rater Motivation (2014)* | 2 | X | | | |
| *33. Performance Measurement in the Public Sector: Example of the Building Administration Authorities in Taiwan (2014)* | 1 | | X | | |
| *34. Performance improvement, culture, and regimes Evidence from the Ontario Municipal Performance Measurement Program, 2000-2012 (2015)* | 1 | X | | | X |
| *35. Public sector performance management: Evaluating the organisational outcome of a business intelligence based budget information system in the context of a federal ministry (2014)* | 1 | | X | | |
| *36. Public Agency Performance Management for Improved Service Delivery in the Digital Age: Case Study (2015)* | 1 | X | | | |
| *37. Performance management in the local public sector in France: an administrative rather than a political model (2015)* | 0 | | | X | |
| *38. The adoption and implementation of performance measurement process in Italian public organisations: the influence of political, cultural and rational factors (2015)* | 0 | | X | | |
| *39. Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model (2015)* | 0 | X | X | | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2016).

Para confirmar a classificação dos artigos, foram extraídos trechos, como evidência, dos trabalhos, os quais foram analisados de forma criteriosa pelos autores desta pesquisa. Destaca-se que o mesmo artigo pode atender mais de uma abordagem de avaliação, já que as abordagens não são excludentes, mas sim podem ser complementares.

Percebe-se que artigos da mesma época apresentam abordagens distintas da avaliação de desempenho. Em geral verifica-se predominância do viés evolutivo da medição à gestão, uma vez que os autores concordam que a visão e os objetivos estratégicos da organização devem definir o foco e a natureza de seu sistema de mensuração do desempenho, facilitando a execução e o alcance das metas propostas (ATINKSON; WATERHOUSE; WELLS, 1997; KAPLAN, 2001; MODELL, 2004; WISNIEWSKI; OLAFSSON, 2004; SOTIRAKOU; ZEPPOU, 2006; GREATBANKS; TAPP, 2007; MONTESINOS; BRUSCA, 2009).

A razão pela qual a gestão por resultados tenha fracassado em momentos anteriores talvez decorra da falta de interação entre a avaliação do desempenho, os resultados pretendidos e a governança corporativa (MOYNIHAN, 2006). Cavalluzzo e Ittner (2004)

evidenciam benefícios perceptíveis da avaliação de desempenho orientada aos resultados no setor governamental. A implementação e o desenho de um modelo de avaliação de desempenho do setor público diferem do setor privado, dentre outras razões, em virtude da presença de stakeholders com necessidades conflitantes e da carência de competências gerenciais (RANTANEN et al., 2007). Greatbanks e Tapp (2007) utilizam o *balanced scorecard*, porém adaptado às necessidades do setor público, com critérios diversos das dimensões originais descritas por Kaplan e Norton.

No tocante ao uso estratégico da avaliação do desempenho, Charbonneau, Bromberg e Henderson (2015) pedem atenção à necessidade de analisar as particularidades de cada contexto governamental. As políticas públicas são distintas e para ambientes com características distintas deve haver sistemas de avaliação e mensuração diversos. É necessário atentar para a melhor forma de gerir o que é medido. Não há um caminho generalizado para melhorar o desempenho organizacional (CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015).

Ainda à luz das classificações abordadas por Srimai, Radford e Wright. (2011), é notável a preocupação dos autores mais citados com a inclusão do atendimento às preocupações e demandas dos stakeholders no contexto avaliativo. Para Atinkson et al. (1997) o papel do planejamento estratégico é definir as relações entre a organização e as partes interessadas, incluindo como estes *stakeholders* podem auxiliar a instituição a alcançar seus objetivos primários e o que devem receber em troca. Yang e Hsieh (2007) ressaltam que o ambiente político externo às organizações públicas impacta significativamente em seu comportamento e em seu desempenho geral. Governantes eleitos e os cidadãos são os mais relevantes stakeholders para organizações públicas e, consequentemente, para mensuração de seu desempenho (YANG; HSIEH, 2007).

Greiling (2006), com 94 citações no PB, atenta que a mera existência de mensuração do desempenho não produz automaticamente um aumento da eficiência no setor público. A autora aborda a questão da eficiência multidimensional, que não se satisfaz apenas com o alcance de bons resultados econômicos, mas demanda atenção à democracia, aspectos políticos e ações sociais. As restrições com as quais o setor público opera faz com que a noção de eficiência deva ser particularizada. Há situações em que a mensuração do desempenho tem o papel de impulsionar a eficiência em termos de custo e processos (GREILING, 2006).

Nemec, Merickova e Ochrana (2008) preocupam-se em mensurar para gerir. Sugerem o benchmarking como a melhor forma de avaliar o desempenho em países em desenvolvimento. Apontam que, em muitos casos, não é utilizado pela falta de dados seguros para análise.

Insta mencionar o artigo de Jääkeläinen e Laihonen (2014), com cinco citações, mas recente e cujo conteúdo atende à temática da pesquisa, enquadrando-se na classificação (2) de Srimai, Radford e Wright (2011), especialmente quando fornece um modelo de avalição que integra necessidades gerenciais e critérios de medição para cada abordagem avaliativa, facilitando o implemento da estratégia. Sotirakou e Zeppou (2006), com 29 citações, enquadram-se nas classificações (3) e (4) quando salientam que é necessária maior investigação para incluir os pontos de vista de outras partes interessadas dentro de um sistema de organização pública (*v.g.* gestores públicos e líderes políticos) sobre o quão importante é, de fato, cada descritor para o sucesso organizacional.

Analisando os artigos do PB (Tabela 2) de acordo com a classificação em Sistemas de Medição ou de Gestão do Desempenho delineados por Melnyk et al. (2013), constata-se que 28 artigos se enquadram como Sistemas de Medição e 11 artigos como Sistemas de Gestão do Desempenho.

Verifica-se, assim, a predominância de artigos que contemplam os processos para estabelecimento de métricas e coleta, análise e interpretação de dados de desempenho no contexto da gestão pública. Aproximadamente 30% (trinta por cento) dos artigos do PB discorrem processos para examinar as diferenças entre os resultados reais e os almejados, sinalizando a necessidade de adoção de medidas para aprimorar as ações organizacionais.

Os resultados das características básicas da análise bibliométrica evidenciam consistência e relevância nas publicações relativas à avaliação de desempenho do setor público, demonstrando que a comunidade científica tem dedicado esforços na discussão do tema, apesar de ainda incipiente a incorporação deste estudo no contexto aplicado da gestão pública, com exceção dos países desenvolvidos.

A análise das características avançadas a partir das classificações propostas por Srimai et al. (2011) e Melnyk et al. (2013), demonstram a ênfase dos estudos científicos em atividades mais operacionais voltadas a medição de desempenho, mas com preocupações estratégicas associadas a gestão do desempenho. Ainda são limitados os estudos que focam a avaliação de desempenho nos *stakeholders* do setor público, apesar de caracterizar-se como uma tendência de novas pesquisas.

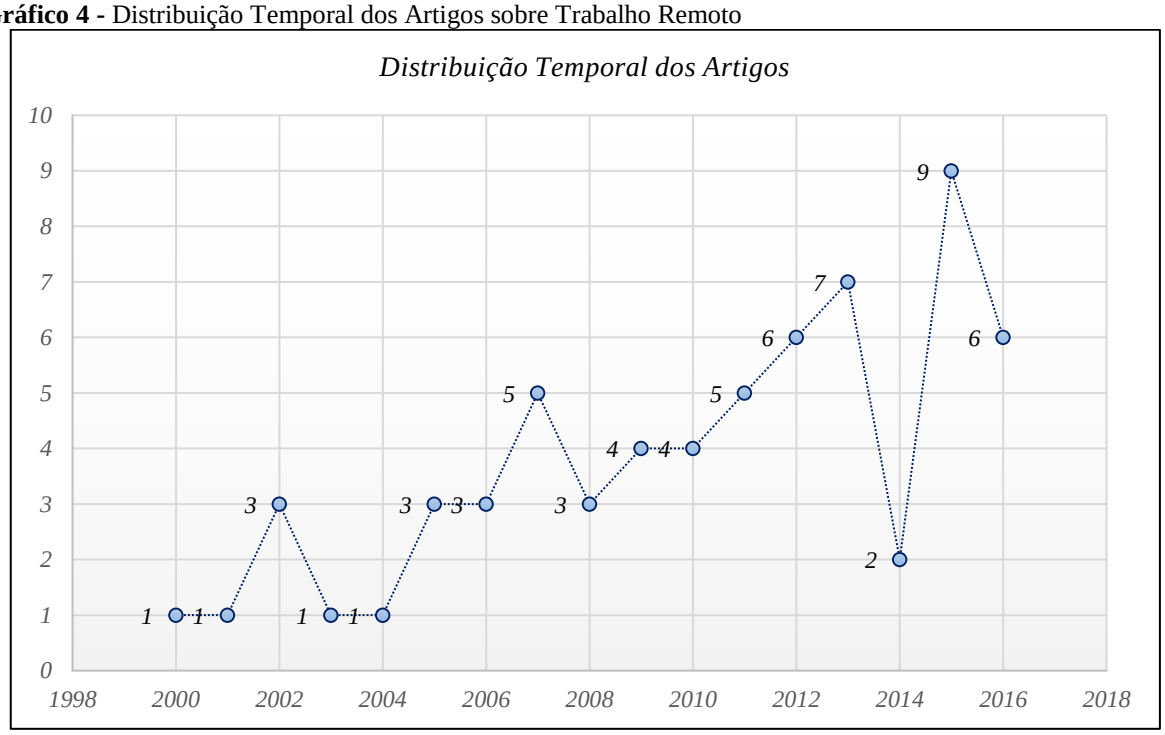
### 4.1.2 Análise Bibliométrica do tema “Trabalho Remoto e Setor Público”

Realizou-se a análise das características básicas e avançadas também para a temática do trabalho remoto e setor público, para a qual se desenvolveu um mapeamento estruturado da literatura já descrito no capítulo que trata dos instrumentos de intervenção.

#### 4.1.2.1 Características básicas

Analisando os primeiros 64 artigos selecionados para leitura integral, tem-se a seguinte distribuição temporal:

**Gráfico 4 -** Distribuição Temporal dos Artigos sobre Trabalho Remoto



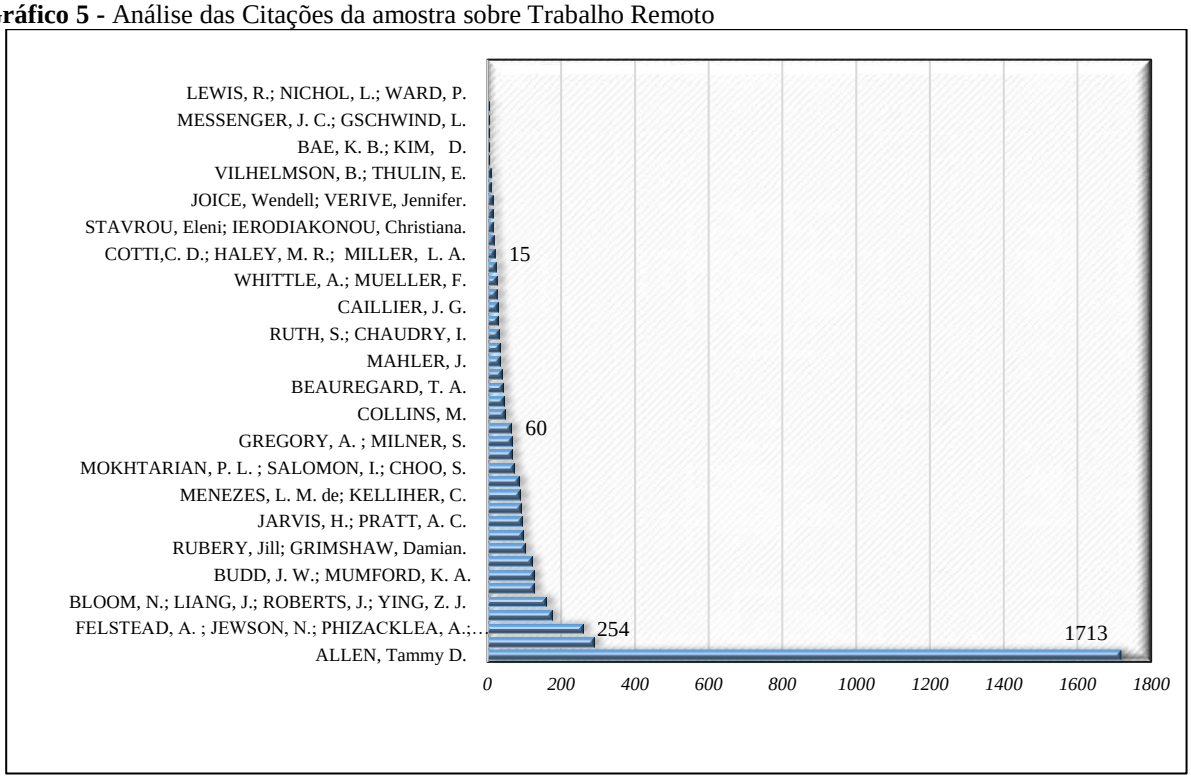

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A análise deste fragmento de literatura coletado permite inferir que o interesse pela temática do trabalho remoto tem se expandido ao longo dos anos, possivelmente, em decorrência dos avanços tecnológicos que tornam esta forma de gestão de pessoas, cada vez mais, uma opção viável e vantajosa para as mais diversas organizações.

Tomando por base os 44 (quarenta e quatro) textos considerados para análise, no tocante à legitimidade científica, foi examinada a redundância dos artigos componentes da

amostra, a partir do número de citações de cada um. O resultado está representado no gráfico a seguir:

**Gráfico 5 -** Análise das Citações da amostra sobre Trabalho Remoto




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Outra característica considerada relaciona-se aos autores do fragmento de literatura. Constatou-se que cinco autores possuem mais de um artigo no portfólio bibliográfico, são eles: Allen, T. D.; Caillier, J. G.; Beauregard, T.; Stavrou, E.; Shockley, K. M. Analisando as referências do portfólio, outros autores se repetem como Mumford, K.; Felstead, A.; Phizacklea, A.; Walters, S.; Jewson, N.

O autor que mais se destacou em termos de quantidade de artigos no portfólio, com quatro textos, foi James Gerard Caillier, Ph.D. em políticas públicas pela Nelson Mandela *School of Public Policy and Urban Affairs*. É professor assistente da faculdade de Brockport, vinculada a instituição *State University of New York*. Seus grandes interesses de pesquisa são: Gestão do Desempenho, Orçamento Público, Eficácia Organizacional, Adoção e Execução de Políticas Públicas.

Tammy D. Allen foi autora do artigo mais citado do fragmento de literatura coletado. É Ph.D., formada pela Universidade do Tennessee, em psicologia organizacional, vinculada atualmente ao Departamento de Psicologia da Universidade do Sul da Flórida. É membro da

entidade *Society for Industrial and Organizational Psychology*. Suas pesquisas estão centradas em psicologia organizacional e industrial, *mindfulness*, liderança, desenvolvimento de carreira, psicologia do trabalho e recursos humanos.

Outra autora de destaque é a pesquisadora britânica T. Alexandra Beauregard, graduada em psicologia, mestre em relações industriais e gestão de pessoas e Ph.D. concluído pela *London School of Economics and Political Science*.

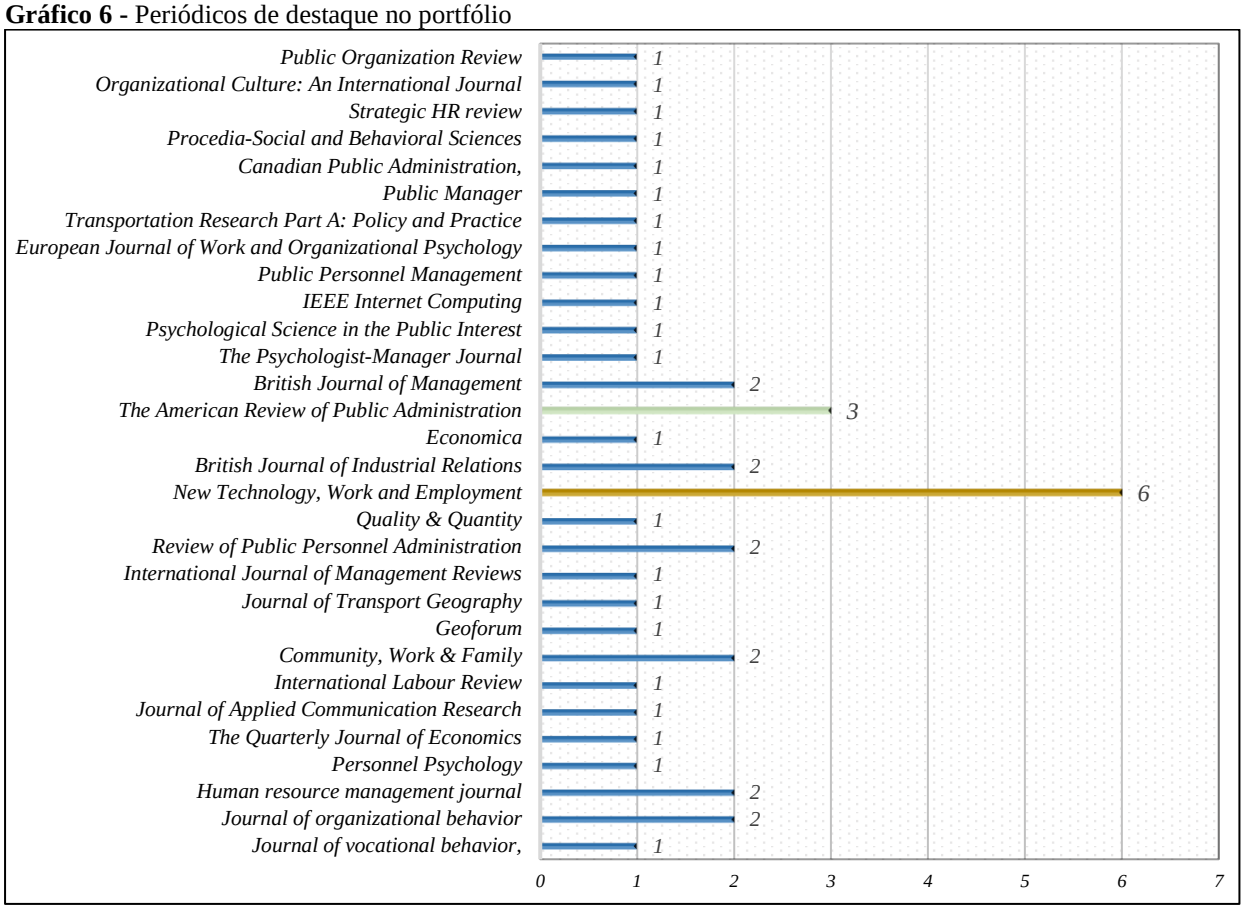
A Dra. Alexandra Beauregard é vinculada ao Departamento de Liderança, Trabalho e Organizações da escola de Administração da *Middlesex University* de Londres, desde outubro de 2015. Seus interesses de pesquisa são centrados na interface entre trabalho remunerado e vida pessoal (*Work Life Balance*), e seu trabalho aborda temas como as causas e consequências do conflito entre esses dois domínios, sobretudo, os resultados de trabalho flexível e questões de gênero e diversidade no trabalho. A autora foi responsável pelo desenho de um Índice de Diversidade de Gênero para o setor privado.

Outra autora com mais de um artigo é Kristen Shockley, com Ph.D. concluído pela Universidade do Sul da Flórida no ano de 2010, é professora assistente do departamento de psicologia da Universidade da Georgia, nos Estados Unidos da América. Suas pesquisas são centradas em arranjos flexíveis de trabalho.

Um outro aspecto analisado foi a receptividade dos periódicos no que diz respeito à temática em comento. Os eixos de pesquisa relacionaram Trabalho Remoto e Setor Público. A pesquisa, porém, considerou artigos focados no setor privado que abordassem dificuldades ou conceitos aplicáveis também no estudo do setor público. Alguns periódicos destacaram-se na abordagem de arranjos flexíveis de trabalho, bem como na relação do trabalho remoto com o setor público.

Os quarenta e quatro artigos analisados distribuíram-se em trinta periódicos distintos. A ilustração a seguir demonstra os principais periódicos componentes da amostra de artigos analisada:

**Gráfico 6 -** Periódicos de destaque no portfólio




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O periódico que mais se destacou no fragmento de literatura coletado, com seis artigos no portfólio sobre o tema trabalho remoto, foi o *New Tecnology, Work and Employment* (SJR: 1.281), publicado pelo grupo Willey Online Library. A revista apresenta uma análise da evolução dos sistemas e processos tecnológicos e organizacionais a fim de incentivar uma melhor compreensão das múltiplas dimensões da mudança tecnológica no ambiente de trabalho.

A abordagem do periódico, segundo os próprios editores, é eclética e multidisciplinar. É aberto a contribuições de todas as ciências sociais aplicadas. Seu intuito é fomentar a compreensão através do debate conceitual alicerçado na análise da prática corrente. Até março de 2017 apresenta 32 volumes.

A redundância do periódico acima apresentado impressiona, uma vez que, recorda-se, oito bases de dados diferentes foram pesquisas e, fortuitamente, cerca de 13,64% do total de artigos selecionados para uso neste estudo apresentou-se neste periódico.

Outro periódico de destaque na amostragem, com três artigos, é o *The Americam Review of Public Administration* – ARPA (SJR: 1.260), publicado por SAGE Publications. É uma publicação bimestral, considerada de excelência no que diz respeito à gestão pública e assuntos a ela relacionados. Está centrada na Administração Pública em sentido amplo, abrangendo estudos sobre organização e gestão, liderança, avaliação de desempenho, sistemas de gestão, orçamento e finanças, governança pública, organizações sem fins lucrativos, entre outros temas. O periódico ARPA é membro do *Committee on Publication Ethics* (COPE), além de ser uma publicação com selo da *American Society for Public Administration*.

Outros seis periódicos apresentaram mais de um artigo (dois), quais sejam: *British Journal of Management*; *British Journal of Industrial Relations*; *Review of Public Personnel Management*; *Community, Work & Family*; *Human Resource Management Journal* e *Journal of Organizational Behavior*.

Os periódicos de destaque confirmam a aderência das palavras-chave e eixos de pesquisa aos objetivos da investigação, eis que essencialmente voltados à temática em estudo.

4.1.2.2 Características Avançadas sobre o Trabalho Remoto

Para fins de levantamento de características avançadas, foi utilizado como parâmetro o artigo de Menezes e Kelliher (2011). O texto foi citado por 87 pessoas de acordo com o *Google Scholar*® até 12 de maio de 2017.

As autoras realizam uma criteriosa revisão sistemática da literatura sobre arranjos de trabalho flexíveis (FWA) e os seus vínculos com vários indicadores diretos e indiretos de desempenho, a fim de permitir avaliar a oportunidade de uma organização oferecer um regime de trabalho flexível. Como é sabido, as revisões sistemáticas diferem das análises narrativas tradicionais, pois utilizam um processo replicável, científico e transparente, a fim de minimizar o viés interpretativo.

O artigo de Menezes e Kelliher (2011) inclui em sua revisão, especificamente, arranjos flexíveis que envolvam funcionários que trabalham remotamente (*telework*), ou em momentos que diferem das horas padrão para o ambiente laboral (*flextime*).

De acordo com as autoras, a literatura existente pode ser classificada em diversas categorias. Primeiro, há um corpo de literatura que explora a associação entre arranjos de trabalho flexíveis (FWA) e alguma medida de desempenho organizacional (o que se convencionou neste estudo chamar apenas de desempenho organizacional). Em segundo

lugar, há pesquisas que examinam a ligação entre FWA e desempenho individual do funcionário (o que se convencionou chamar aqui de desempenho individual).

Além disto, haveria uma categoria de estudos que investigam a associação entre FWA e resultados atitudinais/comportamentais – que não seriam de interesse direto desta pesquisa que ora se conduz.

Outra categoria de estudos relaciona o fluxo de trabalho com a saúde geral, o bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores – que ora se convencionou chamar, com base na terminologia utilizada pelos próprios artigos, de estudos *work-life balance* (WLB).

Finalmente, escassos estudos consideraram indistintamente ligações diretas e indiretas com desempenho e outros fatores contingenciais.

Para os fins desta pesquisa, utilizou-se três principais categorias identificadas por Menezes e Kelliher (2011), quais sejam as ênfases do artigo em: (a) desempenho organizacional; (b) desempenho individual ou (c) WLB (equilíbrio entre trabalho e vida pessoal – *work-life balance*).

Da leitura do texto integral dos quarenta e quatro artigos esta pesquisadora realizou o enquadramento conforme o quadro a seguir. Salienta-se que a análise do enquadramento guarda certo grau de subjetividade, eis que influenciada pelas percepções e valores da pesquisadora.

Dentre os 44 artigos, 25 foram classificados na terceira categoria, qual seja: artigos que relacionam o fluxo de trabalho com a saúde, bem-estar e a qualidade de vida dos trabalhadores. Isto representa que 56,8% dos artigos selecionados preocupa-se com a questão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e as implicações disto no trabalho.

A tabela abaixo resume os enquadramentos e apresenta o ano de publicação e o número de citações de cada artigo levantado no mês de abril de 2017.

**Quadro 8 -** Enquadramentos para o Trabalho Remoto e Citações

| ORDEM | AUTORES | TÍTULO | ANO | CITAÇÕES | CLASSIFICAÇÃO |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | **ALLEN, T. D.** | *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions.* | 2001 | 1713 | WLB |
| 2 | **COOPER, C. D.; KURLAND, N. B.** | *Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations* | 2002 | 285 | WLB |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | **FELSTEAD, A.; JEWSON, N.; PHIZACKLEA, A.; WALTERS, S.** | *Opportunities to work at home in the context of work-life balance* | 2002 | 254 | WLB |
| 4 | **ALLEN, T. D.; JOHNSON, R. C.; KIBURZ, K. M.; SHOCKLEY, K. M.** | *Work–Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility* | 2013 | 171 | WLB |
| 5 | **BLOOM, N.; LIANG, J.; ROBERTS, J.; YING, Z. J.** | *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment* | 2015 | 156 | DESEMPENHO INDIVIDUAL |
| 6 | **STAVROU, E. T.** | *Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context* | 2005 | 123 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 7 | **BUDD, J. W.; MUMFORD, K. A.** | *Family-friendly work practices in Britain: Availability and perceived accessibility* | 2006 | 122 | WLB |
| 8 | **FONNER, K. L.; ROLOFF, M. E.** | *Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial.* | 2010 | 117 | WLB |
| 9 | **RUBERY, J.; GRIMSHAW, D.** | *ICTs and employment: The problem of job quality. .* | 2001 | 97 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 10 | **HAYMAN, J. R.** | *Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance.* | 2009 | 91 | WLB |
| 11 | **JARVIS, H.; PRATT, A. C.** | *Bringing it all back home: The extensification and 'overflowing'of work: The case of San Francisco's new media households* | 2006 | 89 | WLB |
| 12 | **KELMINEN, V.; RISTIMÄKI, M.** | *Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland* | 2007 | 87 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 13 | **MENEZES, L. M. de; KELLIHER, C.** | *Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case* | 2011 | 87 | DESEMPENHO INDIVIDUAL |
| 14 | **DURST, S. L.** | *Assessing the effect of family friendly programs on public organizations.* | 1999 | 80 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 15 | **MOKHTARIAN, P. L.; SALOMON, I.; CHOO, S.** | *Measuring the measurable: Why can't we agree on the number* | 2005 | 68 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | *of telecommuters in the US?* | | | |
| 16 | **TASKIN, L.; EDWARDS, P.** | *The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector* | 2007 | 64 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 17 | **GREGORY, A.; MILNER, S.** | *Trade Unions and Work-life Balance: Changing Times in France and the UK?* | 2009 | 62 | WLB |
| 18 | **MUMFORD, K.; SMITH, P. N.** | *Job tenure in Britain: Employee characteristics versus workplace effects* | 2004 | 60 | DESEMPENHO INDIVIDUAL |
| 19 | **COLLINS, M.** | *The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London* | 2005 | 43 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 20 | **CAILLIER, J. G.** | *The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency* | 2012 | 40 | WLB |
| 21 | **BEAUREGARD, T. A.** | *Direct and indirect links between organizational work–home culture and employee well-being* | 2011 | 37 | WLB |
| 22 | **MAJOR, D. A.; VERIVE, J. M.; JOICE, W.** | *Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies* | 2008 | 35 | WLB |
| 23 | **MAHLER, J.** | *The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework* | 2012 | 31 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 24 | **ALLEN, T. D.; GOLDEN, T. D.; SHOCKLEY, K. M.** | *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings* | 2015 | 30 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 25 | **RUTH, S.; CHAUDRY, I.** | *Telework: A productivity paradox?* | 2008 | 28 | DESEMEPENHO ORGANIZACIONAL |
| 26 | **GREEN, D. D.; ROBERTS, G. E.** | *Personnel implications of public sector virtual organizations* | 2010 | 25 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 27 | **CAILLIER, J. G.** | *Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are?* | 2013 | 24 | WLB |
| 28 | **WHEATLEY, D.** | *Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers* | 2012 | 22 | WLB |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 29 | **WHITTLE, A.; MUELLER, F.** | *I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation* | 2009 | 22 | WLB |
| 30 | **TROUP, C.; ROSE, J.** | *Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes?* | 2012 | 20 | WLB |
| 31 | **COTTI, C. D.; HALEY, M. R.; MILLER, L. A.** | *Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce* | 2014 | 15 | WLB |
| 32 | **ANDERSON, A. J.; KAPLAN, S. A.; VEGA, R. P.** | *The impact of telework on emotional experience:When and for whom does telework improve daily affective well-being?* | 2015 | 13 | WLB |
| 33 | **STAVROU, E.; IERODIAKONOU, C.** | *Flexible Work Arrangements and Intentions of Unemployed Women in Cyprus: A Planned Behaviour Model* | 2011 | 11 | WLB |
| 34 | **AGUILERA, A. et al.** | *Home-based telework in France: Characteristics,barriers and perspectives* | 2016 | 10 | WLB |
| 35 | **JOICE, W.; VERIVE, J.** | *Telework and federal employee dependent care.* | 2006 | 10 | DESEMPENHO INDIVIDUAL |
| 36 | **CAILLIER, J. G.** | *Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note* | 2013 | 6 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 37 | **VILHELMSON, B.; THULIN, E.** | *Who and where are the flexible workers? Exploring the current diffusion of telework in Sweden* | 2016 | 5 | WLB |
| 38 | **AYTAC, S.; BAYRAM, N.; ÖZENALP, A.; ÖZGÖKÇELER, S.; BERKUN, S.; CEYLAN, A.; ERTURK, H.** | *Flexible Working and Employment of People with Disabilities at Customs Brokerage Firms in Turkey: A Social Responsibility Project* | 2012 | 1 | WLB |
| 39 | **BAE, K. B.; KIM, D.** | *The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in US Federal Agencies: Does Gender Matter?* | 2016 | 1 | WLB |
| 40 | **BASILE, K. A.; BEAUREGARD, T. A.** | *Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries* | 2016 | 1 | WLB |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 41 | **MESSENGER, J. C.; GSCHWIND, L.** | *Three generations of Telework: New ICTs and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office* | 2016 | 1 | WLB |
| 42 | **FERREIRA, A. S.** | *The telework in the Brazilian labor justice* | 2011 | 1 | DESEMPENHO ORGANIZACIONAL |
| 44 | **CAILLIER, J. G.** | *Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation?* | 2016 | 1 | DESEMPENHO INDIVIDUAL |
| 43 | **LEWIS, R.; NICHOL, L.; WARD, P.** | *The Effects of French Organisational Relationships on Telework Job Roles: An Exploratory Role Set Analysis* | 2015 | 0 | DESEMPENHO INDIVIDUAL |

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

A síntese dos enquadramentos acima apresentada evidencia oportunidade de pesquisa no tocante à relação entre o desempenho, tanto individual quanto organizacional, e o trabalho remoto nas organizações, sobretudo, públicas.

## 4.2 ANÁLISE SISTÊMICA DA LITERATURA CIENTÍFICA

A análise sistêmica da literatura científica sobre Avaliação do Desempenho do Setor Público ocorreu com base em cada uma das lentes analíticas elencadas no item 3.2.1.3. Por meio destas lentes foi possível evidenciar pontos fortes e lacunas de conhecimento nas publicações examinadas, identificando oportunidades de pesquisas futuras com relação ao tema. Esta etapa da pesquisa permitiu ampliar o conhecimento desta pesquisadora acerca da temática explorada, orientando seus passos seguintes.

No quadro a seguir estão elencados os artigos considerados para os fins da análise sistêmica. O Portfólio Bibliográfico (PB) levantado a partir das etapas anteriores do instrumento *Proknow*-C, com 39 (trinta e nove) artigos, é composto tanto de artigos teóricos quanto de estudos aplicados. Nesta etapa foram examinados 22 (vinte e dois) artigos que contêm contribuição empírica, pois estes artigos permitem o emprego das seis lentes analíticas propostas pelo instrumento escolhido. A relação dos artigos consta no APÊNDICE A.

Conhecendo os artigos do PB a serem analisados, parte-se para o exame dos mesmos através das seis lentes do Proknow-C.

### 4.2.1 Lente 1 – Abordagem

A primeira lente, denominada ‘Abordagem’, busca analisar os artigos quanto a três aspectos distintos, quais sejam: (a) quanto à abordagem de avaliação de desempenho utilizada no texto; (b) quanto ao ambiente em que o modelo foi desenvolvido; e, (c) quanto à harmonia entre a abordagem de avaliação de desempenho utilizada e o uso/aplicação no modelo desenvolvido.

Em síntese, esta lente busca responder ao seguinte questionamento: a abordagem utilizada pelos autores para construção do modelo de avaliação de desempenho está em harmonia com sua aplicação?

A análise que se faz da abordagem busca, ainda, evidenciar se esta leva em consideração os valores, crenças e percepção do decisor na elaboração do modelo de avaliação de desempenho. Sob este prisma, as abordagens podem ser classificadas em: normativista/ descritivista ou, simplesmente, realista, e, prescritivista/construtivista, ou, simplesmente, subjetivista (ROY, 1993). As abordagens realistas fazem uso de modelos teóricos pré-existentes, quer com objetivo de buscar soluções consideradas ótimas, quer visando descrever e replicar experiências e padrões de comportamento que tenham funcionado anteriormente em outros ambientes.

As abordagens subjetivistas, por sua vez, consideram os valores e preferências do decisor, o responsável pela tomada de decisões relativas ao contexto avaliado. O quadro abaixo resume a aplicação ideal de cada uma das abordagens:

**Quadro 9 –** Aplicação Ideal das Abordagens - Lente 1

| ***Abordagem em uso*** | ***Classificação*** | ***Decisor do modelo*** | ***Ênfase do modelo*** | ***Contexto de Aplicação*** |
|---|---|---|---|---|
| **DESCRITIVISTA** | Realista | Universal /Genérico | Descrever/Replicar padrões de sucesso | Genérico |
| **NORMATIVISTA** | Realista | Universal /Genérico | Encontrar solução ótima | Genérico |
| **CONSTRUTIVISTA** | Subjetivista | Valores e preferências particulares | Construir conhecimento no decisor | Específico/Singular |
| **PRESCRITIVISTA** | Subjetivista | Valores e preferências particulares | Construir conhecimento no pesquisador/facilitador | Específico/Singular |

Fonte: Adaptado de Ensslin; Ensslin; Pacheco (2012).

Ciente da aplicação ideal de cada abordagem passa-se à análise dos 22 (vinte e dois) artigos do portfólio oriundo do *Proknow-C*, de acordo com a primeira lente da análise sistêmica.

Observou-se que os artigos se concentram na abordagem realista para construção do modelo de avaliação de desempenho. A abordagem subjetivista, consoante proposta por Roy (1993) não foi identificada em nenhum dos artigos analisados. Nem sempre, porém, os artigos empregaram aplicação genérica.

O uso de um modelo realista para um contexto particular, complexo – no qual as percepções, valores e preferências do decisor influenciam a tomada de decisão –, não possui harmonia. As abordagens realistas quando aplicadas a contextos complexos apresentam resultados comprometidos.

Entre os 22 (vinte e dois) artigos apenas 7 (sete) – 27% (vinte e sete por cento), portanto –, apresentam modelos com aplicação em contextos genéricos, e, portanto, harmônicos com a abordagem realista utilizada. Os demais artigos não possuem harmonia entre o modelo e o contexto de aplicação.

Para contextos de apoio à decisão, como os apresentados no PB, Roy (1993) manifesta que para o apoio à decisão a via (abordagem) a ser utilizada é a do construtivismo/prescritivismo, pelo que se conclui que o uso de abordagens subjetivistas para o contexto de construção de modelos de avaliação de desempenho é o recomendável. 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, assim como das características objetivas do ambiente físico e isto só é conseguido com a aplicação em ambientes específicos ou singulares.

A análise sob a óptica da abordagem, portanto, permite evidenciar a oportunidade de desenvolver um modelo de avaliação de desempenho com objetivo de apoiar a gestão em ambientes complexos, como é o caso dos órgãos públicos, agregando a perspectiva construtivista e mantendo, portanto, harmonia entre o desenvolvimento do modelo e sua aplicação. No quadro a seguir resume-se a análise sistêmica sob o prisma da Lente 1 para os 22 (vinte e dois) artigos empíricos do PB:

**Quadro 10 -** Análise Sistêmica - Lente 1 - Síntese

| Artigos | | Lente 1 - Abordagem | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Abordagem utilizada para construção do Modelo** | **Uso / Aplicação do modelo** | **Harmonia entre Abordagem e Uso/Aplicação** |
| 1. | AHN, 2001. | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Realista | Genérico | Tem harmonia |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Realista | Genérico | Tem harmonia |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Realista | Genérico | Tem harmonia |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Realista | Genérico | Tem harmonia |
| 12. | KLOTT, 2009 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Realista | Genérico | Tem harmonia |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Realista | Genérico | Tem harmonia |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 20. | PARK, 2014 | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Realista | Específico | Não tem harmonia |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Realista | Genérico | Tem harmonia |

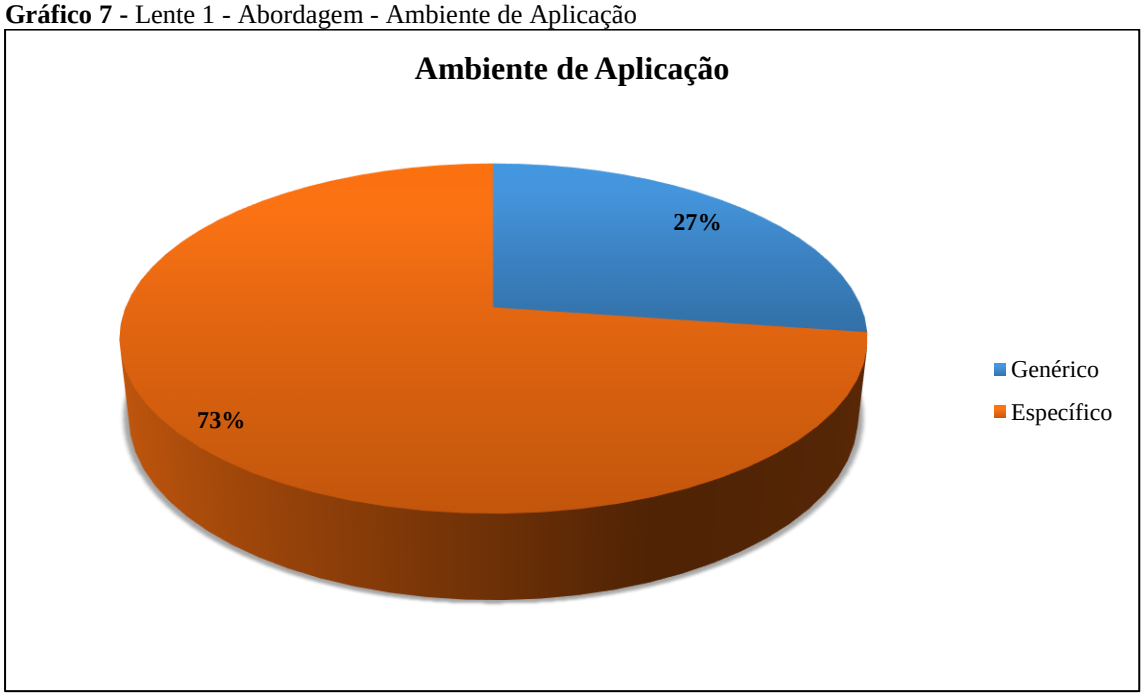
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A fim de demonstrar a pertinência dos enquadramentos quanto à abordagem, contexto e harmonia, colaciona-se em apêndice quadros com excertos dos artigos que justificam as classificações realizadas pela pesquisadora. Apresenta-se em apêndice evidência que justifica a classificação do ambiente de aplicação em genérico ou específico/singular.

Alguns dos artigos do PB utilizam a ferramenta *balanced scorecard* (BSC) para avaliação de desempenho (AHN, 2001; KAPLAN, 2001; HOQUE; ADAMS, 2011; NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012), nem todos, porém, utilizam-no em contextos genéricos.

O gráfico a seguir ilustra as conclusões da pesquisa sobre a harmonia entre abordagem e aplicação dos modelos utilizados:

**Gráfico 7 -** Lente 1 - Abordagem - Ambiente de Aplicação




Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O portfólio bibliográfico (PB) evidenciou que 100% dos artigos desenvolveram modelos realistas e destes, 27% foram aplicados em ambientes genéricos, sendo, portanto, adequados se o problema fosse de tomada de decisão. Uma vez que os contextos evidenciaram uma demanda de apoio à decisão o não uso de abordagens prescritivistas/construtivistas demonstrou existir uma generalizada oportunidade para melhoria do alcance dos resultados por meio destas espécies de abordagem.

Considerando que 100% dos artigos utilizam abordagens realistas, a combinação "modelo realista com uso específico" não é adequada, pois não há harmonia entre o modelo e sua aplicação.

Pelo exposto, cumpre dizer que os contextos em que o apoio à decisão é requerido podem ser ajudados por meio de construção de modelos. Estes modelos, segundo Roy (1993), necessitam ser construídos valendo-se de abordagens que tenham em conta as potencialidades e limitações da via utilizada, quais sejam, abordagens subjetivistas.

Assim, modelos realistas justificam-se quando aplicados em contextos genéricos, mas seu uso não se justifica em contextos específicos/singulares, uma vez que deixam de ter em conta as debilidades e potencialidades do contexto. Já os modelos prescritivistas/construtivistas ao serem desenvolvidos a partir de dados intrínsecos a um

ambiente e atores ganha, por parte deles, legitimidade sendo, pois, a via recomendada para o apoio à decisão.

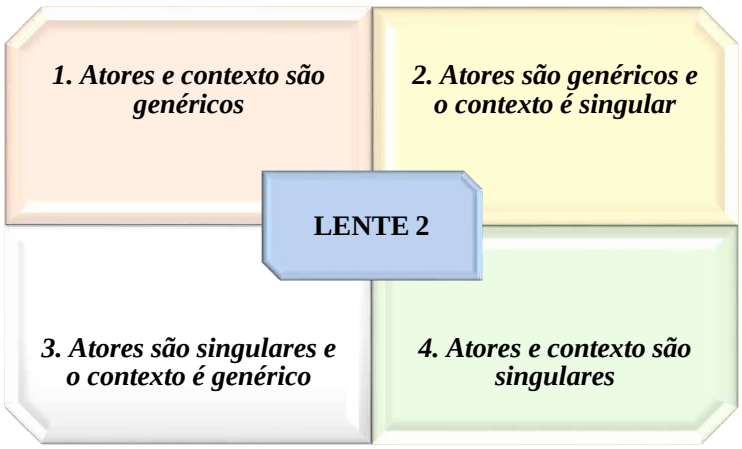
Evidencia-se, logo, que do uso de abordagens prescritivistas/construtivistas para o apoio à decisão, considerando este fragmento de tema, é uma contribuição.

### 4.2.2 Lente 2 – Singularidade

A segunda lente de análise busca compreender como as vinte e duas publicações analisadas consideram a singularidade do ambiente físico (contexto de aplicação) e como ocorre a participação dos atores envolvidos no desenvolvimento do modelo de avaliação. Em síntese, esta lente visa responder ao seguinte questionamento: o artigo reconhece que o problema em apreço é único (atores, contexto, momento)?

Verifica-se se os próprios atores definem o problema a ser enfrentado como algo único ou não. Os estudos, portanto, podem ser classificados, através da lente 2, em quatro categorias:

**Figura 14 -** Lente 2 - Possíveis Classificações




Fonte: Adaptada de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001)

Entende-se que um modelo terá legitimidade somente se considerar as características do ambiente em que foi utilizado e os atores usuários em sua construção.

Os atores do processo decisório são os intervenientes, os quais suportam os impactos das decisões e têm participação da elaboração do modelo; os agidos, são os que sofrem os impactos da decisão, mas não participam da construção do modelo. O decisor é aquele para quem o modelo é elaborado, cujas preferências e valores são considerados. Finalmente, o

facilitador é quem auxilia o decisor na estruturação do problema, na identificação dos objetivos estratégicos e na mensuração dos mesmos.

No caso em apreço, os atores a serem identificados são gestores públicos e outros possíveis intervenientes e o contexto físico é o próprio setor público, mais especificamente, o local onde o estudo ocorreu.

Alguns artigos adotam o benchmarking como estratégia para avaliação do desempenho (KLOTT, 2009; NEMEC et al., 2008). No artigo de Klott (2009) e Nemec et al. (2008), verifica-se que os atores, em especial, gestores públicos, apesar de mencionados nos textos, não são identificados na qualidade de decisores. O contexto, por outro lado, é evidenciado.

O estudo de Klott (2009) está definido no contexto da prestação de serviços de bombeiros no estado australiano de Victoria, que tem quatro modelos diferentes de prestação de serviços de incêndio por meio de três fornecedores.

Nemec et al. (2008), que também utiliza *benchmarking*, não aponta quais seriam os decisores, mas para ilustrar a situação atual selecionou e identificou dois países - a República Checa e Eslováquia - como representativos da maioria dos novos membros da UE, exceto, talvez, a Eslovénia e a Estónia, onde as reformas do setor público eram mais radicais.

Veja-se que Ahn (2001) identifica os atores e o contexto de aplicação, embora não considere, ao longo do processo, as preferências e valores do decisor para construção do modelo de avalição, utilizando os padrões da metodologia *balanced scorecard* (BSC):

> Como Professor Associado para controlar Industrial e Gestão de Custos, eu estava envolvido neste projeto-piloto através da minha cooperação com Petra Dickmeis, que era um dos gerentes de projeto na ABB Industrie AG, ao mesmo tempo como sendo um aluno meu. Isso permitiu-me uma visão mais profunda do processo e problemas de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* do que poderia ter sido adquirida simplesmente a partir de uma perspectiva 'de fora observador'. (AHN, 2001, p. 3 – tradução nossa).

Carlucci; Schiuma e Sole (2015) também identificam os atores e o contexto. Para sua pesquisa, os gestores públicos foram cuidadosamente selecionados, utilizando dados de website de organizações públicas italiana, eis que, de acordo com a legislação do país, informações de contato de executivos que dirigem departamentos e agências de organizações públicas devem ser transparentes e acessíveis nos sítios das organizações. O fato, porém, de apontarem os atores e o contexto, não implica a consideração dos valores e percepções de cada decisor, conforme ver-se-á mais adiante.

No tocante à singularidade, no quadro abaixo resume-se a análise sistêmica sob o prisma da Lente 2 para os 22 (vinte e dois) artigos empíricos do PB:

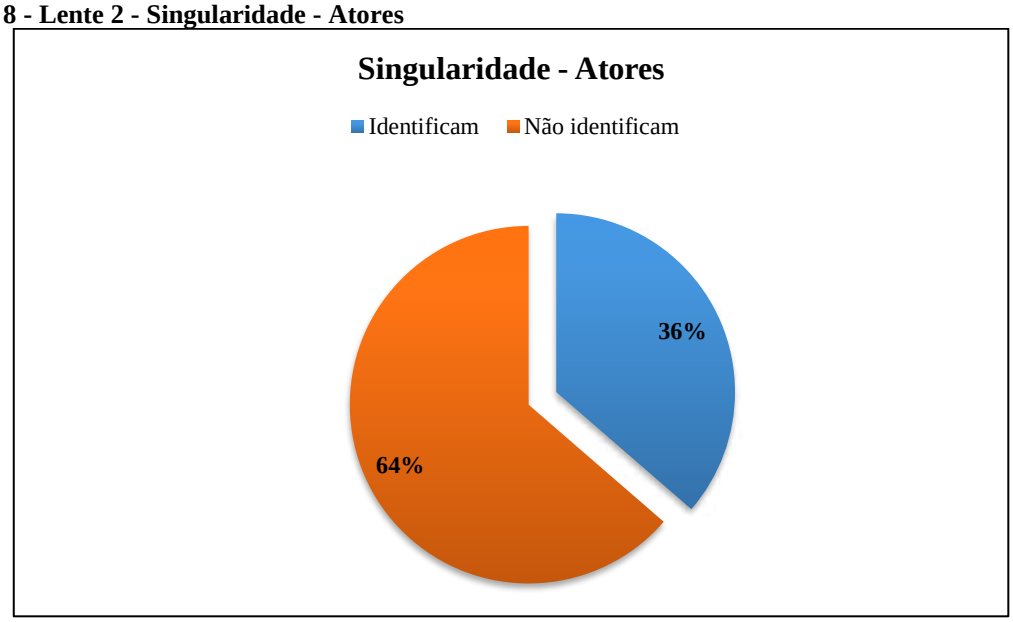
**Quadro 11 -** Lente 2 - Singularidade - Identificação de Atores e Contexto

| **Artigos** | | **Lente 2 - Singularidade** | | |
|---|---|---|---|---|
| Nº. | Forma de citar | Atores | Contexto | Atores e Contexto |
| 1. | AHN, 2001. | Identifica | Identifica | Identifica |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Identifica | Identifica | Identifica |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Identifica | Identifica | Identifica |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Identifica | Identifica | Identifica |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Identifica | Identifica | Identifica |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Identifica | Identifica | Identifica |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Identifica | Identifica | Identifica |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Identifica | Identifica | Identifica |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 20. | PARK, 2014 | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Não identifica | Identifica | Não identifica |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Não identifica | Identifica | Não identifica |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Constata-se que todos os vinte e dois artigos identificam o contexto físico de aplicação, mas nem todos apontam os atores. Apenas oito artigos fazem alguma referência aos atores usuários do modelo. Predomina, então, seguido a ilustração 15, a menção genérica a autores enquanto particularizado o contexto (atores genéricos e contexto singular), o que não é o ideal. O gráfico abaixo ilustra os resultados encontrados:

**Gráfico 8 - Lente 2 - Singularidade - Atores**




Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O exame da lente singularidade permitiu destacar que os autores do PB entendem seus modelos como passíveis de aplicação especificamente no setor público. Os considerados decisores, nesta pesquisa compreendidos como os gestores públicos envolvidos no processo de alguma forma, são percebidos nos contextos das pesquisas, mas não ao ponto de serem atores efetivos no processo de elaboração dos modelos.

### 4.2.3 Lente 3 – Processo para identificar valores e preferências do decisor

Para Roy (1994) a avaliação de desempenho deve expandir o conhecimento do decisor acerca do contexto avaliado. A terceira lente da Análise Sistêmica do *Proknow*-C explora a existência de um processo pelo qual os objetivos (variáveis) foram levantados para a construção do modelo de avaliação de desempenho proposto. Através deste prisma, são analisados dois diferentes aspectos dos artigos em exame, quais sejam: (a) reconhecimento dos limites do conhecimento do decisor no processo; e, (b) consideração dos valores e preferências do decisor no processo.

Em uma explicação sintética, poder-se-ia dizer, então, que a terceira lente da análise sistêmica combina o reconhecimento dos limites do decisor e a consideração de seus valores e preferências.

Se ambos os critérios estiverem presentes (expande o conhecimento do decisor e leva em conta seus valores e preferências) o modelo será de apoio à decisão. Caso um dos critérios

esteja presente, é um modelo de apoio à decisão parcial. Não contemplando qualquer dos critérios apontados na lente 3, o modelo será de tomada de decisão. Um modelo de inspiração racionalista, que propõe uma solução dita ótima, mas que não necessariamente se adequa aos desígnios do decisor e, por este motivo, não tem assegurada sua legitimidade.

Os vinte e dois artigos empíricos do PB foram analisados, primeiramente, baseando-se na crença de que nenhum gestor possui conhecimento absoluto acerca das questões que deseja resolver, sob o prisma da apuração dos limites de conhecimento do decisor. Constatou-se que nenhum dos textos examinados reconhece estes limites, a fim de buscar formas de expandir esse conhecimento. Tampouco foi possível constatar nos artigos a presença de um processo para identificação dos critérios de interesse do decisor.

As três primeiras lentes, vistas até este momento, refletem a postura filosófica da forma de abordar determinado problema tendo em vista um propósito final. Pode conduzir à conclusão de que a estrutura metodológica adotada esteja justificada ou não.

A ausência de reconhecimento dos limites de conhecimento dos gestores públicos (decisores), associada a negligência de processos que considerem seus valores e preferências na identificação dos objetivos do modelo de avaliação de desempenho utilizado, advêm como os principais relevos desta terceira lente da análise sistêmica.

Abaixo, apresenta-se o quadro síntese dos resultados da aplicação da lente 3:

**Quadro 12 -** Lente 3 - Identificação dos Objetivos

| **Artigo** | | **Lente 3 – Processo para Identificar** | |
|---|---|---|---|
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Limite do Conhecimento** | **Identificar Critérios** |
| 1. | AHN, 2001. | Não. | Não |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Não. | Não |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Não. | Não |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não. | Não |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Não. | Não |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Não. | Não |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Não. | Não |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não. | Não |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não. | Não |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Não. | Não |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Não | Não |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não. | Não |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Não. | Não |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Não. | Não |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Não. | Não |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Não. | Não |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Não. | Não |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não. | Não |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não. | Não |
| 20. | PARK, 2014 | Não. | Não |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Não. | Não |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Não. | Não |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Destaca-se a evidência extraída do artigo de Kaplan (2001), que trata da avaliação de desempenho em organizações sem fins lucrativos, e afirma que o *balanced scorecard* (BSC) permitiu que as organizações sem fins lucrativos preenchessem lacunas entre a missão, a estratégia declarada e ações operacionais rotineiras. Em nenhum momento faz alusão às percepções ou valores que alicerçam estas decisões.

Greatbanks e Tapp (2007) adotam em sua pesquisa uma metodologia de estudo de caso longitudinal dentro de uma única organização, mas em nenhum momento fazem referência ao conhecimento do decisor ou a alguma forma de perquirir acerca de seus valores ou preferências. A questão fundamental da pesquisa foi formulada no sentido de explorar o impacto dos *scorecards* no desempenho organizacional. Foram entrevistados doze executivos durante seis semanas, além de reuniões informais com gestores e outros membros da equipe. A partir destas reuniões os autores puderam refletir melhor acerca do contexto. Estas análises foram centradas no método de cunho realista utilizado. Não houve a intenção de construir conhecimento nos gestores.

A análise desenvolvida nesta pesquisa constatou que nenhum dos 22 (vinte e dois) artigos examinados considerou o juízo de valor do decisor na definição das variáveis que compuseram os modelos de avaliação desenvolvidos, sob um paradigma construtivista. O resultado desta lente corrobora as conclusões verificadas nas lentes anteriores desta análise sistêmica. Sem participação significativa do decisor no processo de construção do modelo de avaliação de desempenho, não há o reconhecimento de seus limites de conhecimento.

Analisando este quadro síntese, tem-se como oportunidade para futuros trabalhos nesta seara, em harmonia com a visão de mundo adotada pela pesquisadora e já delimitada nos capítulos anteriores, a elaboração de um processo estruturado para expansão do conhecimento do decisor acerca do contexto decisional, bem como a consideração de seus valores e preferências na definição dos objetivos considerados por ele como relevantes para seu problema específico, e, justamente por esta razão, merecedores de integração ao modelo de avaliação proposto.

### 4.2.4 Lente 4 – Mensuração

Esta quarta lente busca verificar se os artigos em seus modelos de Avaliação de Desempenho estão utilizando operações estatísticas compatíveis com as escalas construídas e se quando da construção da escala estas atendem as propriedades da objetividade, precisão e exaustividade (MICHELI; MARI, 2014). As escalas ordinais estabelecem uma ordem entre os fatores que estão sendo medidos. A lente 4 observa, substancialmente, as seguintes questões:

a) A observância das operações estatísticas utilizadas com as escalas utilizadas. Destaca-se que as escalas de *Likert* não permitem a realização de operações estatísticas (ENSSLIN L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, 2009);
b) O atendimento das seguintes propriedades: Não Ambiguidade; Mensurabilidade; Operacionalidade; Inteligibilidade e Permitir distinguir os desempenhos melhor e pior. As escalas de *Likert* não atendem a nenhuma delas (ENSSLIN L.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, 2009).

Em síntese, a quarta lente busca responder à seguinte questão: As escalas nominais e Ordinais identificadas são utilizadas em acordo com as propriedades estatísticas que a escala permite de acordo com à Teoria da Mensuração e quando de sua construção são observadas suas propriedades fundamentais (Mensurabilidade, Operacionalidade, Homogeneidade, Inteligibilidade e Níveis de Referência)?

As escalas ordinais adicionalmente estabelecem uma ordem de preferência entre as categorias que compõem a escala. Pelo que as operações estatísticas a ela permitidas são: contagem; frequência, moda e mediana (ENSSLIN; MONTBELLER; NORONHA, 2001). As escalas nominais e ordinais são escalas qualitativas, mesmo quando se usa números para identificar seus níveis estes tem apenas uma representação simbólica e não as propriedades do conjunto dos números naturais (ENSSLIN; MONTBELLER; NORONHA, 2001).

Os artigos deste PB realizam a mensuração, com a exceção de um em que não se verificaram escalas, efetivamente. Ocorre que a mensuração realizada não respeita as propriedades das escalas utilizadas, nos termos da exposição acima.

No artigo de Kanji e Moura e Sá (2007), por exemplo, evidencia-se a utilização de escalas de *Likert* para realização de operações não permitidas. O excerto abaixo corrobora a utilização da mencionada escala:

> Para iniciar o teste de modelo e fase de candidatura, questionários foram concebidos para recolher os pontos de vista dos líderes, funcionários e cidadãos sobre as várias dimensões do modelo. Os dados foram coletados a partir de maio de 2000 a setembro de 2001. O exercício envolveu 85 municípios (ou seja, cerca de 30% dos municípios portugueses) e 300 cidadãos. [...] Cada dimensão (ou critério de desempenho) é representado no questionário por um conjunto de itens (variáveis) medido em uma escala de 1 a 10 (KANJI; MOURA E SÁ, 2007; p. 4 e 6 – tradução nossa).

Salienta-se no excerto colacionado que foram aplicados questionários para recolher os pontos de vista dos atores acerca das várias dimensões do modelo. Isto não significa que o artigo atende à lente 3. Não atende. Questionários são instrumentos pré-formatados, fechados, que, em geral, não permitem aos respondentes inserir informações adicionais ou mesmo refletir acerca das próprias preferências. Devem escolher entre as opções postas. Isto não atende ao paradigma construtivista. É próprio da lógica realista de construção de modelos.

Não foi evidenciado, do ponto de vista desta pesquisadora, em nenhum dos textos analisados o respeito aos preceitos da Teoria da Mensuração. Abaixo apresenta-se a síntese dos enquadramentos evidenciados e, em apêndice, pode-se verificar as comprovações destes enquadramentos.

**Quadro 13 -** Lente 4 - Mensuração - Enquadramentos

| **Artigos** | | **Lente 4 - Mensuração** | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Realiza mensuração?** | **As Escalas atendem as propriedades da Ordinalidade?** | **As Escalas atendem as propriedades da Cardinalidade?** |
| 1. | AHN, 2001. | Sim | Não | Não |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Sim | Não | Não |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Sim | Não | Não |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Sim | Não | Não |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Sim | Não | Não |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Sim | Não | Não |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Sim | Não | Não |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Sim | Não | Não |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não | Não | Não |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Sim | Não | Não |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Sim | Não | Não |
| 12. | KLOTT, 2009 | Sim | Não | Não |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Sim | Não | Não |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Sim | Não | Não |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Sim | Não | Não |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Sim | Não | Não |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Sim | Não | Não |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Sim | Não | Não |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Sim | Não | Não |
| 20. | PARK, 2014 | Sim | Não | Não |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Sim | Não | Não |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Sim | Não | Não |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os resultados acima apontados evidenciam oportunidade de pesquisa nesta quarta lente da análise sistêmica, ante a visão de mundo adotada por esta pesquisadora, qual seja, a adoção de escalas cardinais e ordinais em conjunto, a fim de gerar ao decisor conhecimento mais amplo do contexto avaliado.

Ademais, cumpre dizer que, consoante a visão de mundo adotada nesta pesquisa, a não realização da mensuração em alguns dos artigos impede um entendimento mais aprofundado do modelo de avaliação de desempenho. Atendendo-se aos fundamentos da Teoria da Mensuração os modelos seriam aplicáveis com maior precisão e possibilidades de sucesso.

### 4.2.5 Lente 5 – Integração

A quinta lente da análise sistêmica diz respeito à integração dos critérios de avaliação, de modo a viabilizar uma avaliação global do contexto. A avaliação de desempenho como instrumento de apoio à decisão pressupõe a avaliação global como momento de construção de conhecimento no decisor. Além da preocupação em identificar se há ou não a integração das escalas nos artigos, ou se ela é realizada descritivamente e/ou graficamente e/ou numericamente, a Lente 5 pretende apurar se o processo institui constantes de integração a partir de níveis de referência.

Os modelos de agregação aditiva partem do pressuposto de que os indicadores são preferencialmente mutuamente independentes. Esta condição exige que as constantes de integração para serem determinadas o sejam a partir de níveis de referência, nos quais a constante de integração irá representar a contribuição da passagem de uma ação do nível de referência inferior para o superior na avaliação global. Isto faz com que as integrações de indicadores de desempenho, assim como sua interdependência preferencial, sejam válidas

apenas para o intervalo entre o nível inferior e o superior. Pelo que não é possível cientificamente integrar indicadores de desempenho sem a evidenciação de níveis de referência.

É importante estabelecer os níveis de referências quando da integração do indicador de desempenho, uma vez que a integração é realizada a partir de constantes que representam a contribuição do respectivo indicador quando o desempenho muda do nível de referência inferior para o nível de referência superior na pontuação global. Não se justifica uma constante de integração sem a informação dos níveis para os quais ela é válida. Esta preocupação transcorre do imperativo de se evitar o que Keeney (1992, p. 147-148) afirma ser o erro mais comum ("*the most common critical mistake*") nesta ação, ou seja, a importância do critério deve ser relativa e associada aos níveis de referência da escala.

Resguardadas as dimensões de cada escala, para cada indicador, os níveis de referência devem representar, na visão do decisor, performances equivalentes. Lançam a mesma percepção de atratividade. Separam o nível normal do considerado nível de excelência. Os níveis de referência, na perspectiva do construtivismo, são fixados pelo decisor. Mudando os níveis de referência, alteram-se as constantes de integração.

Os extremos em uma escala de *Likert* não podem ser considerados níveis de referência. Quando um nível de referência é alterado, devem ser modificadas todas as taxas correspondentes. Mínimo e máximo não equivalem a níveis de referência, uma vez que estes são taxas que correspondem à contribuição de se passar de um nível considerado inferior para um nível superior.

Dito isto, é correto afirmar que as análises de regressão estatística não possuem níveis de referência. Parte-se do pressuposto de que a escala é de razão. Grande parte dos artigos analisados utiliza análises de regressão estatística e, por conseguinte, não atente aos pressupostos da Lente 5, não sendo possível realizar a agregação e análise global do modelo.

Abaixo traz-se a síntese dos enquadramentos para os vinte e dois artigos analisados e em apêndice estão os comprovantes dos referidos enquadramentos:

**Quadro 14 - Análise Sistêmica - Lente 5 - Integração - Síntese dos enquadramentos**

| **Análise Sistêmica da Lente 5** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigo** | | **Lente 5 – Integração** | |
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Como (Forma)** | **Utiliza Níveis de Referência?** |
| 1. | AHN, 2001. | Graficamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não realiza integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Graficamente. | Não utiliza níveis de referência. |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 20. | PARK, 2014 | Numericamente. | Não utiliza níveis de referência. |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Numericamente. | Não utiliza níveis de referência. |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Numericamente. | Não utiliza níveis de referência. |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quanto ao primeiro quesito, verifica-se que dez dos vinte e dois artigos realizam a integração de alguma forma (gráfica ou numericamente).

Quanto ao segundo quesito da quinta lente (integração), há necessidade de empregar níveis de referência para as escalas a serem integradas. Nenhum artigo do Portfólio Bibliográfico utilizou níveis de referência, o que permitiria efetivamente distinguir um desempenho melhor de um pior.

O estudo desta lente 5 da Análise Sistêmica dos artigos do PB, evidenciou que o uso da integração, valendo-se de níveis de referência para as escalas, com o propósito de evidenciar as consequências dos desempenhos nos critérios operacionais nos objetivos táticos e estratégicos, não é utilizado nos artigos, razão pela qual existe oportunidade para expandir os estudos e contribuir com o processo de gestão no tema.

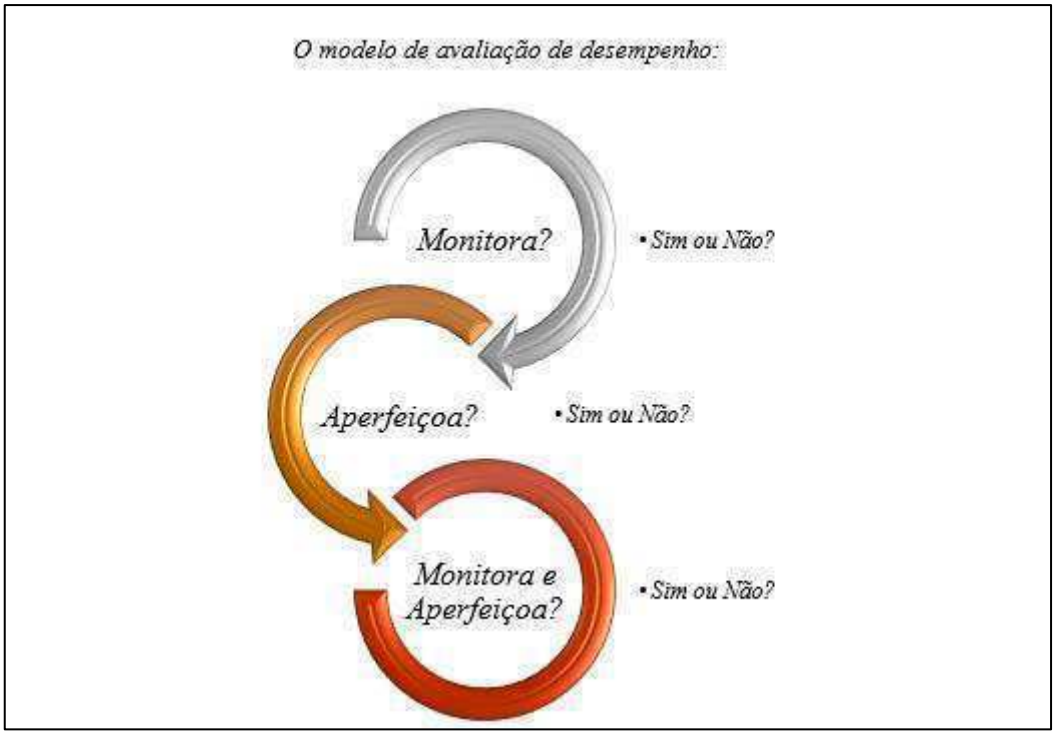
### 4.2.6 Lente 6 – Gestão

A sexta lente da análise sistêmica tem por escopo observar nos artigos do PB a preocupação do modelo de avaliação em ser um instrumento de gestão destinado a monitorar e a aperfeiçoar o contexto, permitindo ao decisor, como momento final do processo de construção do conhecimento, diagnosticar a situação atual, identificando quais os pontos

fortes e fracos do contexto, gerar ações de aperfeiçoamento e mensurar a contribuição dos aprimoramentos sugeridos.

Gerir é monitorar o desempenho e gerar ações de melhoria para este desempenho. É necessário que o gestor evidencie a performance em cada um dos aspectos que julga relevantes. Para compreender a Lente 6 é necessário pensar da forma como exposto na figura abaixo:

**Figura 15 -** Lente 6 – Gestão




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Em síntese, esta lente visa a responder o seguinte questionamento: O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento?

Neste passo, esta lente se propõe a verificar nos vinte e dois artigos em exame a aptidão do modelo proposto em diagnosticar a situação atual do cenário analisado, ensejando o conhecimento de pontos fortes e fracos do contexto; sugerir processo para gerar ações de aperfeiçoamento a partir do modelo.

A síntese dos enquadramentos está evidenciada no quadro a seguir:

**Quadro 15- Síntese da Análise da Lente 6**

| Artigos | | Lente 6 - Gestão | | |
|---|---|---|---|---|
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Monitora?** | **Permite Gerar Ações de Aperfeiçoamento?** | **Monitora e Aperfeiçoa?** |
| 1. | AHN, 2001. | Sim | Não | Não |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Sim | Não | Não |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Sim | Não | Não |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Sim | Não | Não |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Sim | Não | Não |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Sim | Não | Não |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Sim | Não | Não |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Sim | Não | Não |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não | Não | Não |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Sim | Não | Não |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Sim | Não | Não |
| 12. | KLOTT, 2009 | Sim | Não | Não |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Sim | Não | Não |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Sim | Não | Não |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Sim | Não | Não |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Sim | Não | Não |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Sim | Não | Não |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Sim | Não | Não |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Sim | Não | Não |
| 20. | PARK, 2014 | Sim | Não | Não |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Sim | Não | Não |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Sim | Não | Não |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Há evidências do monitoramento, por exemplo, em Northcott e Ma'amora (2012) quando os autores destacam a necessidade de melhorar a teorização sobre várias questões que apresentam desafios particulares na prática BSC setor público, como, por exemplo, modificar as dimensões do BSC, concepção de medidas que capturam importantes resultados qualitativos, identificar o "cliente" e / ou alcançar uma verdadeira abordagem multilateral.

Em Ahn (2001) evidencia-se o monitoramento quando o autor afirma que foram traçadas cadeias de causa e efeito entre os objetivos previamente determinados. Charbonneu, Bromberg e Henderson (2015) empregam métodos de coleta de dados para demonstrar a presença ou ausência de melhorias do desempenho. Lin e Tan (2013) utilizam a metodologia DEA para distinguir entre eficiência e eficácia dos indivíduos e a sugerem que a análise dos resultados seja utilizada para melhorar o desempenho nos meses em que não for adequado. Montesinos et al. (2013) envia questionários aos gestores a fim de monitorar o desempenho.

Não há nos textos em apreço, contudo, ações concretas para o aperfeiçoamento da gestão. Após o exame de todos os vinte e dois artigos do PB, conclui-se que a identificação dos pontos fortes e fracos do contexto avaliado não foi realizada por nenhum dos trabalhos.

Como conclusão, portanto, da análise sistêmica desta sexta lente, constata-se que todos os textos examinados, de algum modo, utilizam métodos de estudo capazes de diagnosticar a situação atual dos contextos analisados. Nenhum deles, porém, propôs a construção de escalas cardinais com descritores que permitam, a partir do nível de desempenho da situação atual (*status quo*), situar os pontos fortes e fracos e uma meta que possibilite gerar ações concretas de aperfeiçoamento e sua mensuração.

### 4.2.7 Síntese do estudo das lentes

Examinando os vinte e dois artigos do PB considerados para análise sistêmica, pode-se concluir que existem muitas oportunidades para estudos futuros, eis que restaram claras as carências abaixo elencadas:

a) Não utilização de modelos fundamentados em abordagens subjetivistas;
b) Ausência de harmonia entre os modelos construídos e objeto de estudo;
c) Ausência da utilização de um processo estruturado que objetivasse a expansão do conhecimento do gestor púbico acerca do contexto específico de problematização a partir de seus valores e percepções;
d) Carência de identificação do perfil atual do desempenho (*status quo*) da ênfase do estudo;
e) Deficiência de um processo estruturado de gestão de desempenho que permita identificar ações de melhoria.

## 4.3 MODELO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO TRABALHO REMOTO

Diversas definições teóricas de modelo foram discutidas ao longo dos anos (DEHE; BAMFORD, 2015). Consoante mencionado nos capítulos anteriores, considera-se modelo uma ferramenta para representação da realidade e organização do pensamento, para explorar cenários (PIDD, 2003; ACKOFF; SASIENI, 1968).

Avaliações apropriadas viabilizam aos gestores o acompanhamento do progresso da organização em seu caminho para a excelência. O construtivismo parte do pressuposto que o homem responde aos estímulos para construir e organizar o seu próprio conhecimento (ENSSLIN, L.; LONGARAY, 2013).

Os episódios são reais, mas a interpretação dos mesmos é fundamentalmente subjetiva, alterando-se, destarte, conforme a óptica do decisor. É importante ter cautela para que não

haja distorção da realidade, em função da valorização do nível de subjetividade (DEHE; BAMFORD, 2015).

A construção do modelo de avalição de desempenho do trabalho remoto seguirá a metodologia MCDA-C, especificamente, no que se refere à fase de estruturação e de recomendações.

### 4.3.1 Fase de Estruturação

A primeira etapa da metodologia MCDA-C, da construção do modelo, trata da formulação do problema e procura identificar, distinguir e organizar os fatores considerados proeminentes no processo de apoio à decisão. Para Churchill (1990), um problema estratégico complexo demanda maior concentração de esforços na etapa de estruturação, que deve ocorrer de maneira dinâmica, proporcionando o debate e construção do conhecimento, não podendo ser um fim em si mesmo (BANA E COSTA, 1993; BANA E COSTA; STEWART; VANSNICK, 1995).

Para conclusão desta fase, consoante já explicitado quando descritos os instrumentos de intervenção, algumas etapas precisam ser realizadas: 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, Construção dos Descritores para os objetivos selecionados (escalas ordinais de mensuração) e Definição dos Níveis de Referência.

Para iniciar o processo, é necessário descrever o contexto decisional, identificando-se as características do ambiente, os atores do processo, o rótulo do problema e elaboração do sumário.

#### 4.3.1.1 Contextualização do Problema

A primeira etapa da fase de estruturação é chamada caracterização do contexto decisório. A contextualização do problema é contemplada com a descrição do ambiente em que a pesquisa foi realizada, descrição dos atores elencados para a pesquisa, definição do rótulo para o problema e criação de um sumário contendo um resumo da descrição do problema, justificativa, objetivo do estudo, sugestões de resolução do problema e resultados esperados.

O Poder Público é responsável por milhares de processos que tramitam na justiça brasileira. Em razão disto, é de extrema importância o aparelhamento dos órgãos jurídicos que

defendem as políticas públicas estatais. O processo eletrônico é uma realidade atual e viabiliza que os advogados públicos trabalhem remotamente. Se por um lado isto permite que os servidores conciliem a vida pessoal e profissional, por outro lado o Estado beneficia-se com redução de custos estruturais e ganhos de produtividade individual, atraindo para si a responsabilidade de manter condições de operabilidade mesmo à distância.

Este trabalho preocupa-se com a equipe de trabalho remoto instituída no âmbito da Procuradoria Federal no Estado de Santa Catarina, órgão da Procuradoria-Geral Federal (PGF). A PGF é órgão vinculado da Advocacia-Geral da União, função essencial à dignidade da justiça nos termos da CF/88, responsável pela representação judicial e extrajudicial das 159 autarquias e fundações públicas federais, bem como pela representação, por delegação, da União nas execuções fiscais perante a Justiça do Trabalho. Dentre as entidades representadas pelo órgão, inclui-se o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), responsável pelo maior volume de processos.

Nos últimos anos a Procuradoria Federal orienta-se, dentro de suas atribuições, no sentido de otimizar a administração do volume de trabalho e triagem dos processos. Isto requer o aprimoramento e investimentos em ferramentas de avaliação do desempenho para apoiar a gestão. O desempenho pretendido consiste em ter um procedimento sistematizado para amparar o gerenciamento processual, melhorando os fluxos internos e evitando a perda de prazos.

A Procuradoria-Geral Federal conta com um efetivo de 4.060 procuradores em exercício por todo o Brasil. No que se refere aos servidores administrativos concursados, a força de trabalho é irrisória, uma vez que não passam de 100 colaboradores. Quanto ao programa de estágio na instituição, tem caráter descentralizado, sendo administrado pela Secretaria-Geral de Administração da AGU, segundo diretrizes do Ministério do Planejamento. A AGU como um todo contempla 1.832 vagas de estágio, das quais 295 são para nível médio e o restante para graduação (BRASIL, 2015a).

A Procuradoria Regional Federal da 4ª Região com sede em Porto Alegre, é composta por 685 procuradores, sendo mais da metade mulheres. A maior parte dos procuradores possui pós-graduação ao menos em nível de especialização. Em Santa Catarina estão em exercício atualmente 173 procuradores, dos quais 66 na Capital (BRASIL, 2015a).

O contexto decisório, no caso em tela, caracteriza-se do seguinte modo: O titular da insatisfação no bojo deste estudo, é a Procuradoria Federal em Santa Catarina. A insatisfação

consiste na dificuldade de mensurar e qualificar a atuação da equipe remota em Santa Catarina.

As equipes de trabalho remoto no contencioso previdenciário da Procuradoria Federal inicialmente foram criadas para atuar nos processos em que se pleiteia benefícios previdenciários por incapacidade (ex.: auxílio-doença; aposentadoria por invalidez; auxílio-acidente de qualquer natureza; adicional de 25%) em Juizados Especiais Federais (JEF).

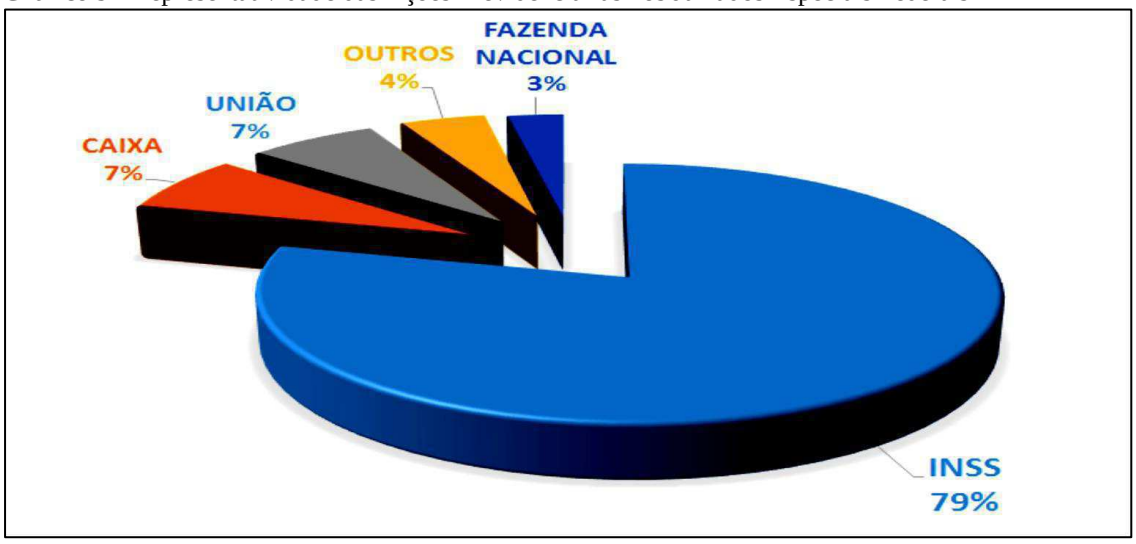
A equipe remota para benefícios previdenciários por incapacidade em Santa Catarina (ETR-BI/SC), cujas dificuldades inspiram o modelo a ser desenvolvido, é composta por 10 (dez) procuradores federais, que atuam, independentemente do território, em processos que tramitam em varas federais por todo o Estado. Começou a funcionar efetivamente no Estado em 01º de junho de 2016. Dentre os integrantes da equipe remota dois estão responsáveis pelo gerenciamento do contencioso (GEAC), filtrando tarefas de grande volume e menor complexidade, e outros oito ocupam-se da atuação especializada em processos (EATE), realizando atividades mais complexas, que requerem maior tempo para análise. A coesão e espírito colaborativo do grupo é fundamental para que a ideia da ETR-BI se consolide.

Segundo o Boletim Estatístico da Previdência Social de agosto do ano de 2015, conquanto o número de requerimentos de benefícios elevou-se, entre os anos de 2006 e 2014, de 7.072.086 para 8.625.968, o número de benefícios por incapacidade requeridos na via administrativa saltou de 2.837.159 no ano de 2007 para 4.706.530 no ano de 2014, o que representou o aumento de 66% do número de requerimentos de benefícios por incapacidade na via administrativa, contra o aumento de apenas 22% do número total de requerimentos (BRASIL, 2015b).

A chamada Procuradoria Regional Federal da 4ª Região (PRF4), que abrange a Região Sul do País, foi uma das escolhidas para o projeto piloto nacional em virtude de ser aquela em que todos os processos de JEF e praticamente todos os processos da Justiça Federal estão tramitando em meio eletrônico.

No gráfico abaixo, que justifica a relevância do assunto, é possível ter uma ideia das razões pelas quais se deve investir na otimização do gerenciamento das demandas de massa em que a Procuradoria Federal atua representando o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS):

**Gráfico 9 -** Representatividade das Ações Previdenciárias nos Juizados Especiais Federais




Fonte: Relatório de Gestão da PGF 2015.

Nesta conjuntura, os atores deste processo decisório são: a) na qualidade de decisor, um procurador sênior, o coordenador do núcleo de trabalho remoto do órgão pesquisado; b) como intervenientes, a chefia imediata do órgão e o órgão superior; c) como agidos, os próprios colaboradores.

**Figura 16-** Atores do processo decisório

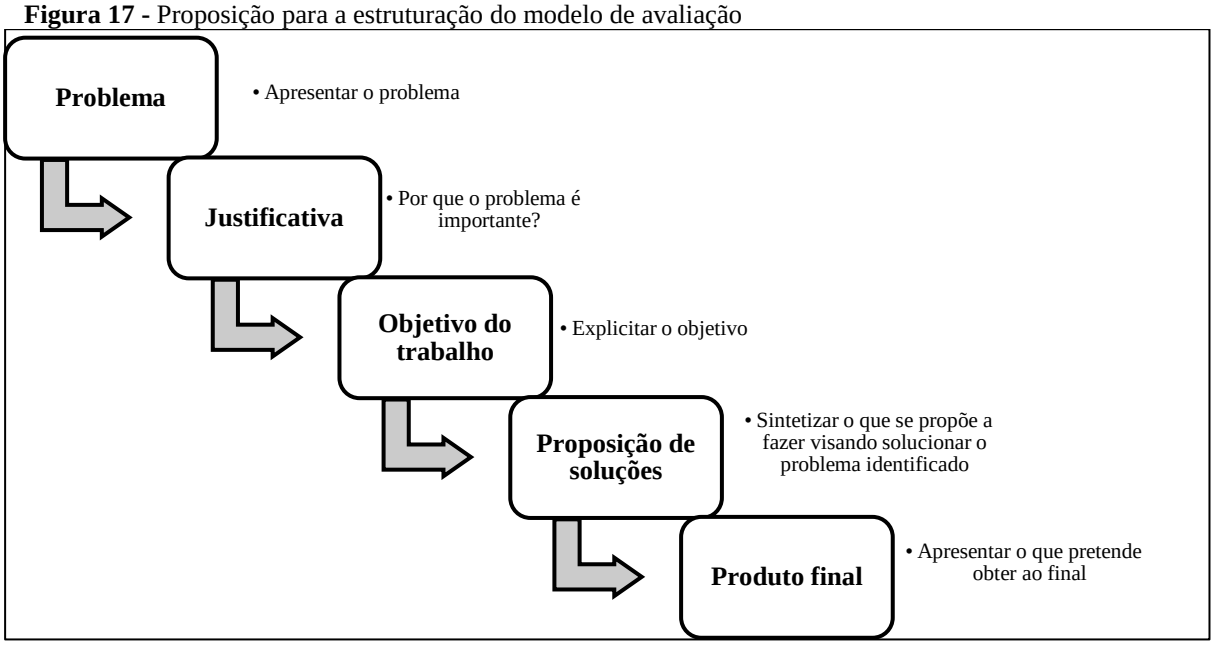
| |
|---|
| ***Decisor*** |
| • Coordenador da Equipe de Trabalho Remoto da Procuradoria Federal em Santa Catarina (ETR-PF/SC) |
| ***Intervenientes*** |
| • Procurador-Chefe da PF/SC |
| • Procuradoria-Geral Federal |
| ***Agidos*** |
| • Procuradores e Servidores integrantes da ETR-SC |
| ***Facilitador*** |
| • Mestranda |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O rótulo é crucial para a construção do modelo de avaliação de desempenho, é, sobretudo, através dele que a problemática é delineada e orientada (ENSSLIN, MONTIBELLER, NORONHA, 2001). No presente estudo, o rótulo foi definido da seguinte forma: “Avaliação de Desempenho do Trabalho Remoto em uma Procuradoria em Santa Catarina”.

Neste norte, foi utilizada uma proposição para orientar o trabalho, com fundamento em Tasca (2013), a qual está sintetizada na figura abaixo:

**Figura 17 -** Proposição para a estruturação do modelo de avaliação




Fonte: Adaptada de Tasca (2013, p. 162).

O sumário desta contextualização, que orienta a pesquisa, está apresentado nos cinco parágrafos seguintes. O primeiro deles reflete a apresentação do problema e descrição do ambiente; o segundo justifica a importância do problema; o terceiro evidencia o objetivo do estudo. No quarto parágrafo apresenta-se o que se propõe a fazer para alcançar o objetivo no intuito de solucionar o problema. O quinto parágrafo diz respeito ao que se espera obter ao final da pesquisa.

Nos últimos anos a Procuradoria Federal orienta-se no sentido de racionalizar a produtividade de seus membros e motivá-los para melhor atingir os fins institucionais, além de aprimorar os fluxos internos, como triagem e gerenciamento de processos. As equipes de trabalho remoto vêm sendo implementadas com esta intenção. Isto requer o aprimoramento e investimentos em ferramentas de avaliação do desempenho para apoiar a gestão da Procuradoria.

O objetivo deste estudo é avaliar o desempenho do trabalho remoto na Procuradoria Federal em Santa Catarina. Cuida-se de uma situação em que o decisor não tem objetivos perfeitamente delineados. Por se tratar, justamente, de situação complexa, pretende-se

construir um modelo que evidencie os objetivos e os indicadores de desempenho de forma personalizada através da percepção do decisor utilizando a Metodologia MCDA-C.

O modelo gerado viabilizará a identificação, organização e integração de aspectos relevantes para a gestão da equipe de trabalho remoto no Estado, estabelecendo referenciais de atuação, além de evidenciar o perfil atual da produtividade dos Procuradores atuantes no Estado.

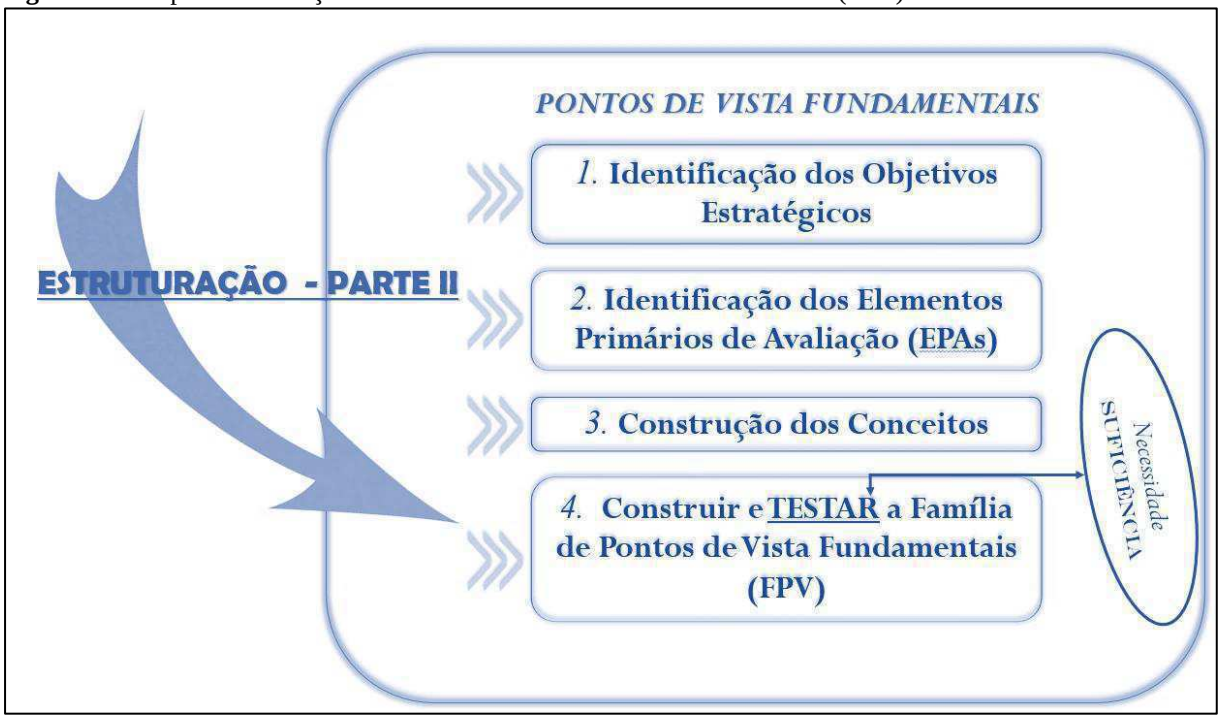
Possibilitará, ainda, a identificação de oportunidades de melhoria do desempenho apoiando a gestão em seu processo de tomada de decisão. Serviria também para aprimorar as estratégias defensivas e a alocação da força de trabalho.

#### 4.3.1.2 Família dos Pontos de Vista Fundamentais

Esboçado o contexto do problema que se pretende apoiar, inicia-se a construção da Árvore dos Pontos de Vista Fundamentais.

Ensinam Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) que a Família de Pontos de Vista (FPV) contempla: (a) Identificação dos objetivos estratégicos; (b) Identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA); (c) Construção dos Conceitos; e, (d) Construção da Família de Pontos de Vista. A figura abaixo ilustra os passos mencionados:

**Figura 18 -** Etapa de construção da Família de Pontos de Vista Fundamentais (FPV)




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Os objetivos estratégicos na percepção do decisor, que evidenciam as principais preocupações associadas à avaliação do trabalho remoto na Procuradoria Federal, foram inicialmente identificados, por meio de entrevista preliminar, resultando em três objetivos, quais sejam: custos, processos e pessoas.

Após a identificação dos objetivos estratégicos apontados pelo decisor é que se passou a identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs), a partir de entrevistas semiestruturadas. O roteiro flexível para as entrevistas, na forma de um *brainstorm*, com o decisor está relacionado no quadro abaixo:

**Quadro 16 -** Roteiro para entrevista semiestruturada

| |
|---|
| ✓ Trace um panorama geral do modo como a equipe de trabalho remoto dos benefícios previdenciários por incapacidade atua no momento |
| ✓ Fale-me sobre como ocorre atualmente a gestão da equipe de trabalho remoto ETR-BI da PF/SC. |
| ✓ Defina um problema geral para a gestão da equipe de trabalho remoto; |
| ✓ Existem indicadores de desempenho já em uso pela gestão? |
| ✓ Quais seriam as principais oportunidades existentes? |
| ✓ Existe um plano de metas para a equipe no curto, médio e longo prazo? |
| ✓ Quais seriam os maiores obstáculos enfrentados rotineiramente pela gestão? |
| ✓ Quais seriam suas maiores incertezas no tocante à coordenação da equipe? |
| ✓ O que faz o trabalho desta equipe remota ser complexo? |
| ✓ De que ferramentas a gestão dispõe para apoiar o trabalho? |
| ✓ Qual a importância das pessoas nos procedimentos diariamente realizados? |
| ✓ Quais seriam os seus objetivos para a equipe a curto, médio e longo prazos? |
| ✓ Qual o nível de autonomia do coordenador da equipe de trabalho remoto? |
| ✓ Como o coordenador avalia o apoio que a gestão geral fornece para a equipe? |
| ✓ Quais as maiores conquistas de sua gestão até este momento? |
| ✓ A quantidade de recursos humanos, tecnológicos e de materiais é adequada ao volume de trabalho? |
| ✓ O desempenho dos membros da equipe, é adequado? |
| ✓ Como o desempenho dos indivíduos membros da equipe é mensurado? |
| ✓ Como o desempenho da equipe como um todo é mensurado? |
| ✓ O que o coordenador entende por bom desempenho? |
| ✓ Como é o relacionamento do coordenador com os setores dos quais necessita de apoio? |
| ✓ Até que ponto a gestão da infraestrutura está em sua esfera de competência? |
| ✓ Até que ponto o coordenador consegue sugerir a abertura de novas vagas na equipe? |
| ✓ O volume de trabalho é suportável pelo dimensionamento atual da equipe? |
| ✓ O que mais lhe preocupa com relação à gestão de pessoas? |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Ensslin, Montibeller Neto e Noronha (2001) afirmam que o quantitativo de EPAs deve ser detalhado atendendo ao pressuposto de exaustividade na percepção do decisor, a fim de gerar informações para definição do problema a ser resolvido, e, por conseguinte, para a estruturação do modelo multicritério de avaliação. No quadro a seguir apresentam-se os sessenta e seis EPAs levantados, enquadrados conforme os objetivos estratégicos do decisor:

**Quadro 17 -** EPAs por objetivo estratégico

| EPAS POR OBJETIVO ESTRATÉGICO | | |
|---|---|---|
| **CUSTOS** | **PROCESSOS** | **PESSOAS** |
| 14 Eficiência no gasto | 2 Ciclo do contencioso Previdenciário | 1 Eficiência do Procurador |
| 17 Aperfeiçoamento do uso do espaço físico interno das unidades | 4 Demandas do Setor de Cálculos | 3 Comprometimento do Procurador |
| 28 Redução de custos com espaço físico | 7 Acesso Remoto aos Sistemas da Previdência Social | 5 Treinamento prévio para realização do trabalho remoto |
| 29 Redução de custos com materiais | 13 Especialização\Setorização | 6 Orientações Ergonômicas |
| 62 Redução de custos com energia | 19 Sistemas de controle das atividades desenvolvidas | 8 Condições de trabalho |
| 65 Custos com água | 20 Clareza das metas | 9 Interação coletiva |
| | 21 Aprimoramento e estimulo a propostas de acordo | 10 Reuniões periódicas |
| | 23 Mecanismos de acompanhamento pela alta gestão | 11 Metas de desempenho |
| | 24 Rotinas e fluxos padronizados | 12 Cultura do trabalho remoto |
| | 25 Informações atualizadas sobre volume de trabalho | 15 Atualização constante dos Procuradores |
| | 26 Atividades do setor de cálculos | 16 Apoio da Procuradoria |
| | 27 Integração Regional | 18 Comprometimento dos servidores de apoio |
| | 32 Qualidade das peças processuais | 22 Saúde dos Procuradores |
| | 35 Triagem processual diária | 30 Servidores de apoio |
| | 36 Instrução Processual | 31 Suficiência da equipe de apoio |
| | 38 Gestão do trabalho | 33 Capacitação para uso dos sistemas informatizados da AGU/PGF |
| | 39 Estatísticas de processos | 34 Aperfeiçoamento das equipes de trabalho |
| | 41 Eficiência do gerenciamento | 37 Gestão de Afastamentos |
| | 42 Mensuração do trabalho realizado | 40 Coordenação da Equipe |
| | 43 Execução Invertida | 44 Suporte Remoto da DTI |
| | 45 Atenção aos casos de maior valor | 46 Estagiários |
| | 47 Gerenciamento geral | 50 Qualidade de vida |
| | 48 Recursos | 51 Gestão de talentos |
| | 49 Tempo de tramitação interna | 52 Alinhamento estratégico na gestão de pessoas |
| | 59 Gerenciamento de Sentenças | 53 Necessidades individuais de capacitação |
| | 60 Gerenciamento de intimações | 54 Relacionamento com APS-ADJ (INSS) |
| | 64 Defesa do ente público | 55 Relacionamento com setor de cálculos |
| | | 56 Relacionamento com o judiciário |
| | | 57 Relacionamento entre procuradores |
| | | 58 Relacionamento com a chefia da PFSC |
| | | 61 Horas à disposição da instituição |
| | | 63 Perfil do Procurador |
| | | 66 Relacionamentos com os envolvidos |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No quadro abaixo constam alguns exemplos da construção de conceitos – a partir do raciocínio de um polo presente (desempenho pretendido) e de um polo oposto (ocorrência que o decisor visa a evitar) – para os elementos primários de avaliação (EPA) acima identificados. A leitura que se faz é ter o polo presente ao invés do polo oposto. “A partir de um conceito pode-se questionar ao decisor quais são os meios necessários para atingi-lo, ou então, sobre quais são os fins a que se destina” (ENSSLIN; MOTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 82).

Esta estrutura dos conceitos advindos dos EPAs, na explicação de Ensslin, Montibeller e Noronha, (2001) utiliza a lógica da decomposição, pela qual um critério complexo de ser mensurado é decomposto em subcritérios de mais simples visualização e mensuração. O conceito sugere uma ação e o polo oposto de acordo com a visão do decisor (polo oposto psicológico) diz respeito ao fator ou consequência que este visa a evitar. Veja-se:

**Quadro 18 -** EPAs e conceitos PVF CUSTOS

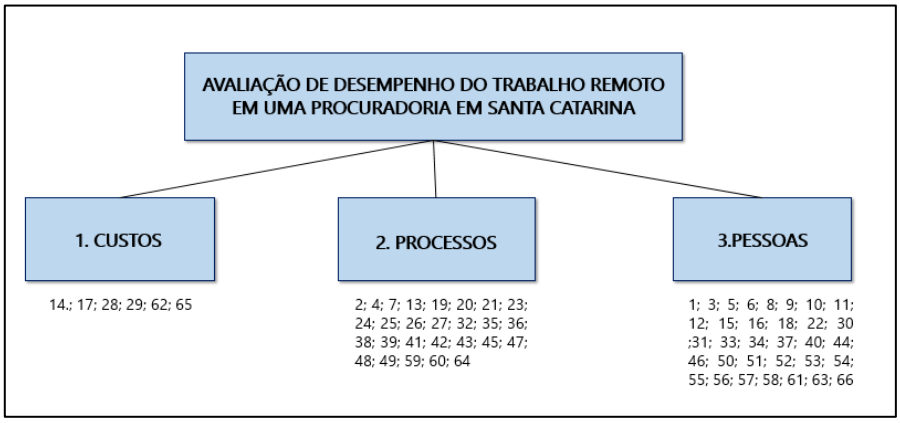
| EPA | POLO PRESENTE | POLO OPOSTO |
|---|---|---|
| 14 Eficiência no gasto | - Contribuir para a redução do gasto público | - Manter o consumo elevado mesmo com parte da equipe em outro ambiente |
| 17 Aperfeiçoamento do uso do espaço físico interno das unidades | - Otimizar o uso do espaço físico nas unidades | - Subutilizar os espaços físicos liberados |
| 28 Redução de custos com espaço físico | - Verificar possibilidade de diminuir o gasto com unidades físicas<br>- Gerar informações para restruturação da PGF | - Manter o mesmo nível de instalações para menor número de usuários |
| 29 Redução de custos com materiais | - Verificar possibilidade de reduzir o gasto com materiais | - Manter os gastos com materiais na mesma proporção |
| 62 Redução de custos com energia | - Contribuir para redução dos gastos com energia elétrica | - Manter o gasto com energia elétrica |
| 65 Custos com água | - Incentivar a redução de custos com água | - Desperdiçar água na instituição |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O quadro com a integralidade dos EPA e conceitos pode ser visualizado no APÊNDICE B.

A partir dos Elementos Primários de Avaliação, evoluindo na construção do modelo, os conceitos são organizados, com o decisor, agrupados em seus objetivos estratégicos. Nesta etapa de resultados parciais, foi elaborada uma estrutura hierárquica de valor, a qual está representada na figura a seguir:

**Figura 19 –** Família de Pontos de Vista Fundamentais inicial




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

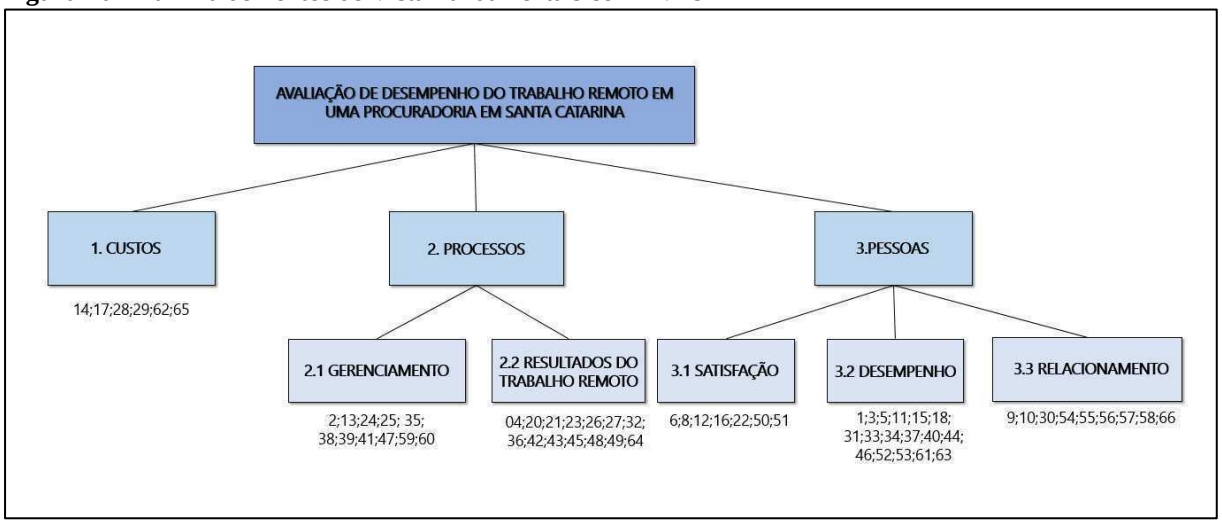
A Família de Pontos de Vista (FPV) identifica os objetivos estratégicos ou áreas de preocupação percebidas pelo tomador de decisão como inerentes à gestão do contexto examinado. Cada área é representada por um conjunto de conceitos. Ressalta-se o seguinte:

> A estrutura arborescente (árvore) utiliza a lógica da decomposição, em que um critério mais complexo de ser mensurado é decomposto em subcritérios de mais fácil mensuração. O critério de nível hierárquico superior é definido pelo conjunto de critérios de nível hierárquico inferior que estão ligados a ele na árvore (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 125).

A partir da árvore de Pontos de Vista (FPV), procedeu-se à construção dos descritores, identificando-se um conjunto de níveis de impacto associados a cada um dos pontos de vista. O contato direto com o decisor é fundamental para o desenvolvimento dos passos seguintes, sobretudo, para elaboração dos mapas cognitivos.

Na figura a seguir, a partir do agrupamento de EPAs, foi possível expandir a FPV de valor em termos de PVEs:

**Figura 20 –** Família de Pontos de Vista Fundamentais com PVEs




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Observa-se que o Ponto de Vista Fundamental "2. Processos" foi desmembrado nos PVEs "2.1 Gerenciamento" e "2.2 Resultados do Trabalho Remoto". O PVF "3. Pessoas" foi desmembrado em três "PVEs", quais sejam: "3.1 Satisfação"; "3.2 Desempenho" e "3.3 Relacionamento".

4.3.1.3 Construção dos Descritores

A Construção dos Descritores é uma etapa da fase de estruturação do modelo MCDA-C, a qual se inicia após o encerramento da etapa da Família dos Pontos de Vista. É a última etapa, portanto, da fase de estruturação. Neste passo define-se o que é mais relevante e adequado medir. São construídas as escalas ordinais que poderão mensurar o desempenho das propriedades dos objetivos estratégicos estabelecidos (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Para Ensslin, Montibeller e Noronha, (2001, p. 145): "a construção dos descritores é a etapa que mais influenciará a qualidade do modelo multicritério, assim como no processo para identificar ações de aperfeiçoamento".

#### *4.3.1.3.1 Mapas Cognitivos*

Para evoluir no agrupamento dos conceitos nas áreas, construiu-se a hierarquia dos conceitos por intermédio do raciocínio de ligações de influência entre meios e fins. "Nos problemas organizacionais, não é aconselhável considerar a organização como tomadora de decisão" (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001, p. 99). O decisor, então, responde porque cada conceito é importante, mencionando qual seria a finalidade da ação proposta.

De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), o mapa cognitivo representa uma hierarquia de conceitos, relacionados por ligações de influência entre meios e fins. O mapa, de modo geral, é construído seguindo-se a ordem de conceitos-meio na base, táticos logo acima e os conceitos-fim na parte superior. O mapa não apresenta uma correspondência direta entre o pensamento e a expressão do decisor, mas é uma ferramenta importante para organizar dados subjetivos (EDEN, 1992).

Quando conceitos são orientados à ação, assume-se que existe um certo grau de similaridade, uma relação entre as ideias representadas por cada um deles. Formalmente, os mapas cognitivos são representações gráficas em que cada conceito é um nó e cada relação de influência uma ligação. Para ler o mapa, é necessário ter em conta estas relações de influência entre os conceitos (ENSSLIN, S. R. et al., 2008).

Na construção de um mapa, é aconselhável subir hierarquicamente até atingir um único conceito que expressa o objetivo mais estratégico do decisor para o contexto analisado. Outra questão importante é a eliminação das circularidades, eis que conceitualmente todos os nós presentes numa estrutura circular possuem a mesma relação de hierarquia, o que compromete a leitura do mapa (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

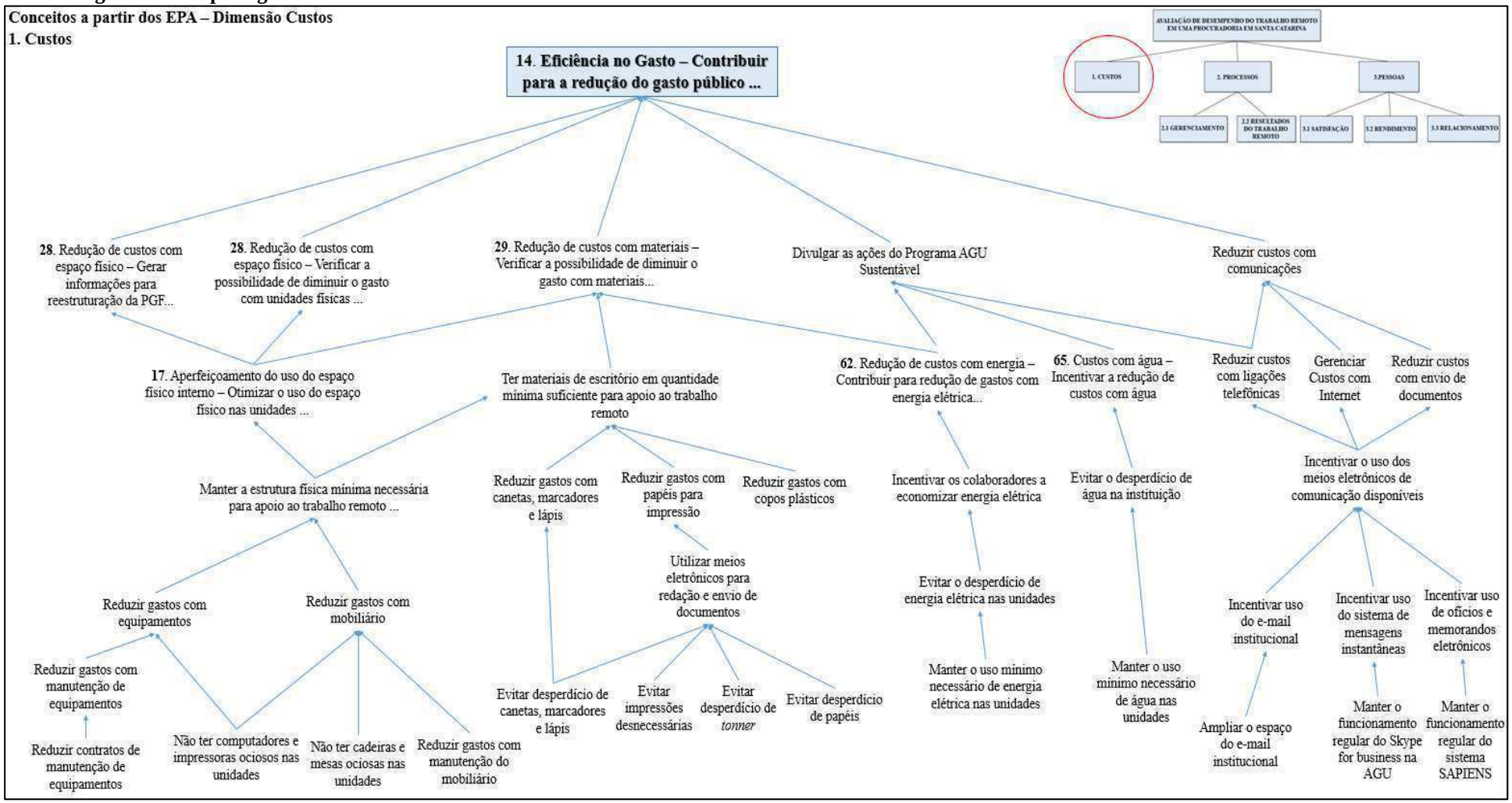
O mapa cognitivo possibilita a transformação do conhecimento inicialmente tácito do decisor em conhecimento explícito, porquanto relaciona o problema que o inquieta a seus desdobramentos e a meios de solucioná-lo. Por um lado, os mapas cognitivos são mais ricos em informação sobre como os decisores constroem o seu problema, noutro viés, a arborescência permite organizar melhor e hierarquizar diversos fatores relevantes para avaliação das ações a serem implementadas.

O decisor isolou os conceitos extraídos dos EPA em áreas de interesse na estrutura arborescente. Com a construção dos mapas cognitivos é possível hierarquizar os conceitos e determinar os descritores a fim de mensurar o desempenho de cada ponto de vista.

Estes mapas viabilizam a expansão do conhecimento acerca do contexto de modo a permitir a afirmação de um conjunto de pontos de vista que arquitetem de forma operacional os objetivos do decisor (LACERDA, 2009; MONTIBELLER NETO et al., 2008).

A figura abaixo ilustra o desenvolvimento do mapa cognitivo para o PVF “1. Custos”:

**Figura 21 - Mapa cognitivo PVF "1. Custos"**




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Após a elaboração do mapa, os conceitos foram agrupados em cluster e subclusters, de acordo com a percepção do decisor, conforme exposto a seguir.

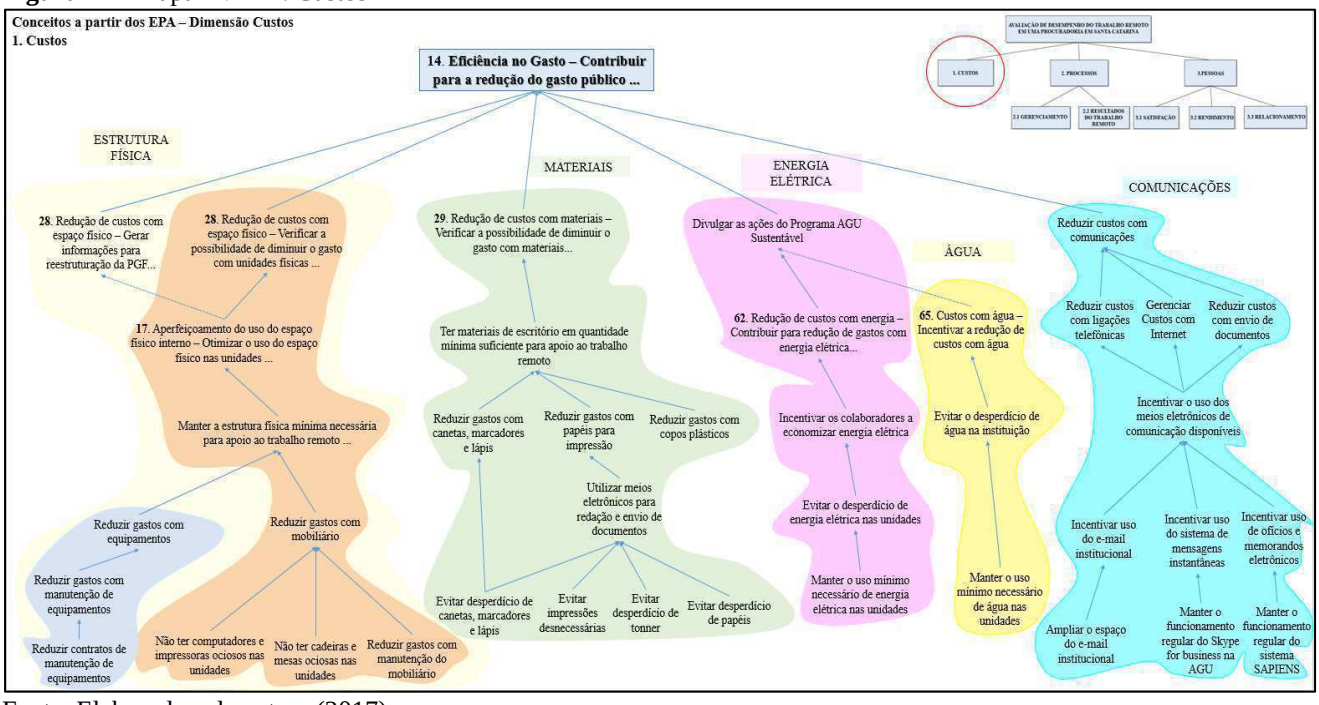
### *4.3.1.3.2 Clusters*

Como já introduzido ao final do tópico anterior, os conceitos, após a construção dos mapas, foram agrupados em clusters e subclusters¸ considerando as semelhanças entre as preocupações representadas. De acordo com as preferências e valores do decisor, os clusters e subclusters são rotulados a fim de refletirem os objetivos que reúnem em si. As relações muito fracas identificadas no mapa cognitivo inicial foram subtraídas para a formação dos clusters, mantidas as relações fortes de meios e fins entre os conceitos.

Para Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), os clusters são conjuntos de amarrações relacionadas por ligações intracomponentes. O PVF deve representar aspectos que sejam de consequências essencialmente importantes sob a ótica do objetivo do decisor. Além disto, o PVF deve representar um fator passível de ser influenciado pelas ações potenciais a serem adotadas. Na busca no sentido fins-meios deve-se levar em conta, ainda segundo os autores citados, o aumento da controlabilidade da ideia expressa pelo decisor.

O agrupamento dos conceitos permite criar uma série de cadeias desde os mais operacionais aos mais estratégicos, o que possibilita a visualização e incorporação de novos conceitos. A seguir ilustramos as cadeias e clusters identificados para o PVF “1. Custos”:

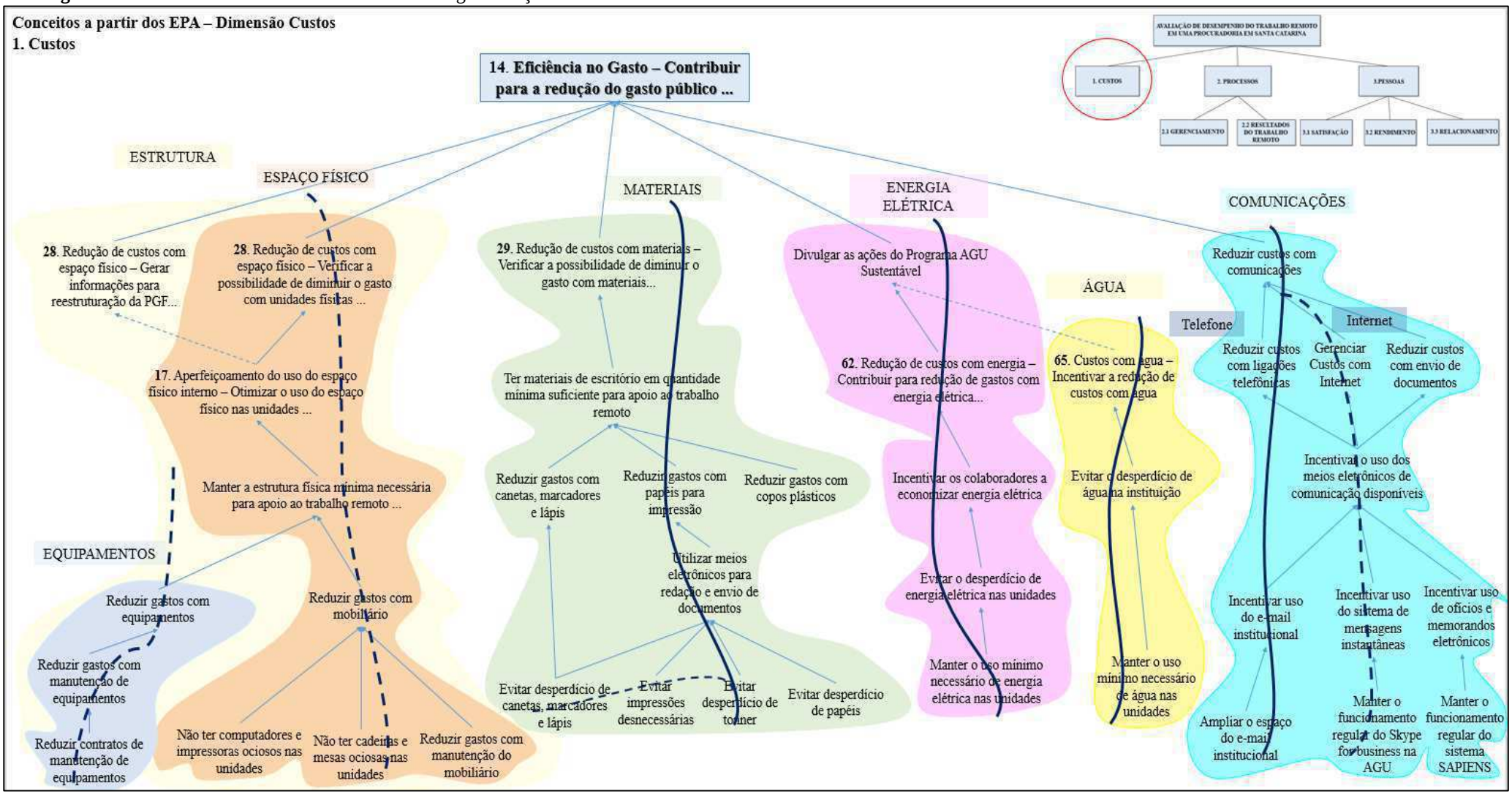
**Figura 22 -** Mapa PVF "1. Custos"




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Na figura seguinte demonstram-se os ramos de avaliação para a dimensão “Custos” e as linhas de argumentação:

**Figura 23 -** Clusters PVF "1. Custos" - Linhas de Argumentação




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Este processo de elaboração dos mapas cognitivos exemplificado no corpo deste trabalho para o PVF “1. Custos” foi repetido para todos os objetivos estratégicos do decisor. Após a construção de todos os mapas no sentido meios aos fins, o método MCDA-C propõe que as estruturas de relações causais sejam transportadas para uma estrutura arborescente.

Esta estrutura é designada como Estrutura Hierárquica de Valor. Por meio dela as áreas de preocupação são testadas quanto à necessidade e exaustividade, transformando-se em Postos de Vistas Fundamentais – PVFs.

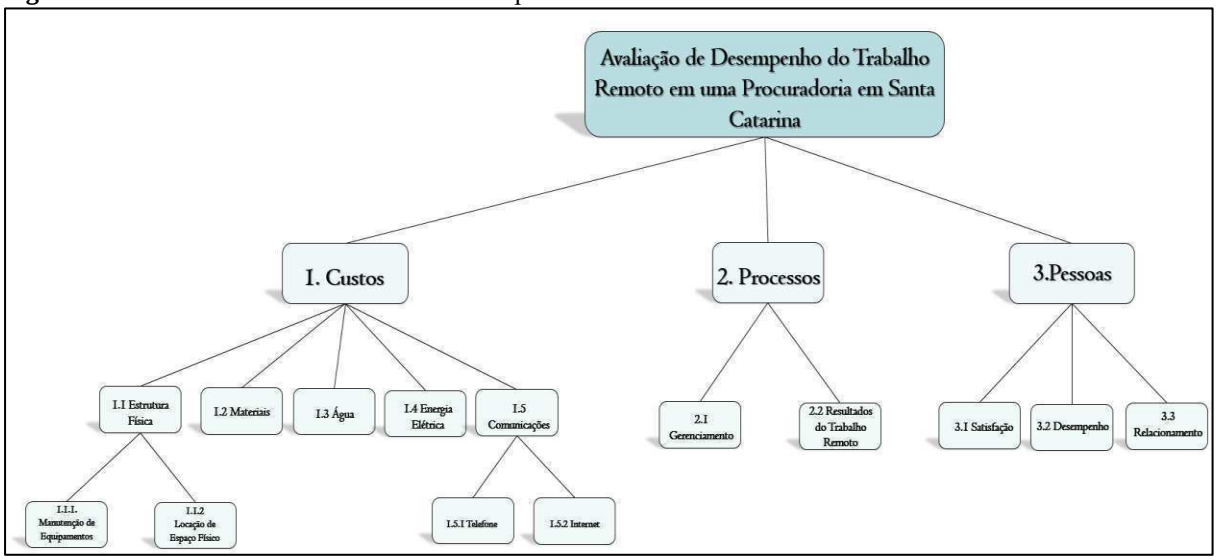
Os mapas cognitivos para cada PVF têm seus conceitos agrupados em *clusters* e *subclusters*, conforme ora apresentado, os quais representam subáreas de preocupação do decisor. Estes *clusters* são transportados para a Estrutura Hierárquica de Valor, na qual figuram como Pontos de Vistas Elementares – PVEs.

#### *4.3.1.3.3 Árvore de Valor com Pontos de Vista Elementares (PVE)*

Posteriormente à identificação dos Pontos de Vista Elementares (PVE) através do amoldamento dos Clusters, é possível a composição da Árvore de Valor ilustrada com estes PVE derivados do emprego da técnica dos Mapas Cognitivos, consoante demonstrado a seguir. A estrutura hierárquica de valor, na forma arborescente, abrange os pontos de vistas desmembrados até o nível passível de mensuração (ENSSLIN S. R. et al., 2008).

Na figura abaixo se observa a árvore com o recorte do PVF “1.Custos” desmembrado até o nível em que possível a mensuração:

**Figura 24 -** Árvore de valor com PVFs e PVEs para a dimensão “1.Custos”




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Conforme demonstra a Figura 25, em decorrência da construção dos mapas cognitivos, o PVF “1.Custos” teve sua expansão em outros níveis a partir da agregação dos clusters e subclusters, permitindo identificar sete candidatos potenciais a descritores. Os PVFs “2.Processos” e “3.Pessoas” também experimentaram expansão a partir do desenvolvimento de seus mapas.

O PVF “2. Processos” originou os PVEs “2.1 Gerenciamento” e “2.2 Resultados do Trabalho Remoto”. O PVE “2.1 Gerenciamento” desmembrou-se nos PVEs “2.1.1 Triagem”; “2.1.2 Ciclo do Contencioso”; “2.1.3 Suporte Tecnológico”, os quais, por sua vez, geraram novos desmembramentos. Surgiram, a partir destes, os PVEs: “2.1.1.1 Erros de Triagem”; “2.1.1.2 Grau de Gerenciamento”; “2.1.2.1 Equipe de Atuação Especializada (EATE) ”; “2.1.2.2 Equipe de Gerenciamento (GEAC) ”; “2.1.3.1 Dados Estatísticos para Gestão”; “2.1.3.1.1 “Melhorias Implementadas”; “2.1.3.1.2 Economia Estimada ao Erário”; “2.1.3.3 Integração do Sistema Sapiens”; “2.1.3.1 Sistema E-Proc” e “2.1.3.2 Sistema E-Saj”.

O PVE “2.2 Resultados do Trabalho Remoto” foi desmembrado em outros, a saber: “2.2.1 Alcance das Metas”; “2.2.2 Qualidade Técnica”; “2.2.3 Encerramento de Litígios” e “2.2.4 Fase de Execução”. Foi possível, ainda, encontrar os seguintes candidatos a descritores: “2.2.2.1 Efetividade”; “2.2.2.2 Atendimento a prazos”; “2.2.3.1 Dispensa de Recursos”; “2.2.3.2.1 Acordos Homologados”; “2.2.3.2.2 Propostas Formalizadas”; “2.2.3.2.3 Economia Gerada”; “2.2.4.1 Impugnações” e “2.2.4.2 Conferência de Cálculos”.

Quanto ao PVF “3. Pessoas”, desmembrou-se em “3.1 Satisfação”; “3.2 Desempenho” e”3.3. Relacionamento”. O PVE “3.1 Satisfação” gerou “3.1.1 Tratamento de Saúde”; “3.1.2 Qualidade de Vida” e “3.1.3 Aceitação do Trabalho Remoto”. No que tange ao PVE “3.2 Desempenho”, desmembrou-se em “3.2.1 Treinamento e Aperfeiçoamento” e “3.2.2 Produtividade”. Ainda, cumpre consignar que o PVE “3.3 Relacionamento” subdividiu-se em “3.3.1 Orientações à APS-ADJ/INSS” e “3.3.2 Integração da Equipe Remota”.

Maiores detalhes da estrutura estão descritos no APÊNDICE D deste trabalho.

#### *4.3.1.3.4 Os Descritores*

Finalmente, para viabilizar o traçado dos perfis de desempenho atuais, aceitáveis e desejáveis, é necessário identificar, após os procedimentos anteriores, os descritores, os quais devem representar aspectos relevantes de seu ponto de vista na estrutura. Um descritor é “um conjunto de níveis de impacto que servem como base para descrever performances plausíveis das ações potenciais em termos de cada PVF” (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA,

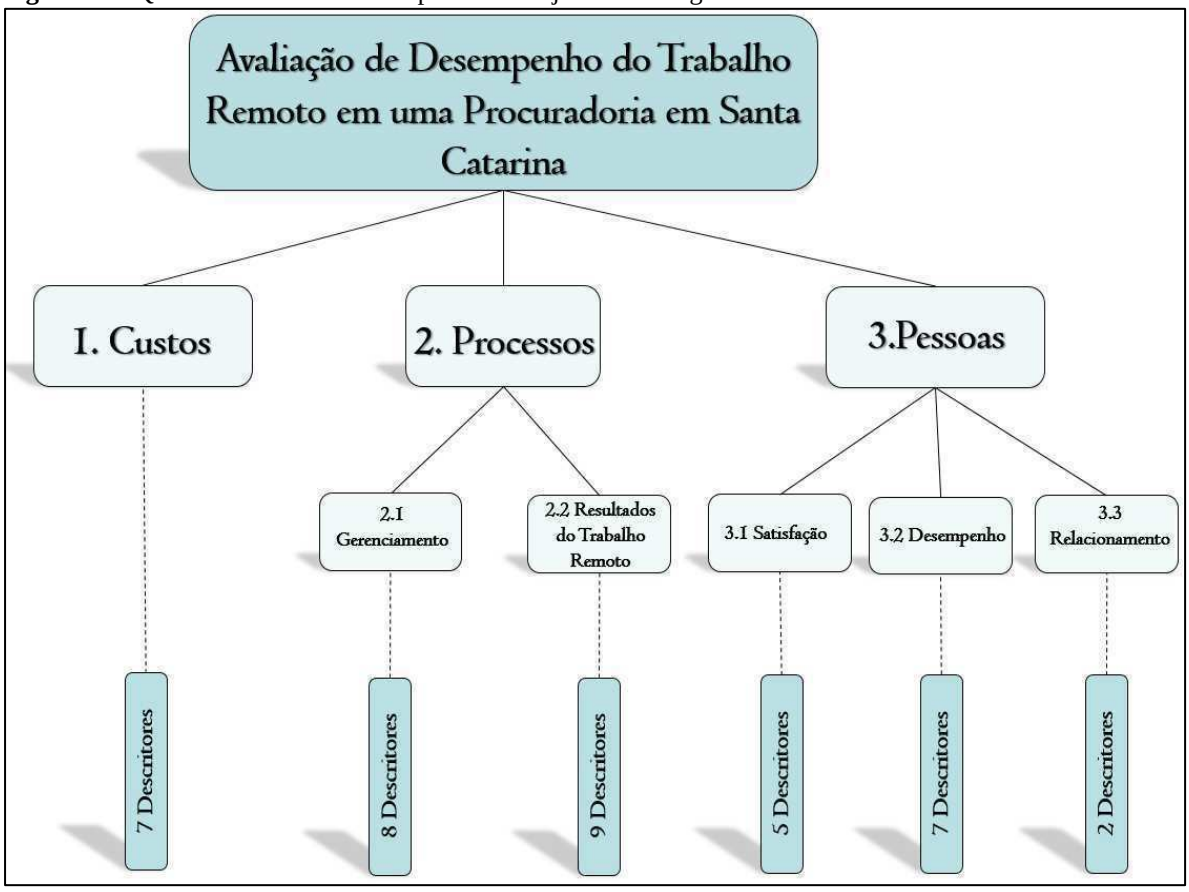
2001, p. 145). Kenney (1992) chama os descritores, que podem ser quantitativos ou qualitativos, de atributos.

É importante ressaltar que a escolha de um descritor julgado pelos decisores como adequado, é uma tarefa que deve ser executada de forma cuidadosa que envolve grande interação do decisor com o facilitador (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

Na estrutura arborescente (EHV) estão todos os Pontos de Vista Fundamentais (PVF) desmembrados até o limite em que se tornou possível sua mensuração. A partir deste nível, os PVE foram operacionalizados em escalas ordinais de mensuração. Estas escalas são os próprios descritores. Após a construção destes descritores, é possível traçar o perfil de desempenho para cada PVF.

O modelo arquitetado neste estudo possui 3 (três) PVFs (1.Custos; 2. Processos; 3.Pessoas), 21 (vinte e um) PVEs e 38 (trinta e oito) descritores, conforme ilustrado na figura a seguir. Nos APÊNDICES D e E deste trabalho apresenta-se o detalhamento de todos os PVF, PVE e dos descritores construídos.

**Figura 25 -** Quantidade de descritores para cada objetivo estratégico do decisor




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

No tocante ao PVF “1.Custos”, foi possível detalhar dois pontos de vista elementares (PVE) e sete descritores. No intuito de proporcionar melhor entendimento e visualização dos descritores, os níveis de impacto para cada descritor do PVF “1. Custos” estão detalhados nos quadros a seguir:

**Quadro 19 -** Níveis de impacto para os descritores do PVF “1.Custos”

| **1.1.1 MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS** - Medir o percentual de redução de custos com a manutenção de computadores e impressoras | | |
|---|---|---|
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.1.2 LOCAÇÃO DE ESPAÇO FÍSICO** - Medir o percentual de redução de custos com locação de espaço físico | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.2 MATERIAIS** - Medir o percentual de redução de custos com materiais de escritório | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.3 ÁGUA** - Medir o percentual de redução de custos com água | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que |

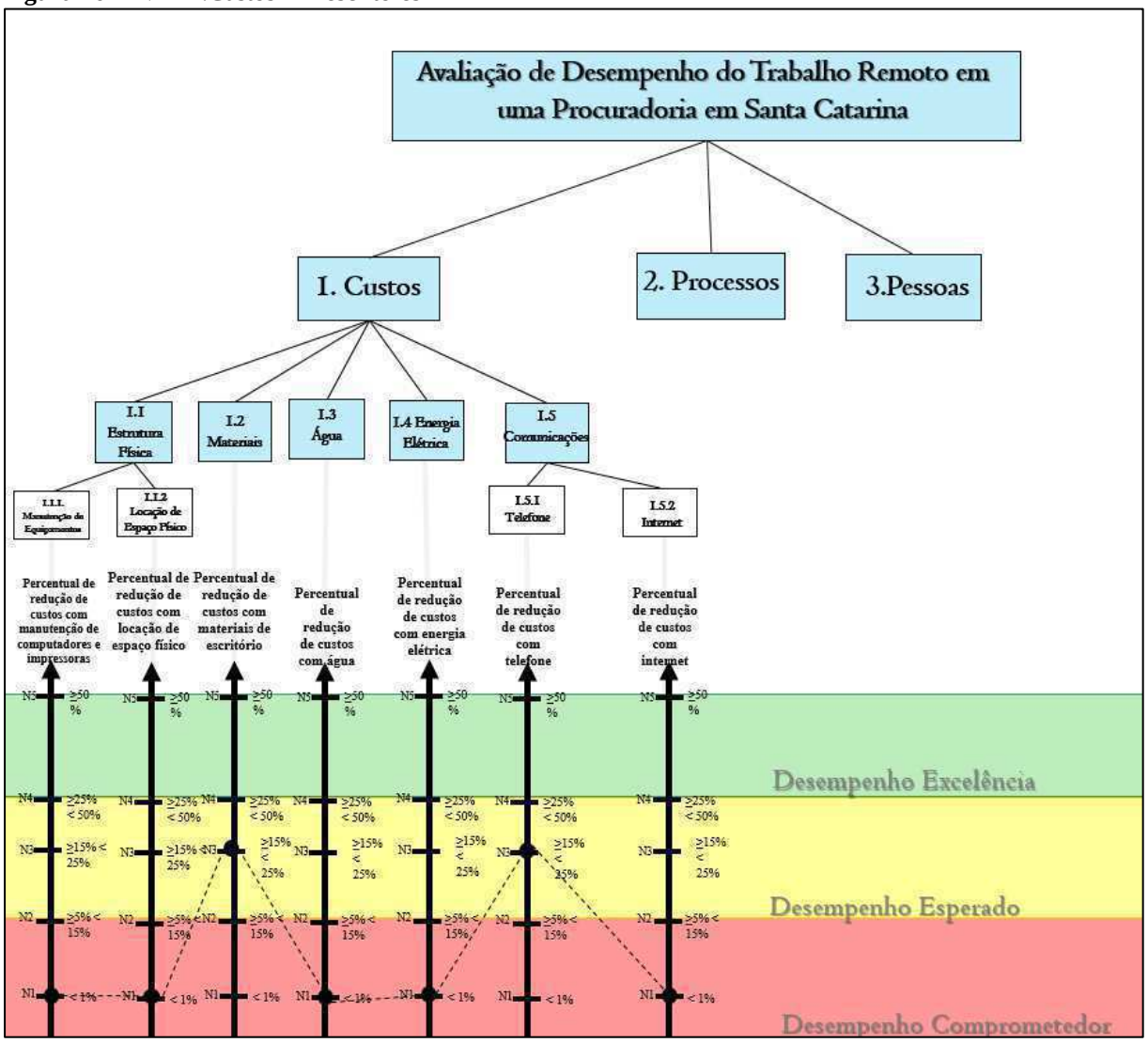
| | | |
|---|---|---|
| | | 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.4 ENERGIA ELÉTRICA** - Medir o percentual de redução de custos com energia elétrica | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.5 TELEFONE** - Medir o percentual de redução de custos com telefone (ligações telefônicas) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.6 INTERNET** - Medir o percentual de redução de custos com internet (pontos de rede, mensalidade, etc.) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Procedimento similar foi realizado para todos os demais descritores, consoante pode ser verificado no APÊNDICE E.

Logo após definidos os níveis das escalas, o decisor foi instado a estipular, para cada um dos descritores, os níveis de referência ou ancoragem do perfil de desempenho (*Status Quo*) ordinal dos indicadores. A figura a seguir representa o perfil atual para o PVF “1. Custos”:

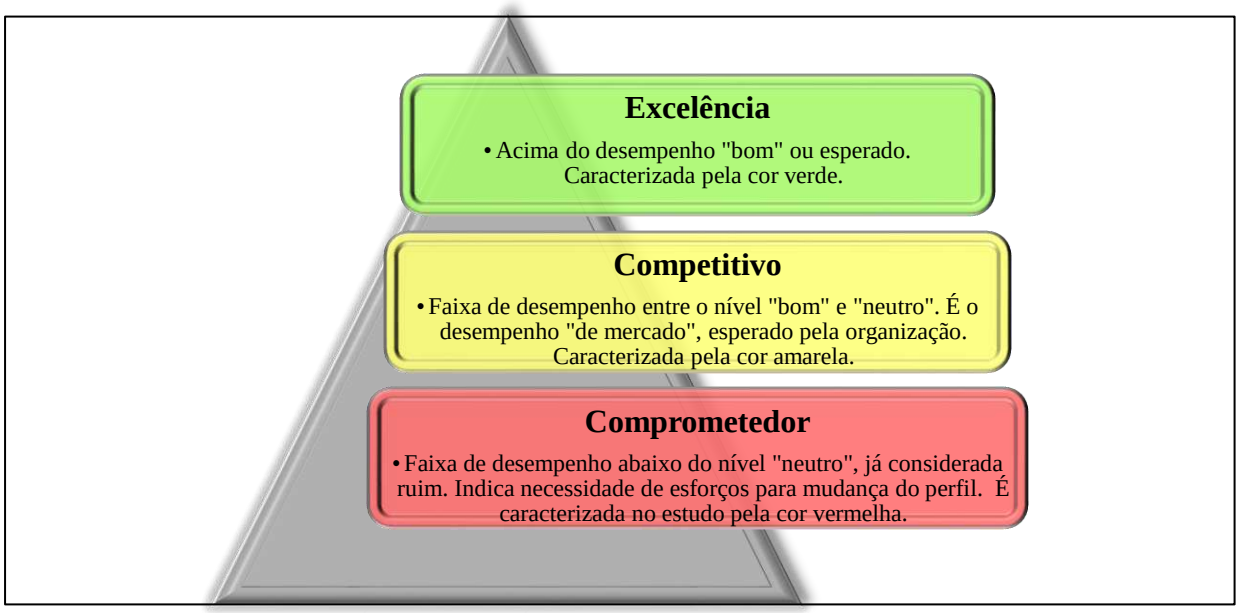
**Figura 26 -** PVF "1.Custos" - Descritores




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

As faixas de referência são denominadas “Bom” e “Neutro” (TASCA, 2013). A definição de níveis representados em cada descritor com o mesmo grau de preferência permite a integração posterior e caracterização dos descritores em três diferentes faixas de desempenho, consoante observa-se na figura a seguir:

**Figura 27 - Faixas de Desempenho possíveis**




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Construindo um descritor associado a cada escala é possível aferir a mensuração ordinal dos indicadores. O quadro a seguir visa a demonstrar o resumo do perfil de desempenho com os 38 indicadores, sendo que a Estrutura Hierárquica de Valor (EHV), com todos os descritores e respectivos *status quo* de cada um está detalhada nos APÊNDICES D e E.

**Quadro 20 -** Perfil de desempenho atual *(Status quo)*

| | *Objetivos Estratégicos* | *Número de Descritores no nível de Excelência* | *Número de Descritores no nível Neutro* | *Número de Descritores no nível Comprometedor* |
|---|---|---|---|---|
| 1. Custos | 7 Descritores | Nenhum | 2 | 5 |
| 2. Processos | **2.1 Gerenciamento:** 8 Descritores | 3 | 3 | 2 |
| | **2.2 Resultados do Trabalho Remoto:** 9 Descritores | 4 | 4 | 1 |
| 3. Pessoas | **3.1 Satisfação:** 5 Descritores | 4 | 1 | - |
| | **3.2 Desempenho:** 7 Descritores | 4 | 1 | 2 |
| | **3.3 Relacionamento:** 2 Descritores | 1 | - | 1 |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os perfis de desempenho demonstrados no Quadro 18, sobretudo, no que se refere a custos, foram estipulados a partir da realidade vivenciada na área pelo decisor. Para alguns indicadores, devido a inexistência de medições de desempenho anteriores, coube ao decisor expressar sua percepção.

No que tange ao perfil de desempenho para o PVF "1.Custos", tem-se que dois descritores estão no nível neutro e cinco no nível comprometedor, ou seja, abaixo do perfil esperado. Infere-se, porém, que os índices de redução de custos no momento presente ainda não são significativos devido ao pequeno número de integrantes da equipe remota, bem como em função da necessidade de interlocução com a gestão central da Procuradoria-Geral Federal para a tomada de decisões que envolvam questões orçamentárias. O desempenho para os descritores do PVF "1. Custos" foram obtidos com base em conversas e inferências a partir de relatórios precedentes da instituição como um todo, eis que até o momento não foram medidos especificamente para a ETR-BI/SC.

No tocante ao PVF "2.Processos", desdobrou-se nos PVE "2.1 Gerenciamento" e "2.2 Resultados do Trabalho Remoto". O "2.1 Gerenciamento", por sua vez, desdobrou-se nos PVE "2.1.1 Triagem"; "2.1.2 Resultados do Trabalho Remoto" e "2.1.3 Suporte Tecnológico".

No PVE "2.1 Gerenciamento", dentre os oito descritores, três estão no patamar da excelência, apresentando um desempenho acima do esperado. Um dos descritores figura como comprometedor, qual seja, o "2.1.3.2 Sistema E-SAJ" que mede o grau de integração do sistema SAPIENS com E-SAJ. O SAPIENS é o sistema informatizado de inteligência jurídica da Advocacia-Geral da União, utilizando amplamente pela instituição e já em elevado grau de integração com o sistema E-PROC da Justiça Federal da 4ª Região. Quanto ao E-SAJ, que é o sistema de processos eletrônicos adotado pelo Tribunal de Justiça de Santa Catarina, ainda não existe integração.

Dentro de "2.1 Gerenciamento", cumpre referir também o descritor "2.1.1.1 Erros de Triagem". A ETR-BI/SC não possui nenhum servidor administrativo diretamente ligado a ela, mas conta com o apoio de três servidores da Unidade de Apoio Processual em Florianópolis, que fazem a triagem dos processos que dão entrada no *login* do Coordenador da equipe remota. Segundo dados coletados no âmbito da instituição, no mês de outubro do ano de 2016, por exemplo, foram realizadas 13.840 (treze mil oitocentos e quarenta) manifestações em 18 (dezoito) dias úteis, o que implica uma média diária de 768 (setecentos e sessenta e oito) triagens, sendo aproximadamente 256 (duzentos e cinquenta e seis) análises por

servidor. É importante que o processo seja corretamente triado, a fim de que o direcionamento para a equipe de Gerência de Atuação em Contencioso de Massa (GEAC) ou Equipe de Atuação Técnica Especializada (EATE) ocorra de forma correta. O percentual de erros de triagem, apesar de ter diminuído bastante desde a criação da equipe, ainda é considerado elevado pelo decisor. O ideal é que os erros sejam quase nulos.

Ainda no PVE "2.1 Gerenciamento" destaca-se, especialmente, o descritor "2.1.1.2 Grau de gerenciamento", que mede o percentual médio de intimações mensais distribuídas à equipe de Gerência de Atuação em Contencioso de Massa (GEAC). O perfil atual é bastante positivo. O grau de gerenciamento aferido no momento é de 83% (oitenta e três porcento), desempenho, portanto, de excelência, considerando que, de acordo com o decisor, deve ser igual ou superior a 80%. Este indicador é muito importante. No ano de 2016 o volume de processos judiciais em que pleiteados benefícios previdenciários por incapacidade laborativa estava aumentando e ainda aumentaria mais em razão das revisões dos BILDs decorrente da MP 739/2016. Ao canalizar atividades de menor complexidade para a GEAC, permite-se que a Equipe de Atuação Técnica Especializada (EATE) trabalhe com vigor nas questões mais importantes e com potencial de economia de recursos ao erário.

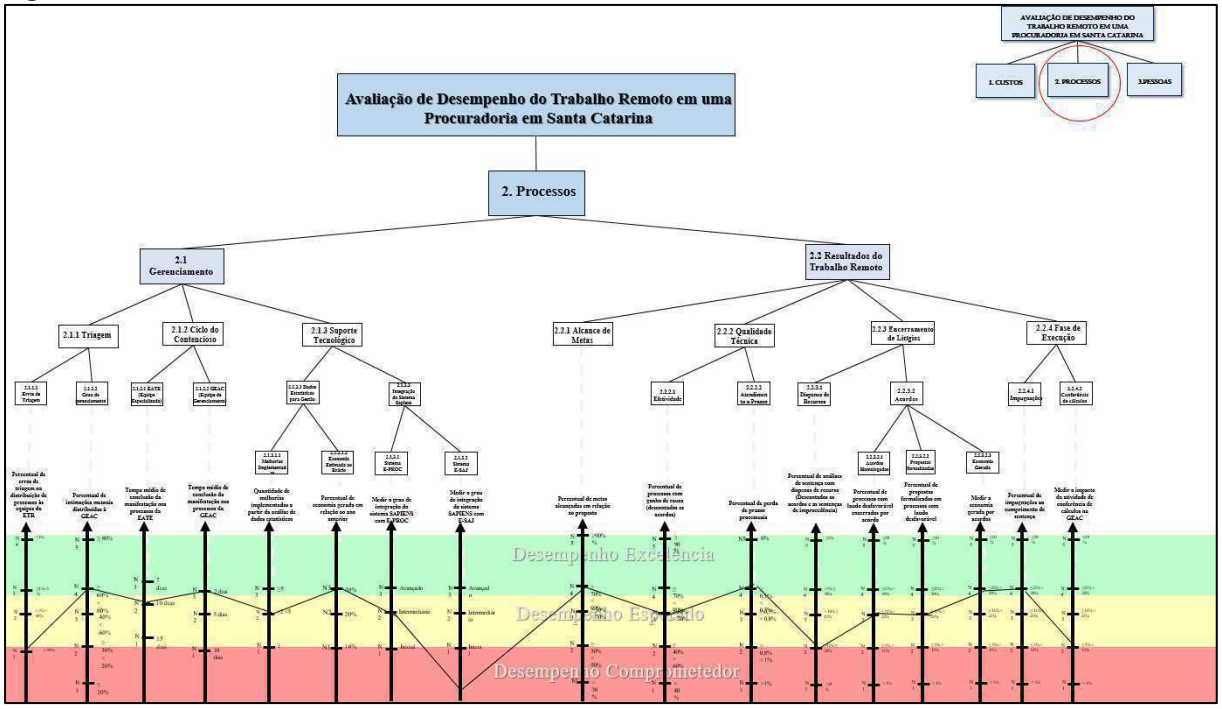
A análise de dados estatísticos extraídos do exame dos processos judiciais possibilitou a adoção de algumas medidas visando aumentar o número de vitórias e acordos, bem como fornecer à entidade representada pela ETR-BI, qual seja, o INSS, informações qualitativas que lhe permitem aprimorar seus procedimentos administrativos, o que em médio e longo prazo deve contribuir para a diminuição do volume de demandas judiciais. As informações coletadas permitem, por exemplo, saber quais agências do INSS produzem mais condenações judiciais, o que viabiliza o diálogo com a autarquia e a identificação das razões pelas quais isso ocorre. O descritor "2.1.3.1.1 Melhorias Implementadas" representa a quantidade de melhorias a partir da análise destes dados gerados pelo acompanhamento dos processos. Até o momento, o descritor apresenta um bom nível de desempenho, mas há oportunidades para aprimoramento.

No tocante ao PVE "2.2 Resultados do Trabalho Remoto", verifica-se que apenas um descritor figura com desempenho comprometedor. Trata-se do descritor "2.2.4.2 Conferência de Cálculos" que se destina a medir o impacto da atividade de conferência de cálculos na GEAC. Tomando por base o mês de outubro de 2016, tem-se que 9.255 (nove mil duzentas e cinquenta e cinco) intimações foram direcionadas à GEAC, das quais 1758 (mil setecentas e cinquenta e oito) tratavam-se de conferência de cálculos ou requisições de pagamentos, o que

representa cerca de 19% do volume de trabalho. Este volume expressivo onera o setor de cálculos da Procuradoria, com poucos servidores de apoio. Atualmente a maior parte dos cálculos é feita pelas contadorias judiciais, cabendo ao procurador conferi-los. Em duas varas federais em que a ETR-BI/SC atua os cálculos ainda são feitos pelas partes, o que acarreta maior índice de erros e necessidade de impugnação.

A fim de otimizar esta conferência e desonerar o setor de cálculos da Procuradoria, uma medida importante é a priorização dos casos de maior valor. Quanto aos cálculos de baixo valor nos termos da Portaria PGF n. 588/2016, o procurador preocupa-se em analisar os parâmetros e índices de correção e juros utilizados, dispensando a atuação do setor especializado.

**Figura 28 -** Perfil do PVF "2.Processos"



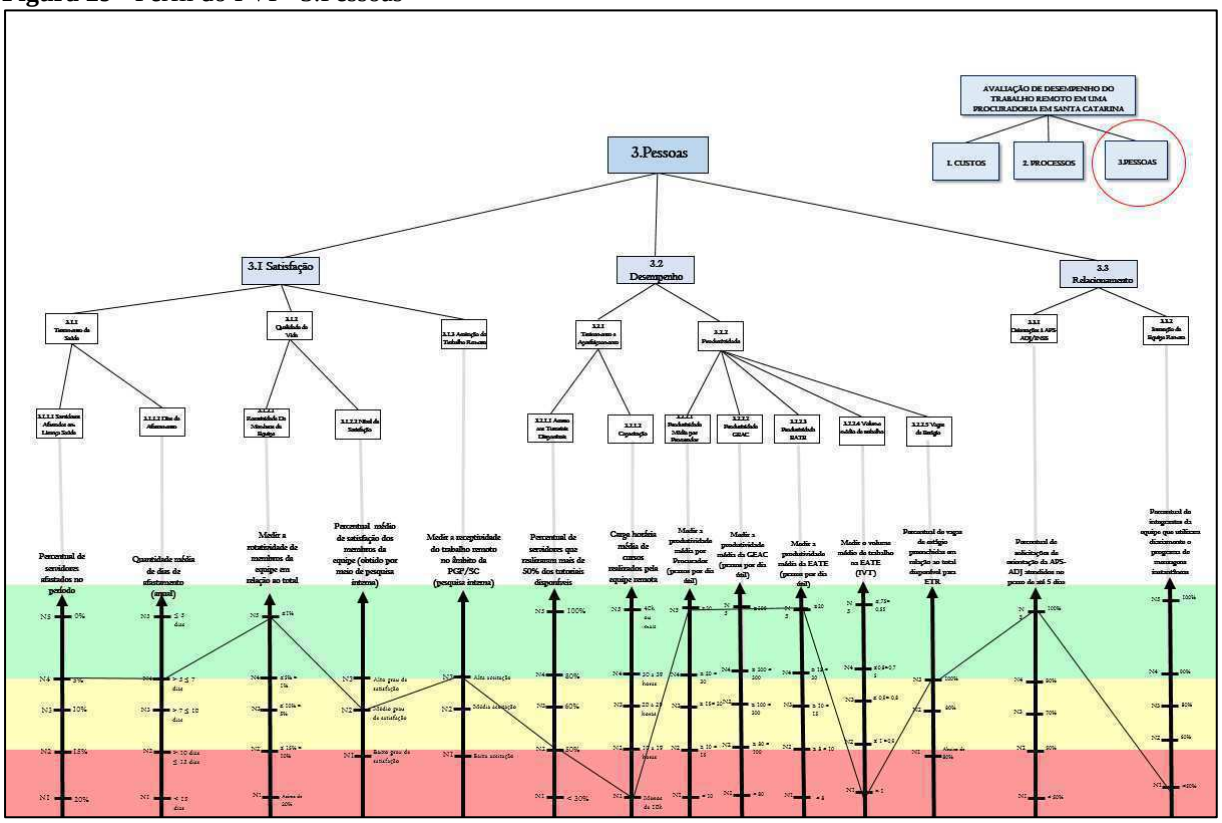

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No tocante ao PVF “3. Pessoas”, mais especificamente no que tange ao PVE “3.2 Desempenho”, cumpre destacar que os índices de produtividade diária são bastante elevados na equipe remota, superam facilmente os números considerados satisfatórios, apresentando-se, portanto, em grau de excelência. As maiores preocupações neste PVE estão expostas em dois descritores, quais sejam: “3.2.1.2 Capacitação” e “3.2.2.2.4 Volume de Trabalho”.

No descritor “3.2.1.2 Capacitação” verificou-se que a média de cursos realizados anualmente pela equipe remota é menor que dez horas anuais. Infere-se que isso pode ocorrer

por duas razões distintas: falta de oferta de cursos do interesse da equipe pela instituição ou a falta de interesse da equipe em aderir aos cursos disponíveis, seja em razão da falta de tempo ou incentivo. A figura abaixo ilustra o perfil do PVF referido:

**Figura 29 -** Perfil do PVF "3.Pessoas"




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Outra questão importante que aparece refletida nos descritores construídos é a preocupação com o volume de trabalho incompatível com os recursos humanos disponíveis. A aferição da jornada de trabalho de profissionais com certa flexibilidade de horários é tarefa complexa, já que a assiduidade não é medida pelo comparecimento na repartição, mas pela quantidade de produção. Os sistemas informatizados auxiliam no registro e controle dessa produção. O enfrentamento do volume excessivo é importante, uma vez que, em situações extremas, acarreta a diminuição da qualidade do trabalho, prejuízo aos cofres públicos e sérios problemas de saúde aos colaboradores. Além disto, as condições de trabalho e o excessivo volume de processos, de acordo com levantamento efetuado pela Associação Nacional dos Advogados Públicos Federais (ANAFE), são algumas das principais causas de evasão da carreira. É uma questão de difícil discussão eis que o debate sobre a diminuição do volume esbarra em um preconceito velado imputado a quem suscita o problema.

O índice de volume de trabalho medido pelo descritor “3.2.2.2.4 Volume de Trabalho” vem ao encontro das iniciativas já fomentadas pelas associações de procuradores no sentido de medir o tempo por ato praticado e permite verificar o percentual do tempo da equipe utilizado para o desempenho das tarefas. O número acima de um (1) indica que a equipe está alocando para a Procuradoria horas além das 40 (quarenta) horas semanais disponíveis. Neste contexto, cada segundo deve ser utilizado para concretização de tarefas, o que impede maior reflexão acerca das atividades desempenhadas e, consequentemente, a produção de novas teses, ideias e conceitos. Infere-se que o elevado volume de trabalho possa esvaziar o interesse dos procuradores integrantes da equipe pelas ofertas de capacitação da Escola da AGU, por exemplo.

No tocante ao PVE “3.3 Relacionamento” destaca-se a fragilidade verificada pelo desempenho do descritor “3.3.2 Interação da Equipe Remota”, que mede o percentual de integrantes da equipe que utilizam diariamente o programa de mensagens instantâneas adotado pela instituição (Skype for Business/Lync). É baixo o número de integrantes da equipe que mantém o programa em funcionamento todos os dias, viabilizando o contato direto e imediato entre si e entre os servidores de apoio que trabalham presencialmente.

Este estudo proporcionou, tanto à facilitadora como ao decisor, uma visão geral do modelo de avaliação de desempenho, com a identificação das maiores preocupações quanto ao trabalho remoto no âmbito da Procuradoria Federal em Santa Catarina. Os descritores que apresentam perfil de desempenho comprometedor elucidam oportunidades de melhoria para viabilizar e justificar, inclusive, a expansão da equipe no futuro. A visão geral do modelo construído a partir desta fase está ilustrada no APÊNDICE F.

Com a conclusão da etapa de construção dos indicadores do modelo para o apoio à decisão da Avaliação de Desempenho do Trabalho Remoto em uma Procuradoria em Santa Catarina, entende-se como concluída a fase de estruturação do MCDA-C, passando-se para a exemplificação da fase de avaliação para o PVF “1.Custos” e fase de recomendações.

### 4.3.2 Fase de Avaliação

Na fase de avaliação, faz-se a transformação do modelo qualitativo em quantitativo. A fonte das informações adicionais é a percepção de valor preferencial na perspectiva do decisor (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Verificam-se as seguintes etapas: (i) teste de independência preferencial ordinal e cardinal; (ii) transformação das escalas ordinais em cardinais; (iii) construção das funções de valor (iv) construção das taxas de compensação ou

substituição; (v) desenvolvimento da equação geral do modelo e (vi) análise do perfil de impacto do *status quo.*

Nesta seção será exemplificada a fase de avaliação da MCDA-C a partir da análise do PVF "1.Custos", já representado no decorrer das seções. Não serão realizadas pormenorizadamente todas as etapas, apenas ilustradas a partir do mencionado PVF.

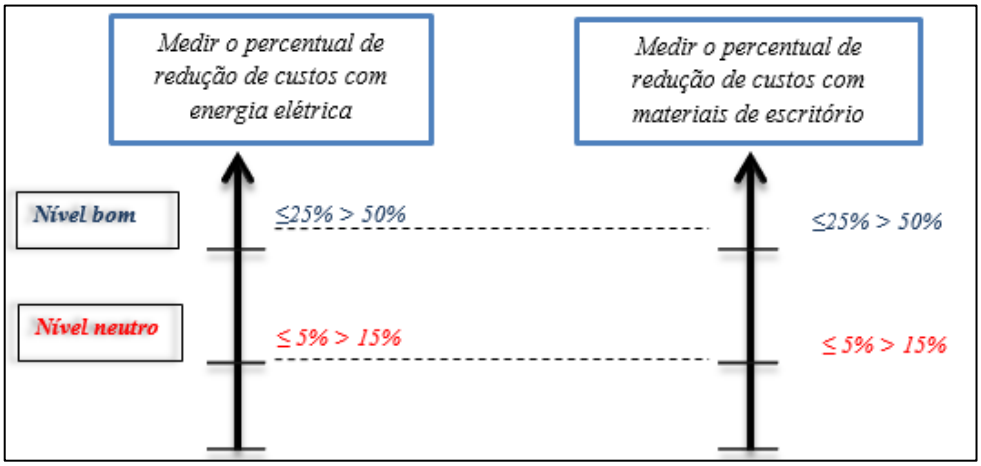
#### 4.3.2.1 Independência Preferencial Ordinal e Cardinal

A isolabilidade versa sobre a viabilidade de examinar a performance das ações potenciais de um PVF independentemente da performance das ações potenciais de outro PVF. É uma das propriedades a que os PVF devem atender (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). O teste da isolabilidade segundo a Independência Preferencial Mútua, proposta por Keeney (1992), é efetuado a cada par de PVFs.

Um PVF é considerado preferencialmente independente dos demais quando a ordem e a intensidade de preferência entre um par de ações potenciais não depender de seus efeitos nos demais PVFs, para variações dos demais pontos de vista entre os níveis superior (Bom) e inferior (Neutro), de acordo com o decisor (PETRI, 2005). Para que os PVFs sejam Mutuamente Preferencialmente Independentes, devem possuir Independência Preferencial Ordinal e Cardinal (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). O teste também deve ser realizado para os PVEs que compõem o PVF.

A Figura 27 representa o PVF "1. Custos" do modelo proposto nesta pesquisa. Para ilustrar o procedimento realizado, a seguir, apresenta-se o teste da isolabilidade para o par de PVE D1 "Medir o percentual de redução de custos com energia elétrica" e D2 "Medir o percentual de redução de custos com materiais de escritório". Na figura a seguir, estão os dois Descritores, com destaque somente nos Níveis Bom e Neutro.

**Figura 30 -** Descritores D1 e D2



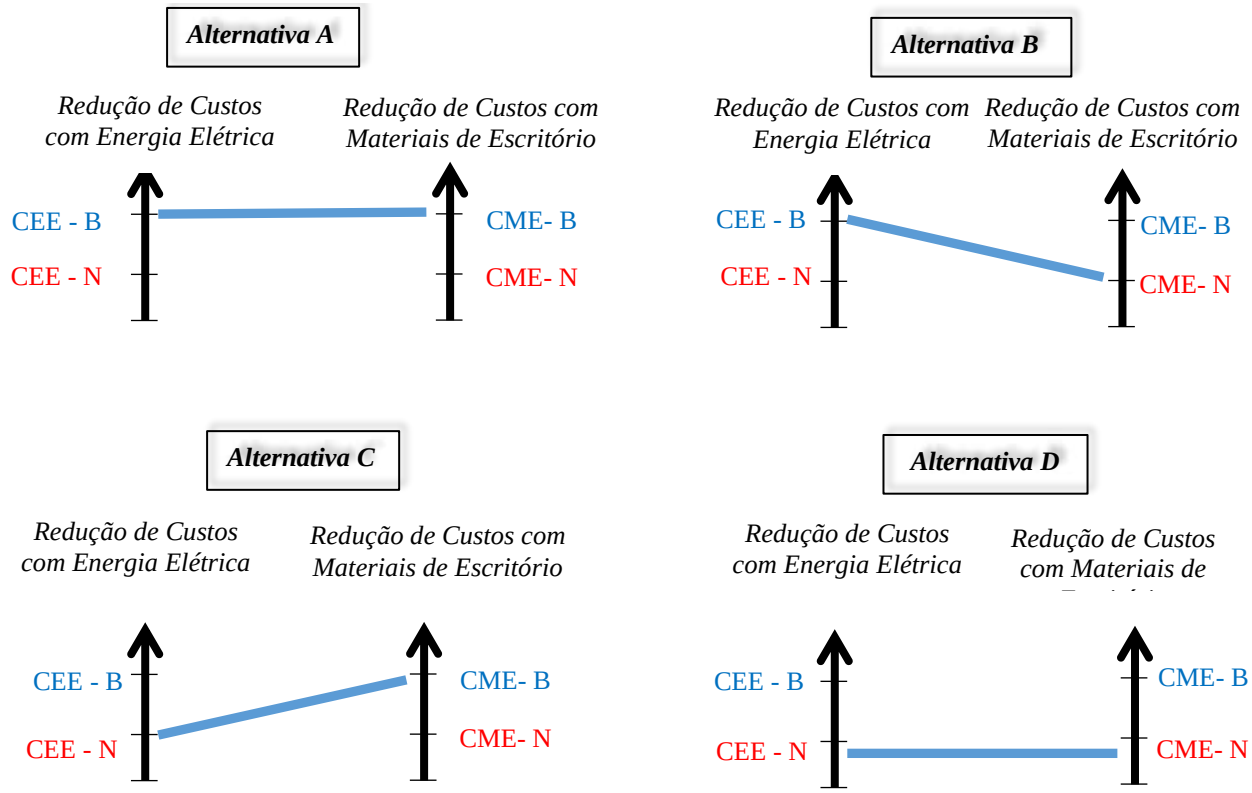

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2017).

No intuito de tornar mais compreensível a representação, a seguinte notação foi utilizada:

- ✓ ***CEE***: Descritor D1 – Redução de Custos com Energia Elétrica;
- ✓ ***CME***: Descritor D2 – Redução de Custos com Materiais de Escritório
- ✓ ***CEE-B***: Nível Bom do Descritor D1
- ✓ ***CEE-N***: Nível Neutro do Descritor D1
- ✓ ***CME-B***: Nível Bom do Descritor D2
- ✓ ***CME-N***: Nível Neutro do Descritor D2

O conjunto de combinações possíveis está representado na Figura 31, a seguir:

**Figura 31 -** Conjunto de combinações possíveis D1 e D2




Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

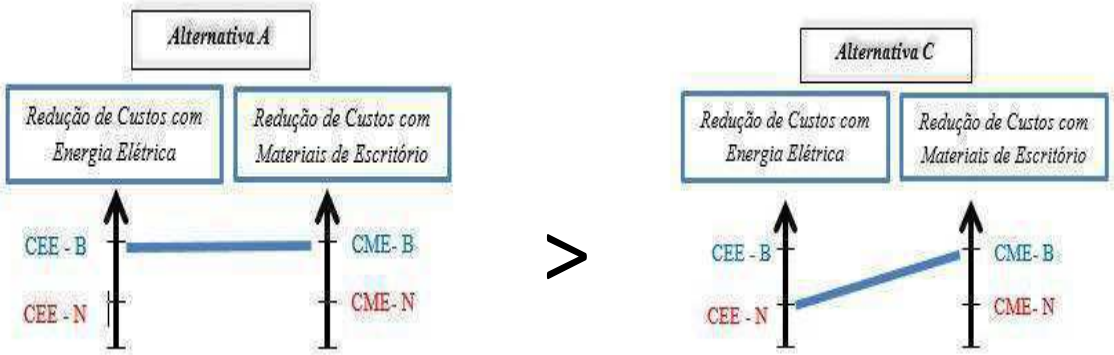
#### *4.3.2.1.1 Independência Preferencial Ordinal - IPO*

Com o teste da Independência Preferencial Ordinal analisa-se se a ordem de preferência entre um par de Pontos de Vista permanece inalterada ante o impacto da performance de ações potenciais em outros Pontos de Vista (PETRI, 2005). A verificação é realizada em três etapas, quais sejam: IPO1, IPO2, IPO3.

##### *4.3.2.1.1.1 Teste de Independência Preferencial Ordinal 1 (IPO1)*

Mantendo-se CPE constante no Nível Bom (CEE-B: Redução de custos ≤25% > 50%), a alternativa A é julgada pelo decisor preferível à alternativa C, conforme Figura 32:

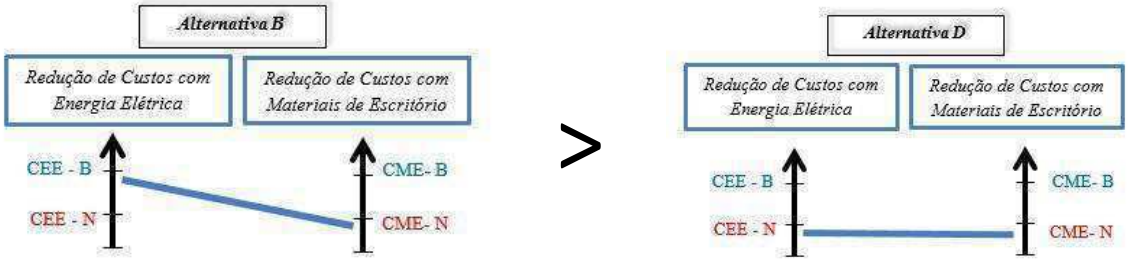
**Figura 32 -** Alternativa A ordinalmente preferível à C




Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

Por outro lado, ao se manter CEE constante no Nível Neutro (CEE-N: Redução ≤ 5% > 15%), a alternativa B é julgada, pelo decisor, preferível à D, conforme demonstrado abaixo, na Figura 33:

**Figura 33 -** Alternativa B ordinalmente preferível à D.




Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

Com isto, pode-se responder à pergunta: é a Redução de Custos com Energia Elétrica ordinalmente preferencialmente independente da Redução de Custos com Materiais de Escritório na perspectiva do decisor?

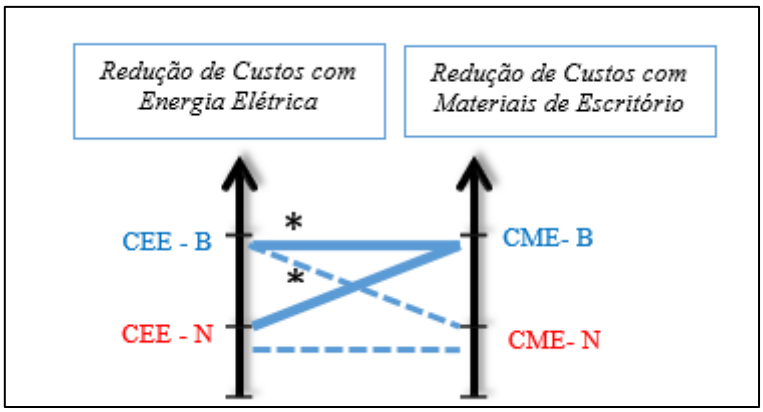
A resposta é positiva, uma vez que, para o decisor, a maior redução nos custos de energia elétrica CEE será preferencial para qualquer que seja o nível de redução em CME, isto é:

*Para todo CME = {CME-B, CME-N}*
*(CEE-B, CME) P (CEE-N, CME)*

Essa expressão significa: Para a alternativa CEE Bom e CME entre o Bom e o Neutro, eu prefiro essa alternativa do que o CEE no nível Neutro, com o CME entre o Bom e o Neutro.

A Figura 34 ilustra as alternativas preferíveis para IPO 1, destacadas pelos asteriscos, veja-se:

**Figura 34 -** Independência Preferencial Ordinal 1

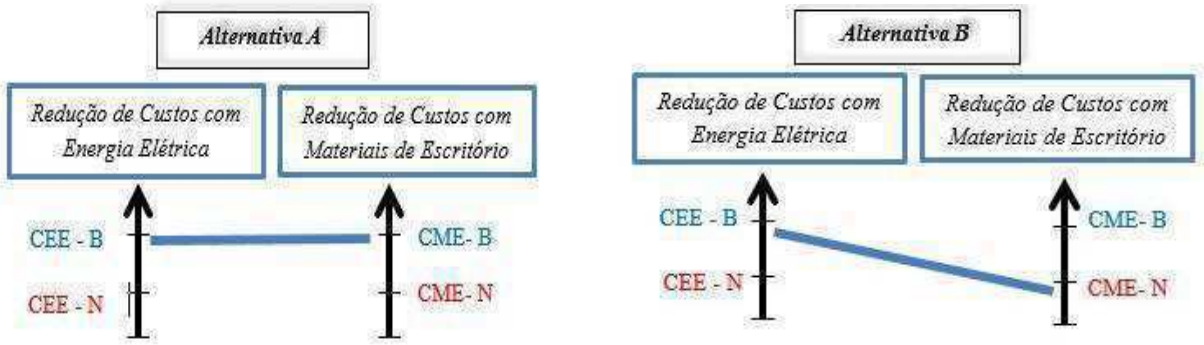



Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2017).

### *4.3.2.1.1.2 Teste de Independência Preferencial Ordinal 2 (IPO2)*

Mantendo-se CEE constante no Nível Bom (Redução de Custos com Energia Elétrica igual ou maior que 25%), a alternativa A é julgada pelo decisor preferível à alternativa B, conforme figura seguinte:

**Figura 35 -** Alternativa A ordinalmente preferível à B.




Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

Por outro lado, ao manter CEE constante no Nível Neutro, a alternativa C é julgada pelo decisor como preferível à D, conforme representado abaixo na figura, a saber:

**Figura 36 -** Alternativa C é ordinalmente preferível à D

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

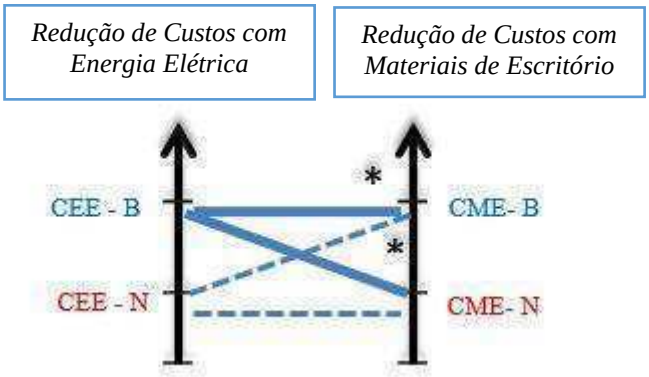
Com isto, pode-se responder à pergunta: a Redução de Custos com Materiais de Escritório é ordinalmente preferencialmente independente da Redução de Custos com Energia Elétrica?

A resposta é positiva, pois, na perspectiva do decisor, reduzir custos com materiais de escritório em 25% ou, além disso, (CME-B) é mais atrativo reduzir 5% (CME-N), para qualquer que seja o nível da redução de custos em energia elétrica, isto é:

*Para todo CEE = {CEE-B, CEE-N}*
*(CEE, CME-B) P (CEE, CME-N)*

A figura a seguir exibe as alternativas preferíveis para IPO 2, destacadas pelos asteriscos.

**Figura 37 - Teste de Independência Preferencial Ordinal 2**




Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2017).

#### *4.3.2.1.1.3 Teste de Independência Preferencial Ordinal 3 (IPO3)*

São a Redução de Custos com Energia Elétrica (CEE) e a Redução de Custos com Material de Escritório (CME) mutuamente ordinalmente preferencialmente independentes?

A resposta é positiva, eis que válida a afirmação da existência das independências IPO 1 e IPO 2. Logo, entre D1 e D2 existe a Independência Preferencial Ordinal.

### *4.3.2.1.2 Independência Preferencial Cardinal – IPC*

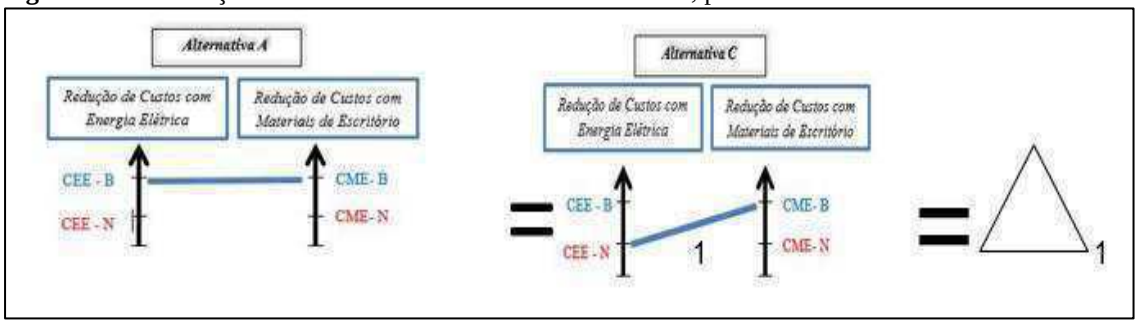
Por meio do teste da Independência Preferencial Cardinal é verificado se a diferença de atratividade entre duas ações, em um Ponto de Vista, não se altera, independentemente do impacto da performance de ações potenciais de outros Pontos de Vista, dentro dos intervalos Bom e Neutro (PETRI, 2005).

A análise neste ponto também é realizada em três etapas, quais sejam: IPC1, IPC2, IPC3.

#### *4.3.2.1.2.1 Teste de Independência Preferencial Cardinal 1 (IPC 1)*

Mantendo-se CME constante em CME-B (25% de redução), a diferença de atratividade entre as alternativas A e C é representada pela figura a seguir, veja-se:

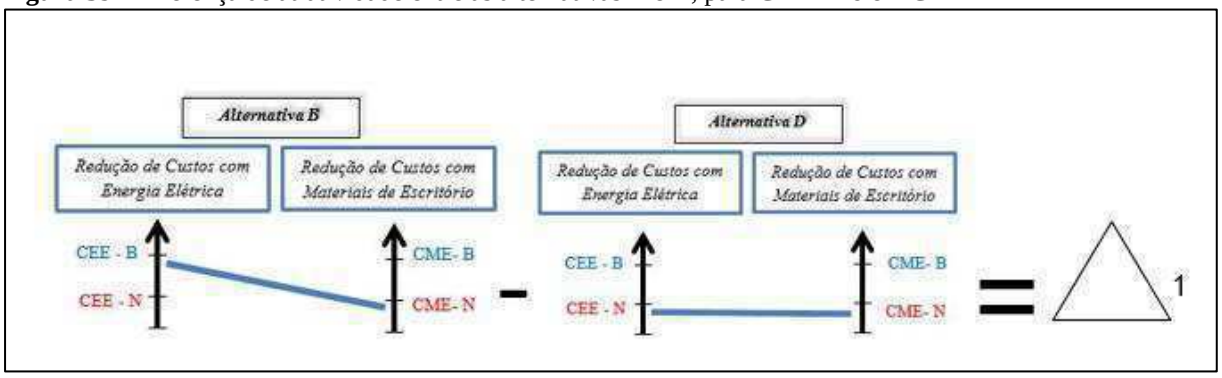
**Figura 38 -** Diferença de atratividade entre as alternativas A e C, para CME fixo em CME-B.




Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2017).

Mantendo-se CME constante em CME-N (5% de redução), a diferença de atratividade entre as alternativas B e D é representada pela figura abaixo, a saber:

**Figura 39 -** Diferença de atratividade entre as alternativas B e D, para CME fixo em CME-N




Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2017).

Com isto, pode-se responder à pergunta: é a Redução de Custos com Energia Elétrica preferencialmente independente da Redução de Custos com Materiais de Escritório?

A resposta é positiva, pois, na visão do decisor, a intensidade da diferença de atratividade entre o Nível Bom e Neutro, em termos da Redução de Custos com Energia Elétrica não é afetada pela alteração do desempenho Redução de Custos com Materiais de Escritório, isto é:

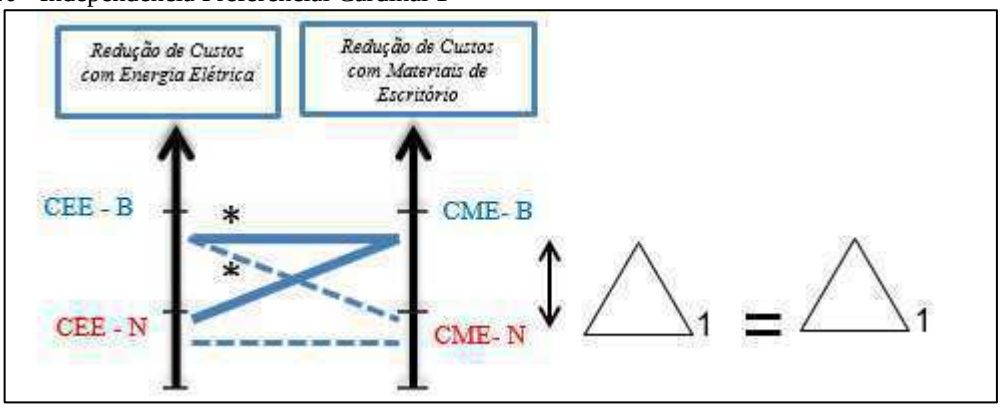
*Para todo CME = CME-B, CME-N:*

*v1 (CEE-B, CME) – v1 (CEE-N, CME) = ▲1*

*Em que v1 é uma função de Redução de Custos com Energia Elétrica e Redução de Custos com Materiais de Escritório*

A figura abaixo ilustra as diferenças de atratividade para IPC 1.

**Figura 40 -** Independência Preferencial Cardinal 1

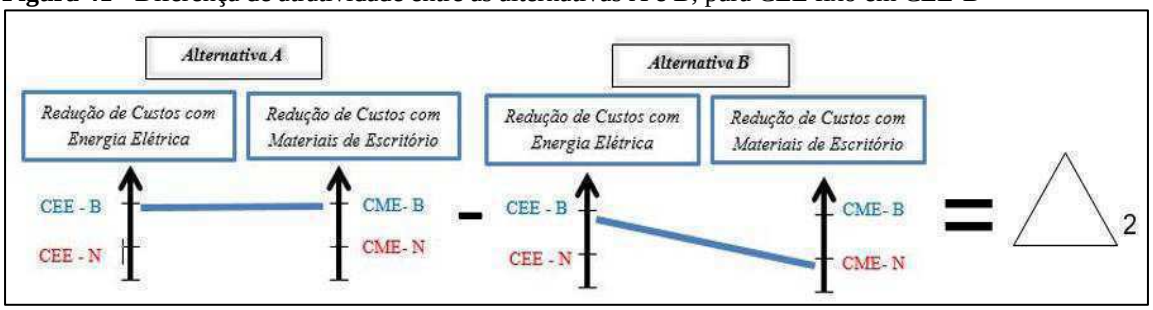



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

#### *4.2.3.1.2.2 Teste de Independência Preferencial Cardinal 2 (IPC 2)*

Mantendo-se CEE constante em CEE-B (redução de 25%), a diferença de atratividade entre as alternativas A e B é representada pela figura abaixo, veja-se:

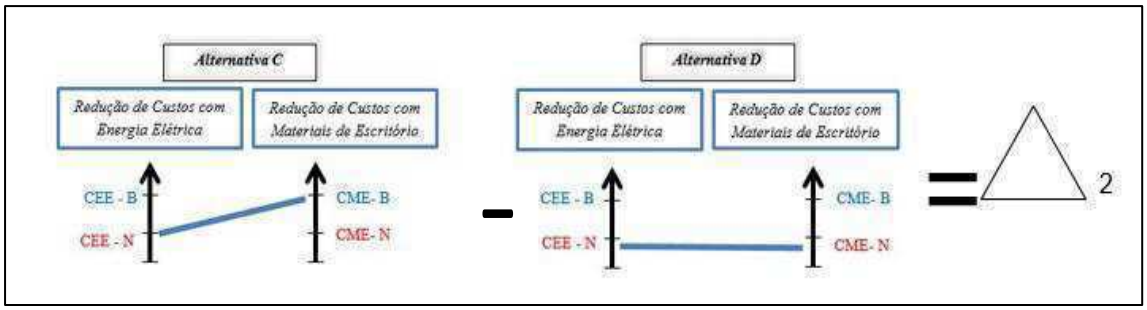
**Figura 41 -** Diferença de atratividade entre as alternativas A e B, para CEE fixo em CEE-B




Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

Mantendo-se CEE constante em CEE-N (Redução de 5%), a diferença de atratividade entre as alternativas C e D é representada pela figura a seguir, veja-se:

**Figura 42 -** Diferença de atratividade entre as alternativas C e D, para CEE fixo em CEE-N




Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

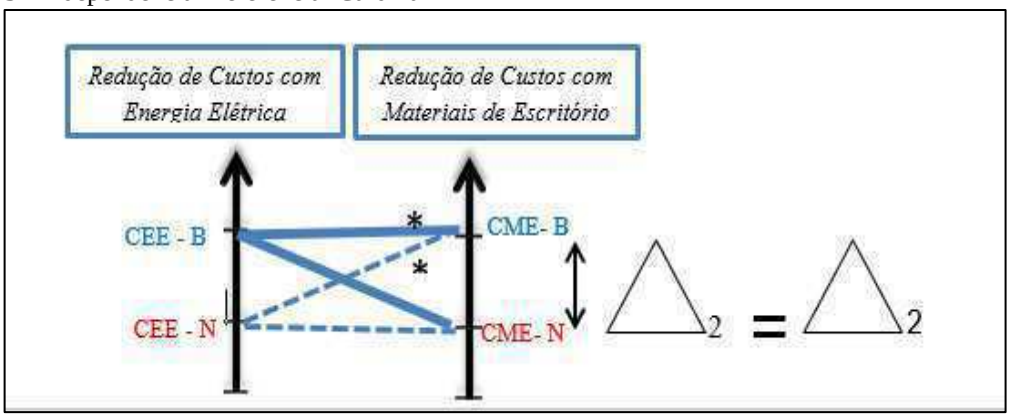
Com isto, pode-se responder à pergunta: É a Redução de Custos com Energia Elétrica (CEE) cardinalmente preferencialmente independente da Redução de Custos com Materiais de Escritório (CME)?

Sim, pois para o decisor a intensidade da diferença de atratividade entre o Nível Bom e Neutro, em termos de CME, não é afetada pela alteração do desempenho em CEE, isto é:

*Para todo CEE = CEE-B, CEE-N:*
*v2 (CEE, CME-B) – v2 (CEE, CME-N) = ▲2*
*onde v2 é uma função da Redução de Custos com Energia Elétrica e Redução de Custos com Materiais de Escritório.*

A figura abaixo ilustra as diferenças de atratividade para IPC 2:

**Figura 43 -** Independência Preferencial Cardinal 2




Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2017).

### *4.3.2.1.2.3 Teste de Independência Preferencial Cardinal 3 (IPC 3)*

São a Redução de Custos com Energia Elétrica (D1) e a Redução de Custos com Materiais de Escritório (D2) 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.

Por ser válida a afirmação da existência da Independência Preferencial Ordinal e Cardinal, pode-se afirmar que o par de Descritores D1 e D2 é Mutuamente Preferencialmente Independente.

Cumpre consignar que, no que diz respeito ao restante dos Descritores, o decisor também julgou as combinações Mutuamente Preferencialmente independentes. A fim de demonstrar o que são Delta 1 e Delta 2, far-se-á, a seguir, uma análise para explicar sua interpretação:

Para um melhor entendimento, cria-se 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.

Ainda, cria-se uma segunda alternativa com desempenho no nível neutro, no ponto de vista em estudo, e igual desempenho que a alternativa anterior nos demais pontos de vista.

Pode-se agora expressar a equação da função de valor para essas duas alternativas, considerando o nível bom B e o nível neutro N:

Eis a primeira alternativa:

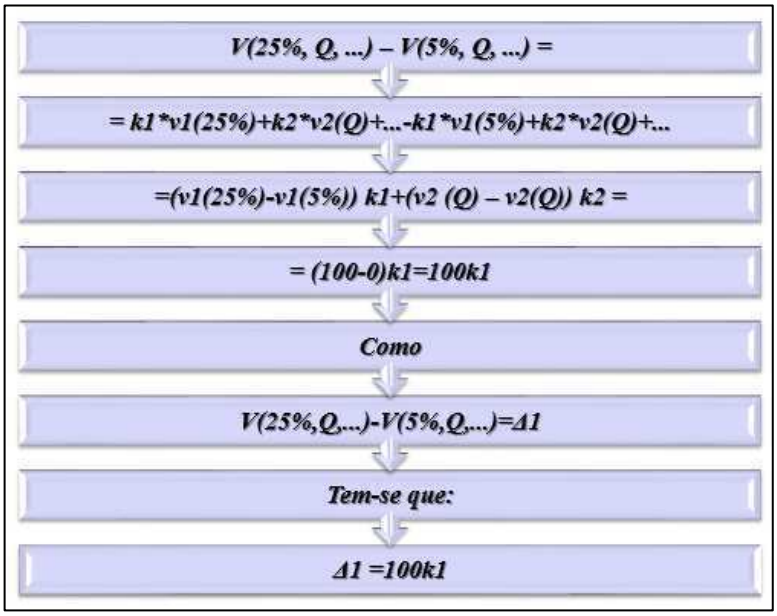
CEE-B = *25% = NIVEL BOM (B)*
*V(25%, Q,...) = k1 * v1 (25%) + k2*v2 (Q) + ...*

E então a segunda:

*CEE-N = 5% = NIVEL NEUTRO (N)*
*V (5%, Q, ...) = k1*v1 (5%) + K2*V2 (Q) + ...*

Subtraindo a segunda equação da primeira tem-se a função representada na figura abaixo:

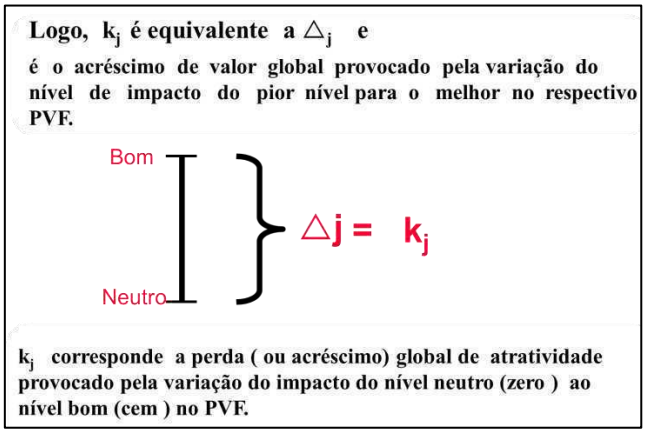
**Figura 44 -** Função de Valor




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nesta representação, ▲1 representa o acréscimo de valor global provocado pela variação do nível de impacto do pior nível para o melhor no respectivo PVF. A figura a seguir ilustra a interpretação do delta.

**Figura 45 -** Interpretação do Delta Utilizado




Fonte: Ensslin, Notas de Aula (2016).

Logo, se ▲1 e ▲2 são constantes para todo CEE e CME, respectivamente k1 e k2 são constantes, e, portanto, a agregação aditiva pode ser considerada como uma hipótese válida para os critérios (função de valor) analisados.

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.

4.3.2.2 Construção das Funções de Valor

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), como visto, é composta de três fases distintas, quais sejam: Estruturação, Avaliação e Recomendações. O primeiro passo da fase de avaliação foi a demonstração da independência preferencial ordinal e cardinal das escalas. A seguir, são construídas as funções de valor e identificadas as taxas de compensação.

O método estruturado *Measuring Attractiveness by a Cathegorical Based Evaluation Technique* (Macbeth) goza de ampla credibilidade para a construção das funções de valor (BANA E COSTA; STEWART; VASNICK, 1995). Através do software Macbeth® são evidenciadas as matrizes de juízo de valor da diferença de atratividade, considerando a percepção do decisor.

Nesta seção, a seguir, será ilustrada a construção das funções de valor para um descritor do PVF "1. Custos", qual seja: "1.4 Energia Elétrica", que mede o percentual de redução de custos com energia elétrica. Os níveis de impacto podem ser visualizados no quadro a seguir:

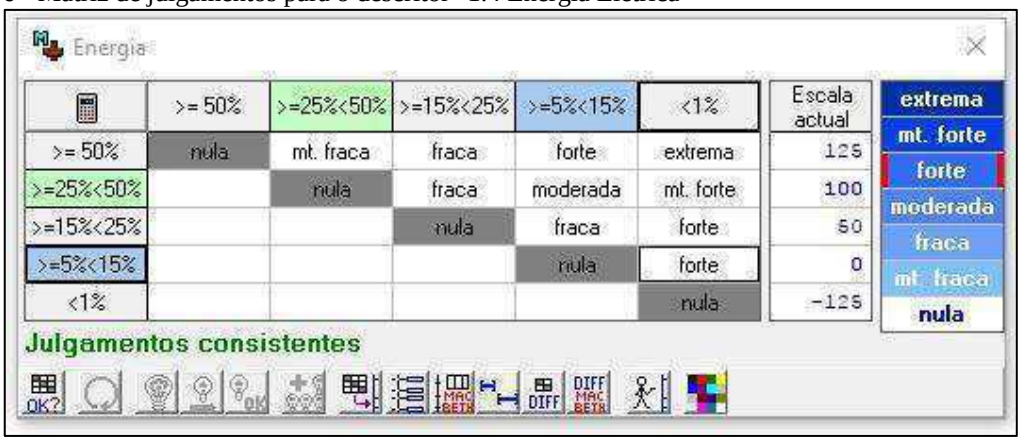
**Quadro 21** – Destaque dos Níveis de Impacto para o descritor "1.4 Energia Elétrica" dentro do PVF "1.Custos"

| **1.4 ENERGIA ELÉTRICA** - Medir o percentual de redução de custos com energia elétrica | | |
|---|---|---|
| Níveis de Referência | Níveis de Impacto | Escala Ordinal |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | **Igual ou acima de 25% e menor que 50%** |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | **Igual ou acima de 5% e menor que 15%** |
| | N1 | Menor que 1% |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Cabe ao decisor expressar seu julgamento acerca da diferença de atratividade entre ações potenciais. Os julgamentos – que não são números, mas categoriais associadas a intervalos no eixo dos números reais – obtidos por intermédio do software Macbeth® podem ser visualizados na matriz representada na figura a seguir:

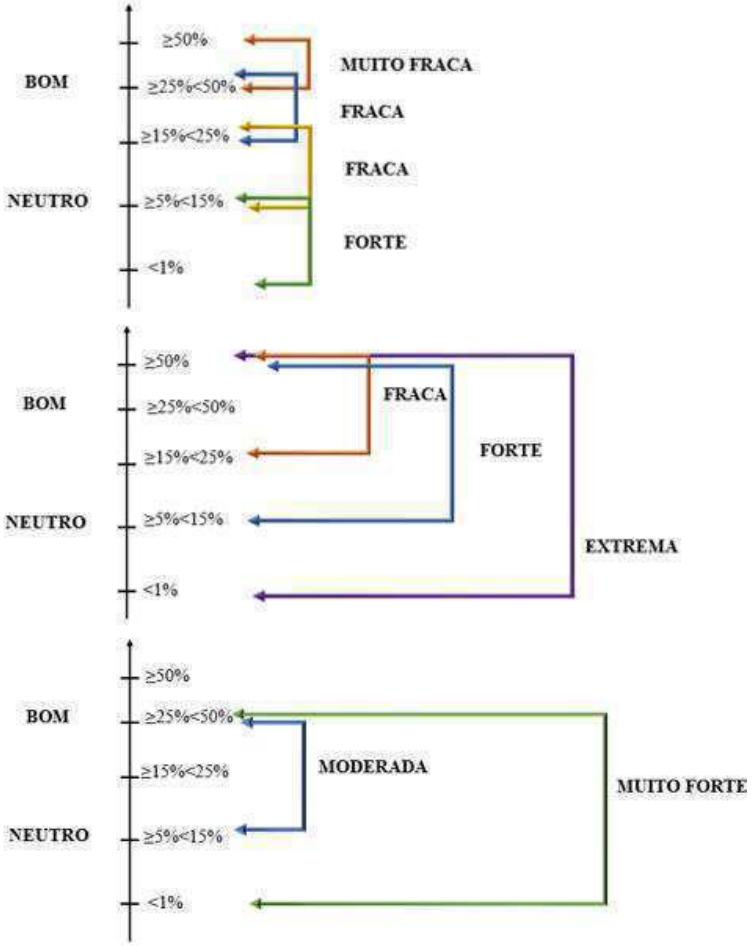
**Figura 46 -** Matriz de julgamentos para o descritor "1.4 Energia Elétrica"




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para facilitar a compreensão da matriz, ilustra-se os julgamentos na figura a seguir:

**Figura 47 -** Julgamentos da matriz Macbeth para o descritor "1.4 Energia Elétrica"




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Assim, considerando as notações 'M.F' para Muito Fraca, 'F' para Fraca, 'M.Fo' para Muito Forte, 'Fo' para Forte, 'M' para Moderado e 'E' para Extremo, tem-se que:

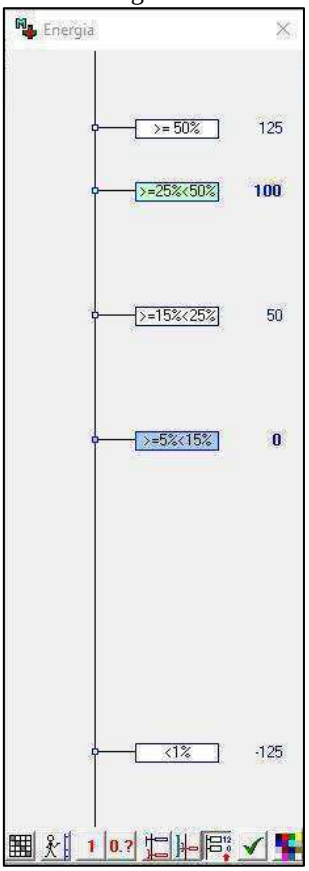
**Quadro 22 –** Explicitação da matriz de julgamentos para o descritor "1.4 Energia Elétrica"

| |
|---|
| *v (≥50%) – v (≥25%<50%) = M.F* |
| *v (≥25%<50%) – v (≥15%<25%) > M.F.= F* |
| *v (≥15%<25%) – v (≥5%<15%) >M. F = F* |
| *v (≥5%<15%) – v (<1%) > M= F.* |
| |
| *v (≥50%) – v (≥15%<25%) > M.F = F* |
| *v (≥50%) – v (≥5%<15%) > F= Fo.* |
| *v (≥50%) – v (<1%) > Fo. = M. Fo./E. (E)* |
| |
| *v (≥25%<50%) – v (≥5%<15%)> F= M* |
| *v (≥25%<50%) – v (<1%) > Fo = M.Fo* |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Abaixo verifica-se a escala Macbeth construída a partir da matriz de julgamentos da figura anterior:

**Figura 48 -** Escala Macbeth para o descritor "1.4 Energia Elétrica"




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para um dado descritor que se deseja transformar em escala cardinal ou de intervalo o método para que atendam a todos esses juízos de valores utiliza a informação que as escalas de intervalo mantêm relação linear entre si, isto é f(a) = α* V(a) + β.

Considerando a função de valor V(a), consoante percepção representada a seguir, é calculada a função f(a) para os novos níveis de referência:

**Quadro 23 - Informações para cálculo de f(a)**

| ***V(a)*** | ***f(a)*** |
|---|---|
| V*(≥50%)* = 125 | f*(≥50%)* = 100 |
| V*(≥25%<50%)* = 100 | f*(≥25%<50%)* = ? |
| V *(≥15%<25%)* = 50 | f(≥15%<25%)= ? |
| V(*≥5%<15%*)= 0 | f(*≥5%<15%*)= ? |
| V(<1% )= -125 | f(< 1% )= 0 |

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Considerando que V(a) seja a função de valor inicial e f(a) seja a nova função de valor que se busca calcular: $f(a) = \int *v(a) + \beta$

**Quadro 24 -** Calculando β

| |
|---|
| $f(\geq 50\%) = 100 = \int *v(\geq 50\%) + \beta = \int 125 + \beta$ |
| $f(<1\%) = 0 = \int *v(<1\%) + \beta = \int (-125) + \beta$ |
| $125 \int + \beta = 100$ |
| $(-125) \int + \beta = 0$ |
| $\beta = 125 \int$ |

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Substituindo o valor de $\beta = 125 \int$ na equação anterior tem-se o seguinte:

**Quadro 25 -** Valores para f(a)

| |
|---|
| $125 \int + 125 \int = 100$ |
| $\int = 100/250 = 0.4$ |
| $\therefore$ |
| $\beta = 125 \times 0.4$ |
| $\beta = 50$ |
| $\therefore$ |
| $f(a) = \int (v(a) + \beta)$ |
| $f(a) = 0.4 (100 + 50) = 60$ |
| $f(a) = 0.4 (50+50) = 40$ |
| $f(a) = 0.4 (0+50) = 20$ |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Assim, tem-se a seguinte relação:

**Quadro 26 -** Relação entre as funções V(a) e f(a)

| ***V(a)*** | ***f(a)*** |
|---|---|
| V*(≥50%)* = 125 | f*(≥50%)* = 100 |
| V*(≥25%<50%)* = 100 | f*(≥25%<50%)* = 60 |
| V *(≥15%<25%)* = 50 | f(≥15%<25%)= 40 |
| V(*≥5%<15%*)= 0 | f(*≥5%<15%*)= 20 |
| V(<1% )= -125 | f(< 1% )= 0 |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na tabela abaixo organizou-se os valores para v(a) e f(a):

**Tabela 1 -** Valores para v(a) e f(a)

| **a** | ***v (a)*** | ***f (a)*** |
|---|---|---|
| **≥50%** | 125 | 100 |
| **≥25%<50%** | 100 | 60 |
| **≥15%<25%** | 50 | 40 |
| **≥5%<15%** | 0 | 20 |
| **<1%** | -125 | 0 |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O mesmo procedimento deverá ser realizado para todas as funções de valores do modelo, de modo a obter-se as novas escalas.

4.3.2.3 Construção das Taxas de Compensação

Após a realização dos julgamentos de diferenças de atratividade, na percepção do decisor, com base no método Macbeth, para todos os Pontos de Vista Fundamentais (PVF), é imprescindível integrá-los para concluir sua operacionalização. A integração é feita por intermédio das taxas de compensação ou substituição (ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001).

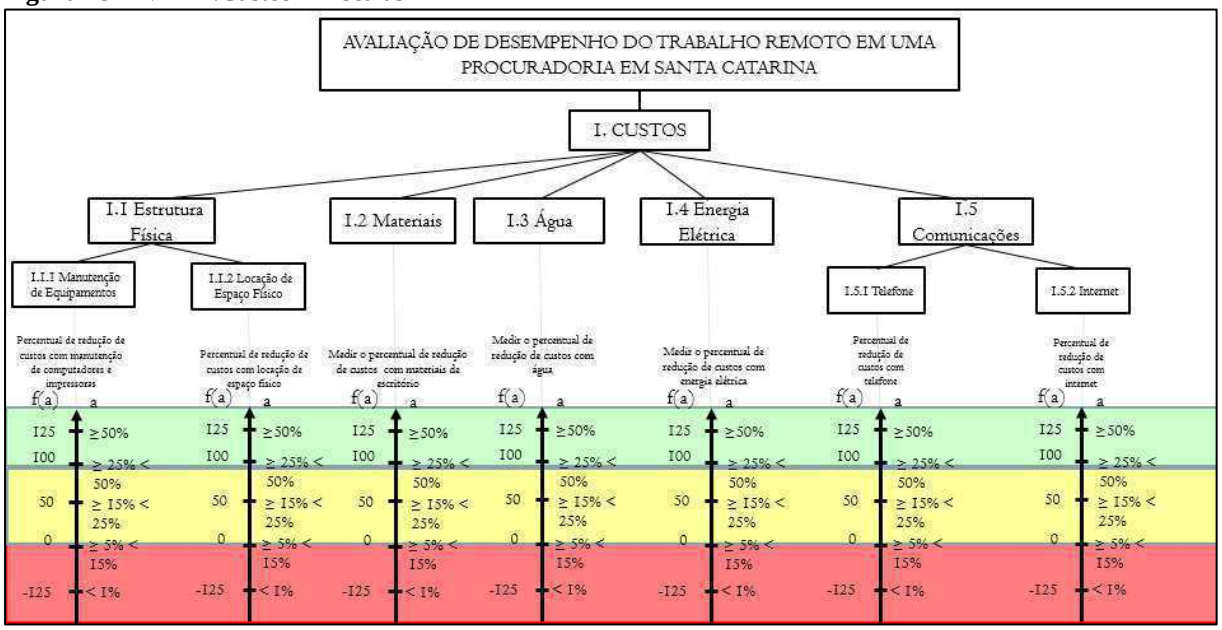
De acordo com Ensslin, Montibeller e Noronha (2001, p. 223) "as taxas de substituição de um modelo multicritério de avalição expressam, segundo o julgamento dos decisores, a perda de performance que uma ação potencial deve sofrer em um critério para compensar o ganho de desempenho em outro". A ponderação de cada critério é definida por sua taxa de substituição.

Estas taxas de substituição são necessárias, pois em modelos multicritério, quando se analisam ações potenciais, dificilmente uma delas será melhor que as outras em todos os critérios analisados pelo modelo (KENNEY, 1992; ROY, 1996; ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). Trata-se do acréscimo de valor que se obtém em uma determinada alternativa quando esta passa do nível inferior para o superior.

A fim de determinar as taxas de compensação é necessário evidenciar as alternativas possíveis, ordená-las conforme as preferências do decisor e, então, determinar as taxas. Importante recordar que a determinação das taxas de compensação sem o estabelecimento dos níveis de referência é um equívoco ("*The most Common Critical Mistake"*) segundo Keeney (1992).

A figura a seguir ilustra o PVF "1. Custos" e suas respectivas escalas:

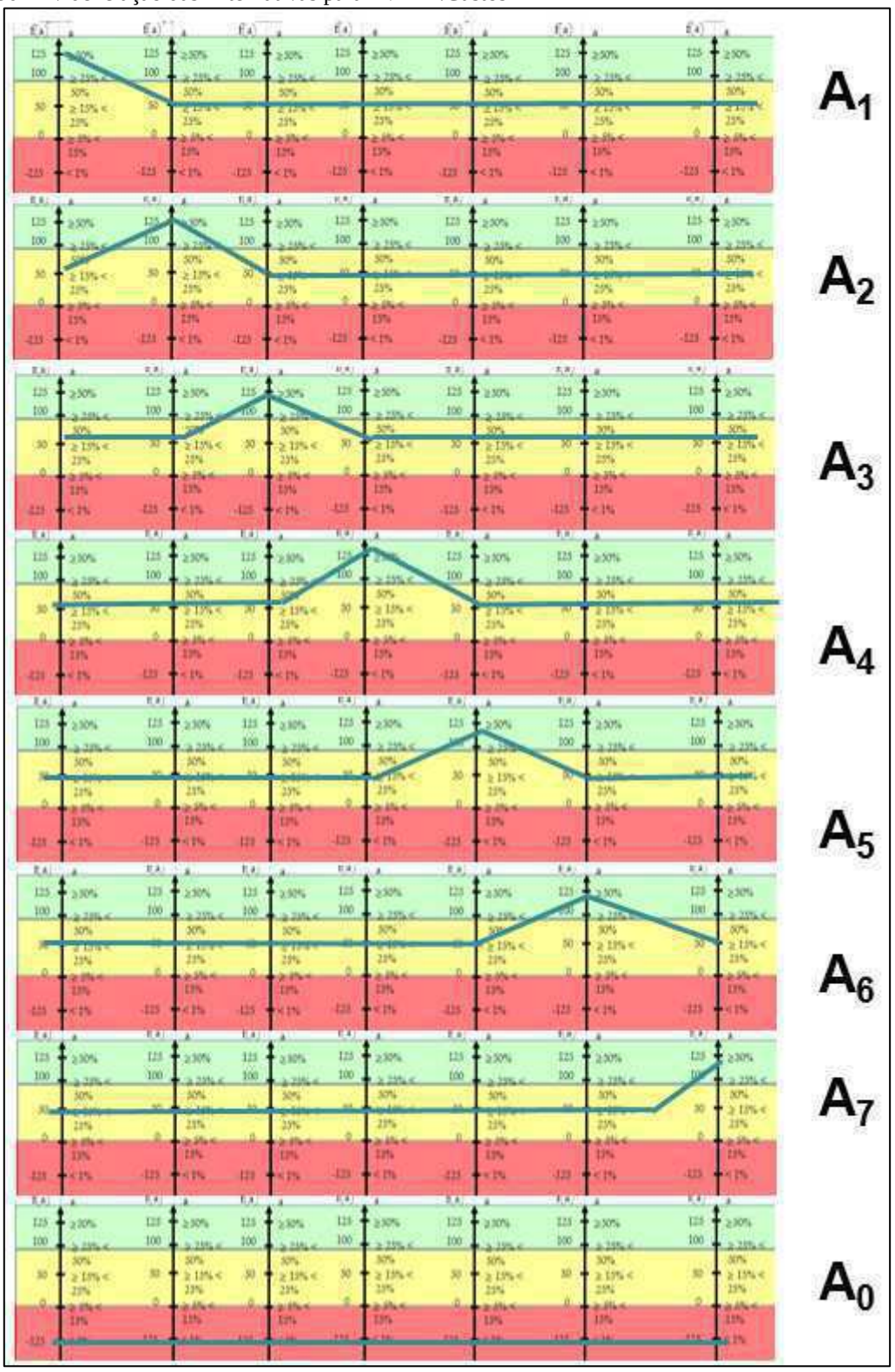
**Figura 49-** PVF "'1.Custos" - Escalas




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Para construir as taxas de compensação é necessário evidenciar as alternativas associadas a cada uma das taxas. Para o PVF “1. Custos” a figura a seguir evidencia as alterativas possíveis. O ponto de análise apresenta-se no nível bom e os demais no neutro:

**Figura 50 -** Evidenciação das Alternativas para PVF "1.Custos"




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Alternativas fictícias servem para valorar o quanto cada descritor contribuirá no total. Neste trabalho, para fins de exame das alternativas adotou-se o Método de Roberts. Consiste

em comparar par a par cada alternativa atribuindo “1” à preferida e “0” às outras, ordenando as escolhas em uma matriz auxiliar (ROBERTS, 1979).

O facilitador questiona o decisor acerca de suas preferências entre as alternativas potenciais e preenche a matriz auxiliar atribuindo o valor “1” ou “0”. A fim de respeitar a transitividade, não deve haver nenhum valor zero entre os valores “1” de cada linha. O mesmo procedimento é realizado para todas as ações representando-se todas as alternativas fictícias possíveis par a par para os subcritérios (ENSSLIN; MOTIBELLER; NORONHA, 2001). O quadro abaixo ilustra a matriz construída a partir das percepções do decisor para o PVF “1. Custos”:

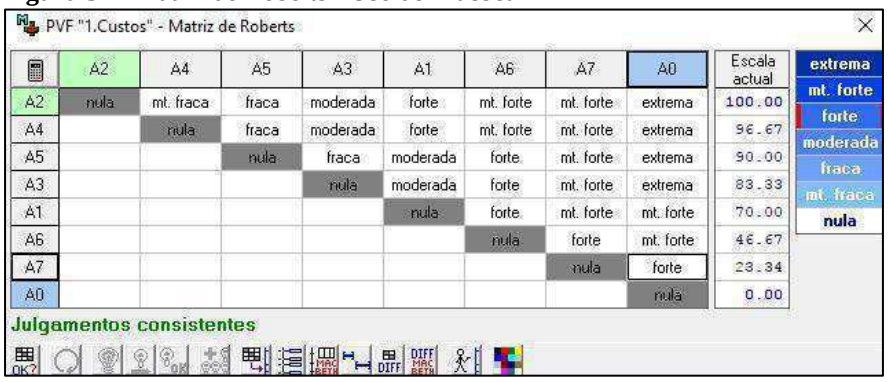
**Quadro 27 -** Matriz de Roberts - Comparação par a par

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | A7 | A0 | Soma | Ordem |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A1 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 5 |
| A2 | 1 | X | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 1 |
| A3 | 1 | 0 | X | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 4 |
| A4 | 1 | 0 | 1 | X | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 |
| A5 | 1 | 0 | 1 | 1 | X | 1 | 1 | 1 | 6 | 2 |
| A6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 1 | 1 | 2 | 6 |
| A7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 1 | 1 | 7 |
| A0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 8 |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Uma vez construída a matriz auxiliar com as preferências do decisor em relação às alternativas fictícias, passe-se à determinação das taxas para cada um dos níveis. Com as alternativas ordenadas, utiliza-se o software Macbeth® para determinar a intensidade da preferência do decisor para cada uma delas. Nas figuras a seguir observa-se o processo de obtenção das taxas:

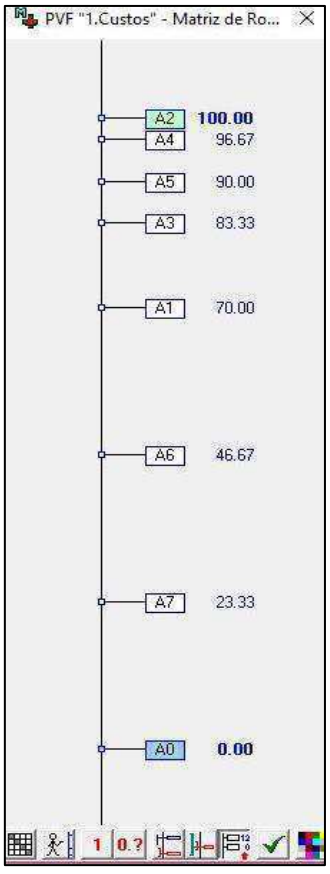
**Figura 51 -** Matriz de Roberts - Uso do Macbeth




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir dos julgamentos foi construída a escala Macbeth para os julgamentos da matriz acima representada, a saber:

**Figura 52 -** Escala Macbeth para os julgamentos da matriz de Roberts




Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Normatiza-se os valores da escala a partir da divisão de cada um pelo somatório, tem-se então as taxas para cada critério. Ressalta-se que no método Macbeth as taxas são obtidas de forma indireta, exigindo uma prévia ordenação dos critérios (BANA E COSTA;

STEWART; VASNICK, 1995; ENSSLIN; MONTIBELLER; NORONHA, 2001). A tabela abaixo representa as taxas para os critérios do PVF “1. Custos”:

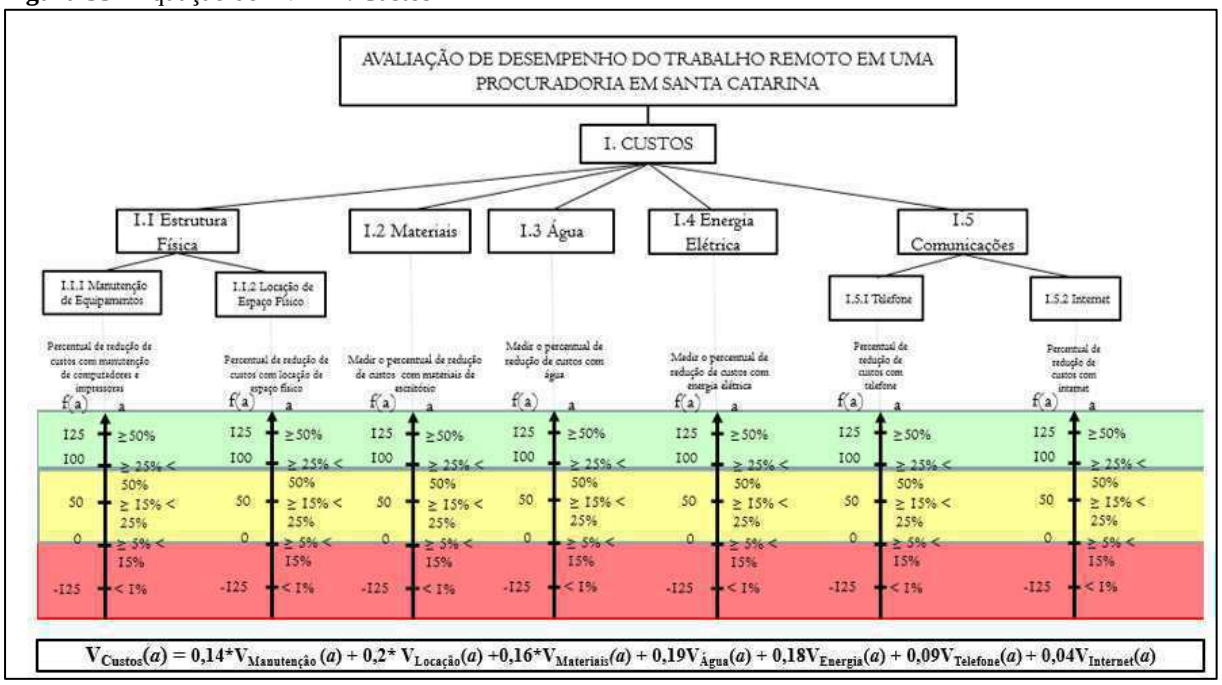
**Tabela 2 -** Taxas de Substituição dos subcritérios de Custos

| *Subcritério* | *Taxa* |
|---|---|
| **A2** | 19,61% |
| **A4** | 18,95% |
| **A5** | 17,65% |
| **A3** | 16,34% |
| **A1** | 13,73% |
| **A6** | 9,15% |
| **A7** | 4,57% |
| **A0** | 0% |

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Uma vez explicitadas as taxas de substituição, é possível construir a equação geral do modelo para avaliar as alternativas. O processo deve ser repetido para todas as taxas em todos os níveis. Neste trabalho, ilustramos a equação para o PVF “1. Custos”:

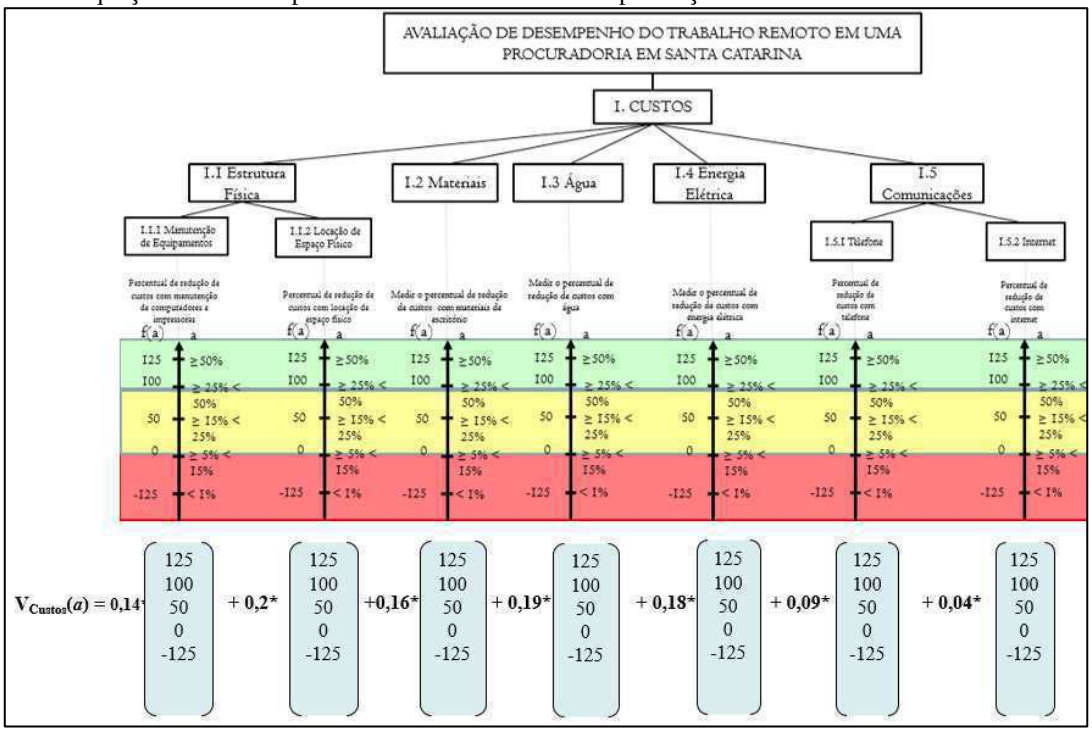
**Figura 53 -** Equação do PVF "1. Custos"




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

As taxas encontradas são multiplicadas pelo perfil a fim de se obter a contribuição de cada um dos critérios para o modelo global:

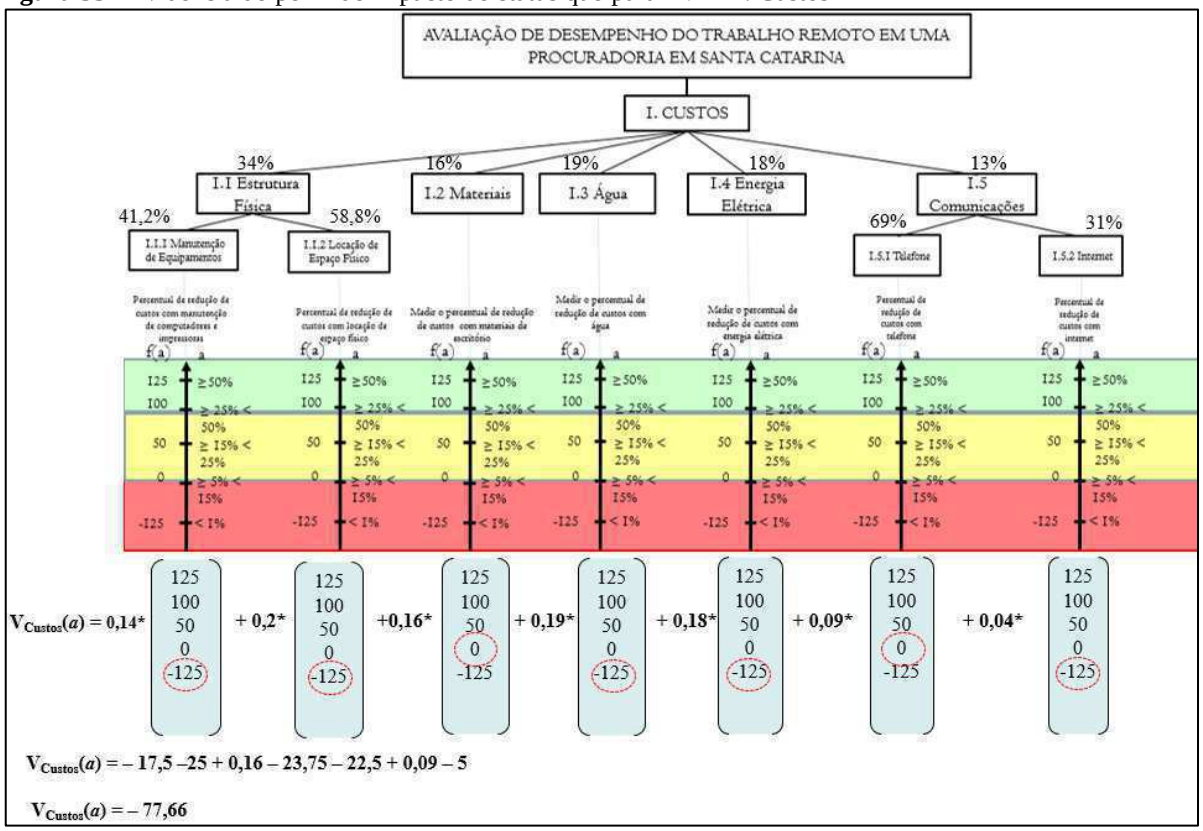
**Figura 54 -** Equação do modelo para o PVF "1.Custos" - Exemplificação




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A partir desta equação é possível evidenciar o perfil de impacto do status quo para o PVF considerado, conforme figura a seguir:

**Figura 55 -** Evidencia do perfil de impacto do status quo para PVF "1. Custos"




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Analisando a figura acima se verifica que o perfil reflete situação aquém do desejável. Infere-se que alguns fatores contribuem para que não se tenha alcançado a almejada redução de custos até o momento, para citar alguns: pequena dimensão da equipe de trabalho remoto; baixo grau de ingerência da gestão local – dada a intervenção central para decisões que envolvem dispêndios –, bem como a necessidade de maior conscientização ou engajamento dos colaboradores, em geral, no que tange à preocupação com economia de recursos no cotidiano da instituição.

A Procuradoria preocupa-se muito com a economia de recursos ao erário nos processos judiciais, obtendo resultados bastante importantes, consoante amplamente divulgado em relatórios institucionais de acesso ao público. Possui programas internos de conscientização para economia de recursos no dia-a-dia e incentivo a ações de sustentabilidade – que muitas vezes contribuem para a economia do gasto público –, porém, ante o perfil apresentado, é necessário o desenho e implemento de ações de melhoria nesse sentido.

Cumpre ressaltar que os dados de custos foram obtidos mediante questionamentos e experiência vivenciada no âmbito local, eis que não havia até o momento prévia verificação para a realidade do ambiente em estudo.

### 4.3.3 Fase de Recomendações

A fase de recomendações é a etapa derradeira do instrumento MCDA-C e versa sobre a análise do perfil de desempenho dos fatores considerados pelo decisor como necessários e suficientes para a gestão do contexto examinado e os descritores. É considerada a discrepância do perfil apresentado (*status quo*) com relação à necessidade de elevação do nível de desempenho (nível de excelência) para, a partir destas informações, propor recomendações e sugestões de melhoria.

Para a presente pesquisa, a fase de recomendações leva em consideração o perfil de desempenho (*status quo*) gerado a partir da fase de estruturação. Será analisado o PVE "2.1 Gerenciamento", especificamente, os descritores que apresentaram desempenho comprometedor, quais sejam: "2.1.1.1 Erros de Triagem" e "2.1.3.2 Sistema E-SAJ". Quanto ao PVF "3. Pessoas", serão analisados os PVE "3.2 Desempenho" e "3.3 Relacionamento", particularmente os descritores "3.2.1.2 Capacitação"; "3.2.2.4 Volume médio de trabalho" e "3.3.1. Interação da Equipe Remota". Foram trabalhados estes cinco descritores em razão do perfil de desempenho comprometedor que apresentaram.

A Figura 30, na seção anterior, ilustrou em recorte do PVF "3. Pessoas" o perfil para o PVE "3.2 Desempenho" e o perfil para o PVE "2.1 Gerenciamento" do modelo pode ser observado na Figura 29.

#### 4.3.3.1 Elaboração das Recomendações

Afim de que seja plausível a sugestão de estratégias de aperfeiçoamento efetivas, cada um dos descritores foi examinado levando-se em consideração o nível comprometedor do perfil atual (*status quo*).

Não foi considerada especificamente a contribuição atual na avaliação global do modelo de avaliação de desempenho, uma vez que não foi realizada a integração das funções para todos os descritores, mas foi considerado o potencial e contribuição caso a meta estipulada seja obtida, consoante evidenciado no quadro a seguir:

**Quadro 28 -** Recomendações

| OBJETIVOS | INDICADORES | STATUS | NÍVEL |
|---|---|---|---|

| ESTRATÉGICOS | | ATUAL | NEUTRO |
|---|---|---|---|
| **2.1Gerenciamento** | 2.1.1.1 Erros de Triagem: Percentual de erros de triagem na distribuição de processos às equipes da ETR | Maior ou igual a 10% (N1) | Maior ou igual a 5% e menor que 10% (N2) |
| | 2.1.3.2 Sistema E-SAJ: Medir o grau de integração do sistema SAPIENS com E-SAJ | Não há integração (Inferior N1) | Estágio inicial (N1) |
| **3.2 Desempenho** | 3.2.1.2 Capacitação: Carga horária média de cursos realizados pela equipe remota | Inferior a 10h (N1) | Entre 10 e 19h (N2) |
| | 3.2.2.4 Volume médio de trabalho: Medir o volume médio de trabalho na EATE (IVT) | - Acima de 1 (N1) | Menor ou igual a 0,9 e maior que 0,8 (N2) |
| **3.3 Relacionamento** | 3.3.1 Interação da Equipe Remota | - Abaixo de 60% (N1) | 60% (N2) |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Os descritores evidenciados na elaboração das proposições e ações de aperfeiçoamento encontram-se em nível comprometedor em seu perfil de desempenho.

Para cada um dos quatro descritores acima elaborou-se uma ação estratégica considerando o seguinte plano de atividades: a) fator crítico de desempenho que se propõe a melhorar (o próprio descritor); b) dificuldades a serem contornadas; c) apontamento da ação; d) resultado esperado a partir do implemento da ação; e) recursos necessários; f) responsável pela ação; g) início e término; h) frequência do acompanhamento e responsável pelo acompanhamento da ação.

As dificuldades mencionadas representam desafios que a gestão precisa enfrentar para alcançar o objetivo proposto no plano de ação. Os quadros a seguir dispõem sobre as ações de melhoria elaboradas para o PVE “2.1 Gerenciamento”:

**Quadro 29 -** Ação Estratégica para o descritor "2.1.1.1 Erros de Triagem"

| DESCRITOR | AÇÃO ESTRATÉGICA |
|---|---|
| 2.1.1.1 Erros de Triagem na distribuição de processos às equipes da ETR-BI\SC | - Treinar diretamente os servidores administrativos de apoio e orientá-los para que o percentual de erros diminua significativamente |
| Dificuldades | - O setor de apoio é composto por apenas três servidores cedidos sem formação jurídica e o volume diário de triagens é muito grande. É necessário, portanto, oferecer suporte às dúvidas dos servidores e, inclusive, buscar sistematizar as espécies de atos e intimações em um documento que possam consultar. |
| Resultado Esperado | - Redução do percentual de erros de triagem até o nível de desempenho considerado bom. |
| Recursos necessários | - Alocação de tempo de um Procurador com habilidade gerencial para orientar os servidores de apoio |
| Responsável pela ação | - Coordenação da ETR-BI/SC |
| Data de início | - 3º trimestre de 2017 |
| Data de término | Ação contínua |

| | |
|---|---|
| Frequência do acompanhamento | Diária |
| Responsável pelo acompanhamento | Coordenação da ETR-BI\SC |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No momento presente o percentual de erros de triagem é considerado elevado. Como as restrições orçamentárias e o ambiente burocrático do serviço público não permitem que, imediatamente, sejam alocados mais servidores para a execução das tarefas de triagem diária, é necessário formular mecanismos para aproveitamento máximo do potencial dos colaboradores atualmente incumbidos da função.

Considerando que a falta de formação jurídica é um dos fatores, agregado ao significativo volume de trabalho, que dificulta a realização correta das triagens, entende-se que um procurador com habilidade gerencial deva acompanhar de perto este serviço, fomentando seu aperfeiçoamento.

**Quadro 30 -** Ação Estratégica para o descritor "2.1.3.2 Sistema E-SAJ"

| **DESCRITOR** | **AÇÃO ESTRATÉGICA** |
|---|---|
| 2.1.3.2 Integração do sistema E-SAJ ao SAPIENS/AGU | - Promover o aperfeiçoamento da gestão processual em âmbito estadual por intermédio do uso das tecnologias da informação a partir da integração do sistema SAPIENS ao E-SAJ |
| Dificuldades | - A integração do sistema de inteligência jurídica da AGU (SAPIENS) com os sistemas do Poder Judiciário no país é uma das metas do MPOG para o PPA 2016/2019 com finalidade de aumentar a eficiência do Estado mediante uso das tecnologias de informação.<br>O órgão responsável pelo alcance desta meta é a Advocacia-Geral da União.<br>A integração do sistema E-SAJ/TJSC com o SAPIENS/AGU depende de interlocução com o Poder Judiciário Estadual e com a gestão central da AGU/DF. |
| Resultado Esperado | - Realizar a integração inicial no curto prazo e a integração plena até o fim de 2019 |
| Recursos necessários | - Previsão orçamentária, diálogo com os demais envolvidos |
| Responsável pela ação | - PF/SC |
| Data de início | - 3º trimestre de 2017 |
| Data de término | - 3º trimestre de 2019 |
| Frequência do acompanhamento | - Mensal |
| Responsável pelo acompanhamento | - PF/SC |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Atualmente o desempenho deste descritor abordado no Quadro 26 impacta no nível ‘N1’ do modelo. Não foi realizado o processo de integração sequer em seu estágio inicial, porém, os esforços da gestão poderão conduzir o perfil ao nível de excelência até o fim do prazo estipulado na ação.

A seguir estão os quadros que dispõem sobre ações de melhoria para o PVE “3.2 Desempenho”:

**Quadro 31 -** Ação Estratégica para o descritor "3.2.1.2 Capacitação"

| DESCRITOR | AÇÃO ESTRATÉGICA |
|---|---|
| 3.2.1.2 Capacitação – Cursos realizados pela equipe remota | - Incentivar a adesão dos membros da equipe de trabalho remoto (ETR-BI/SC) à participação em cursos e eventos de Direito Previdenciário promovidos pela Escola da AGU. |
| Dificuldades | - O volume de trabalho da ETR-BI/SC dificulta a liberação dos membros em horário regular e não representa incentivo para que realizem cursos em seus horários livres. |
| Resultado Esperado | - Elevar a carga horária média de cursos realizados em sua área de atuação pelos integrantes da equipe remota. |
| Recursos necessários | - Procuradores suficientes para substituir os colegas durante as horas de cursos e/ou previsão de custeio dos cursos pela Escola da AGU. |
| Responsável pela ação | - Escola da AGU/SC e Coordenação da ETR-BI/SC |
| Data de início | - 3º trimestre de 2017 |
| Data de término | - Ação contínua |
| Frequência do acompanhamento | - Mensal |
| Responsável pelo acompanhamento | - Coordenação da ETR-BI/SC |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No tocante ao Quadro 27, é certo que o engajamento dos Procuradores em cursos requer não apenas seu interesse pessoal em aprimoramento e treinamento, mas também disponibilidade de horários. A situação verificada atualmente é de absoluto comprometimento do tempo disponível para fechamento de tarefas pendentes, consoante corrobora o índice de volume de trabalho representado pelo descritor “3.2.2.4 Volume médio de trabalho”.

**Quadro 32 -** Ação Estratégica para o descritor "3.2.2.4 Volume médio de trabalho"

| DESCRITOR | AÇÃO ESTRATÉGICA |
|---|---|
| 3.2.2.4 Volume médio de trabalho da Equipe de Atuação Especializada (EATE) | - Eliminar a realização de atividades de conferência de cálculos e pagamentos em sentenças de procedência, bem como atribuir à GEAC a tarefa de análise de sentenças. Permitir que a EATE se dedique fundamentalmente às análises de intimações de laudo pericial judicial desfavorável (exame jurídico qualificado) |
| Dificuldades | - O volume de trabalho da Equipe de Gerenciamento (GEAC) já é bastante elevado. É necessário que a alteração ocorra de forma gradativa e que a equipe de triagem seja bem orientada para distribuir corretamente estas atividades. |
| Resultado Esperado | - Diminuição do índice de volume de trabalho para valor abaixo de 01 (um) |
| Recursos necessários | - Pessoal |
| Responsável pela ação | - GEAC e Coordenação da ETR-BI/SC |
| Data de início | - 3º trimestre 2017 |
| Data de término | - Ação Contínua |
| Frequência do acompanhamento | - Diário |
| Responsável pelo acompanhamento | - Coordenação da ETR-BI/SC |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A solução ideal, evidentemente, seria o aumento do quadro de procuradores da ETR-BI/SC por intermédio da redefinição de atribuições dentro dos núcleos previdenciários da Procuradoria Federal em Santa Catarina ou – o que é mais complexo – mediante a

disponibilização de novas vagas a serem preenchidas por concurso de remoção ou provimento para o Estado. Como medida alternativa, considerando que o impacto da conferência de cálculos nas atividades da ETR-BI/SC é significativo (descritor "2.2.4.2 Conferência de Cálculos" – PVE "2.2.4 Fase de Execução"), poder-se-ia pensar em devolver as atribuições referentes à fase de execução de sentenças às Procuradorias Seccionais, desonerando a equipe remota no ponto.

Avançando, abaixo apresenta-se o plano de ação para o descritor "3.3.1 Interação da Equipe Remota":

**Quadro 33 -** Ação Estratégica para o descritor "3.3.1 Interação da Equipe Remota"

| DESCRITOR | AÇÃO ESTRATÉGICA |
|---|---|
| 3.3.1 Interação da Equipe Remota | - De forma colaborativa estabelecer que todos os procuradores estejam disponíveis para mensagens instantâneas no momento em que estiverem trabalhando. Criar a cultura da interação. |
| Dificuldades | - Cultura organizacional. Criar o hábito por parte daqueles que atuam em ambiente remoto. |
| Resultado Esperado | - Assegurar que mais de 60% dos Procuradores estejam on-line no software de mensagens instantâneas diariamente. |
| Recursos necessários | - Pessoal/Software de mensagens instantâneas (Skype® for Business/Lync) |
| Responsável pela ação | - Coordenação da ETR-BI/SC |
| Data de início | - Imediato |
| Data de término | - Ação Contínua |
| Frequência do acompanhamento | - Diário |
| Responsável pelo acompanhamento | - Coordenação da ETR-BI/SC e todos os seus integrantes |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com Green e Roberts (2010), os gerentes de equipes virtuais devem aumentar o uso das ferramentas de comunicação tecnológicas síncronas visando à melhoria da qualidade e a frequência do relacionamento interpessoal entre membros do grupo e líderes de equipe. É a proposta da ação descrita no Quadro 29.

As ações estratégicas propostas buscam fomentar a melhoria do perfil de desempenho apresentado no momento e, uma vez implementadas com êxito, terão como resultado a supressão do desempenho em nível comprometedor para os descritores referidos e, consequentemente, melhor pontuação final do modelo de apoio à decisão.

É importante, contudo, para o alcance dos objetivos sugeridos nos planos de ações, o monitoramento constante dos respectivos indicadores de desempenho em conformidade com a sua avaliação global. É igualmente fundamental a atualização periódica de cada indicador, estabelecendo-se, assim, um processo de gestão com ciclos de avaliação contínuos e focado nos resultados.

A fase de recomendações no formato apresentado constitui-se em um processo estruturado de gestão do desempenho do trabalho remoto no âmbito da Procuradoria Federal em Santa Catarina, requerendo ações contínuas de melhoria a partir do *status quo* observado em cada ciclo avaliativo.

4.3.3.2 Contribuições da literatura pesquisada

Nesta seção, busca-se trazer à lume as contribuições que a literatura pode oferecer no tocante à expansão e à melhoria do perfil de desempenho do trabalho remoto no ambiente pesquisado. Equipes virtuais estão se expandindo no setor público, desempenhando um papel estratégico cada vez mais importante, com uma elevada necessidade de pesquisa sobre o tema (GREEN; ROBERTS, 2010).

O trabalho remoto no âmbito da Procuradoria pode ser definido como arranjo por meio do qual um servidor exerce suas funções fora do ambiente em que convencionalmente prestaria o serviço, com autonomia, responsabilidade e flexibilidade de horários (MCGUIRE; KENNEY; BRASHLER, 2010). É possível, a partir deste arranjo flexível, contemplar as necessidades da instituição de enxugar sua estrutura física e reduzir seus custos ao mesmo tempo em que oferece aos seus profissionais maior autonomia e, consequentemente, liberdade para execução das funções. Permite acomodar as necessidades individuais dos profissionais e os interesses gerenciais da instituição (MENEZES; KELLIHER, 2011).

Revisando a literatura sobre Trabalho Remoto e Setor Público, foi possível identificar diversas preocupações da academia, as quais se refletiram no que se denominou de “possíveis indicadores de desempenho”. O estudo de caso corroborou preocupações da literatura, conforme os descritores no modelo.

O grau de autonomia, o perfil e a motivação das pessoas interfere no sucesso de uma equipe de trabalho remoto. A questão do aumento e controle da produtividade é um dos fatores preponderantes.

Algumas questões não foram abordadas pelo modelo construído nesta pesquisa nos mesmos termos em que descritas na literatura, como, por exemplo, um indicador para sustentabilidade.

O modelo construído não trouxe um índice de sustentabilidade como descritor. Nas regulamentações institucionais a sustentabilidade consta como uma das motivações para redução da estrutura física, porém, verifica-se que o Poder Público está mais preocupado, efetivamente, com a redução do gasto público. De certa forma, a redução do consumo reflete

positivamente em rotinas mais sustentáveis. Entende-se, portanto, que ao almejar a economia de recursos como água, materiais e energia elétrica (PVF "1. Custos), o decisor estará visando à promoção de ações sustentáveis na instituição.

Especificamente no que diz respeito ao PVE "3.2.2 Produtividade" um importante paralelo que se deve traçar é o seguinte: o modelo construído nesta pesquisa incluiu duas questões dentro do PVE "3.2.2 Produtividade" que não estão diretamente atreladas ao nível de produção dos membros das equipes, mas que impactam nesta produção. Estes dois fatores possuem níveis de preferência independentes para com os demais descritores do PVE, mas considerando que se estiverem em nível comprometedor, afetarão a produtividade da ETR-BI/SC, apesar de não serem indicadores da produtividade foram representados junto dela na EHV (Estrutura Hierárquica de Valor), quais sejam: "3.2.2.4 Volume de Trabalho" e "3.2.2.5 Vagas de Estágio". A literatura não atrela estes fatores à produtividade, esta agregação deu-se pelo contexto.

O modelo deste estudo não abordou a questão dos impactos do deslocamento (itinerário casa-trabalho), que foi uma das preocupações constatadas em Helminen e Ritimäki (2007), reavivada por Basile e Beuregard (2016). A falta de mobilidade urbana é um fato de estresse (afetivo, cognitivo e físico) e redução da qualidade de vida na atualidade (ZERBINI et al., 2009). O enfrentamento, porém, deste deslocamento, apesar de acarretar impacto importante na vida dos colaboradores e no próprio cotidiano das cidades, não foi suscitado pelo decisor como uma das questões de interesse direto da Procuradoria a justificar sua inserção no modelo. De maneira indireta, a formação de equipes de trabalho remoto contribui para que as pessoas se mantenham próximas às suas vizinhanças, reduzindo o movimento das cidades e os impactos na qualidade de vida das pessoas. Indicadores de satisfação e motivação contemplam o reflexo disto no dia-a-dia dos membros da ETR-BI/SC.

A qualidade de vida no trabalho, como preocupação em particular, desponta em diversos artigos científicos (TASKIN; EDWARDS, 2007; GREGORY; MILNER, 2009; HAYMAN, 2009; BEAUREGARD, 2011; ALLEN et al., 2013; COTTI; HALEY; MULLER, 2014; CALLIER, 2016), caracterizada no referencial teórico como equilíbrio entre vida pessoal e trabalho – *Work-life balance* (MENEZES; KELLIHER, 2011). O modelo proposto abordou a questão diretamente no PVE "3.1.2 Qualidade de Vida", que originou dois descritores, quais sejam: "3.1.2.1 Rotatividade dos membros da equipe" e "3.1.2.2 Nível de Satisfação". Também o descritor "3.1.3 Aceitação do Trabalho Remoto", que é mais afeto à cultura organizacional, reflete aspectos de satisfação e visão sobre qualidade de vida.

Aspecto importante são as habilidades de liderança. Não apenas o coordenador de uma equipe de trabalho remoto deve possuir o perfil adequado, mas os integrantes da equipe precisam ter conhecimento dos instrumentos de trabalho, capacidade de iniciativa, tomada de decisão e comunicação. A confiança é um fator determinante para a coesão da equipe (GREEN; ROBERTS, 2010).

A pesquisa detectou que o percentual de integrantes da equipe remota que utiliza todos os dias o software de mensagens instantâneas adotado pela AGU é baixo. Normalmente, pessoas que se dispõem a integrar equipes remotas tendem a ser mais introspectivas, mas a troca de experiências é fundamental para o sucesso do trabalho.

As preocupações cobertas pelo PVE "2.2 Resultados do Trabalho Remoto" abordam questões específicas da realidade e de interesse direto da Procuradoria Federal em Santa Catarina, razão pela qual não seria viável enquadrá-las em qualquer dos aspectos levantados pela literatura.

Para exemplificar a relação entre a pesquisa científica sobre trabalho remoto e o estudo de caso desenvolvido, verifique-se o teor do quadro abaixo, em que estão ilustrados alguns dos indicadores sugeridos no capítulo do referencial teórico – Quadro 03 (preocupações observadas por estudos acadêmicos) – em comparação com os indicadores de desempenho propostos no modelo de avaliação que resultou desta pesquisa:

**Quadro 34 -** Cotejo dos descritores com a literatura

| **Revisão da Literatura** | | **Modelo Construído** | | |
|---|---|---|---|---|
| **Artigo da Revisão** | Indicador possível | PVF/PVE | Descritores do modelo | O que mede? |
| **Messenger e Gschwind (2016)** | Equipamentos e softwares necessários | "2.1.3.2 Suporte Tecnológico" | - "2.1.3.2.1 Sistema E-Proc"<br>"2.1.3.2.2 Sistema E-SAJ" | - Grau de integração do sistema SAPIENS com E-PROC;<br>- Grau de integração do sistema SAPIENS com E-SAJ. |
| **Green e Roberts (2010)** | Custos envolvidos | "1. Custos" | "1.1.1 Manutenção de Equipamentos"<br>"1.1.2 Locação de espaço físico"<br>"1.2 Materiais"<br>"1.3 Água"<br>"1.4 Energia"<br>"1.5.1 Telefone"<br>"1.5.2 Internet" | Percentual de redução de custos para cada uma das preocupações. |
| **Menezes e Kelliher (2011)** | Questões de saúde. Ergonomia. Prevenção. | "3.1.1 Tratamento de Saúde" | "3.1.1.1 Servidores afastados em licença saúde"<br>"3.1.1.2 Dias de afastamento" | - Percentual de servidores afastados no período;<br>- Quantidade média de dias de afastamento (anual). |
| **Ruth e** | Produtividade | "3.2 | "3.2.2.1 Produtividade | - A produtividade média |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Chaudhry (2008)** | | Desempenho”\ “3.2.2 Produtividade” | média por Procurador” “3.2.2.2 Produtividade GEAC” “3.2.2.3 Produtividade EATE” | por Procurador (prazos por dia útil); - Medir a produtividade média da GEAC (prazos por dia útil); - Medir a produtividade média da EATE (prazos por dia útil). |
| **Taskin e Edwards (2007)** | Satisfação/motivação | “3.1 Satisfação”\”3.1.2 Qualidade de vida” | “3.1.2.1 Rotatividade dos membros da equipe” “3.1.2.2. Nível de Satisfação” “3.1.2.3 Aceitação do trabalho remoto” | - Rotatividade de membros da equipe em relação ao total; - Percentual médio de satisfação dos membros da equipe (obtido por meio de pesquisa interna); - Medir a receptividade do trabalho remoto no âmbito da PGF/SC (pesquisa interna). |
| **Cooper e Kurland (2002)/Green e Roberts (2010)** | Interação | “3.3 Relacionamento” | ”3.3.2 Interação da Equipe Remota” | - Percentual de integrantes da equipe que utilizam diariamente o programa de mensagens instantâneas |
| **Gregory e Milner (2009); Bloom et al. (2015)** | Tempo à disposição do empregador | “3.2.2 Produtividade” | “3.2.2.4 Volume médio de trabalho” | - Medir o volume médio de trabalho na EATE (Índice de Volume de Trabalho -IVT) |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O cotejo analítico realizado, conforme o exposto, permite afirmar que o modelo proposto neste estudo de caso está em nítida consonância com as pesquisas científicas mais recentes sobre o tema.

Apesar do alinhamento de indicadores previstos na literatura pesquisada com o modelo construído, destaca-se que o modelo de avaliação do trabalho remoto proposto segue a lógica construtivista e, com isto, atende exclusivamente os valores e percepções do decisor.

# 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho na Administração Pública desperta cada vez mais interesse de gestores e pesquisadores, ao passo que cresce rotineiramente a demanda por governança e transparência por parte dos administrados. Especificamente no caso brasileiro, a gestão pública é marcada por uma série de rupturas políticas e ideológicas que comprometeram durante boa parte do tempo a implantação de um modelo gerencial racionalista, profissional e impessoal. Bresser-Pereira (1996) vislumbrou na doutrina internacional da *New Public Management* (NPM) ou "Nova Gestão Pública" uma alternativa para a reforma administrativa brasileira pós governo ditatorial.

A ânsia por um governo eficiente e empreendedor deu origem a uma corrente pós-burocrática de gestão pública, conhecida internacionalmente como *New Public Management* (NPM), a qual sugere a adoção de princípios da administração privada no setor público, dentre os quais a avaliação de desempenho.

Examinando sistematicamente a literatura internacional sobre avaliação de desempenho no setor público, percebe-se a utilização em sua maioria de mecanismos genéricos de avaliação, aplicados, na maioria das vezes, a contextos inadequados. Foram evidenciadas lacunas de pesquisa e oportunidades para futuros estudos.

Revisando a literatura acadêmica internacional sobre trabalho remoto e setor público foi possível identificar grande potencial desta prática para aumento da autonomia e, consequentemente, da produtividade em ambientes de alta complexidade, que agregam alto grau de capital intelectual. Ainda, divisou-se na literatura possíveis indicadores de desempenho para a avaliação do trabalho remoto no setor público.

Os recursos públicos são escassos para o atendimento de suas múltiplas demandas. Nesse sentido, acompanhando uma tendência do avanço tecnológico, de desterritorialização, inovação e flexibilização das práticas de gestão existentes – já adotada por diversos órgãos públicos em outros países e também pelo Brasil – , a Procuradoria-Geral Federal regulamentou o trabalho remoto no âmbito da instituição, criando equipes de alto rendimento e atuação especializada, com foco na redução de custos, aumento da produtividade e oferecimento de maior autonomia e condições de trabalho mais favoráveis aos advogados públicos federais.

Neste norte, surgiu a pergunta que orientou a presente pesquisa, a qual rememora-se: Quais critérios devem ser considerados na construção de um modelo de avaliação do desempenho da sistemática de trabalho remoto da Procuradoria Federal em Santa Catarina?

Ante o problema observado, o objetivo geral traçado para o estudo foi: construir um modelo de avaliação do desempenho para apoiar a gestão do trabalho remoto adotado na Procuradoria Federal em Santa Catarina, fundamentado na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C). Entende-se que o objetivo foi atendido, com a construção do modelo para avaliação de desempenho do trabalho remoto, precedido da aplicação da abordagem Proknow-C que possibilitou o mapeamento da literatura científica relacionada ao tema, bem como da análise do portfólio bibliográfico frente à filiação teórica de avaliação de desempenho adotada para fins desta pesquisa.

O alcance deste objetivo geral foi possível a partir da consecução de cada um dos objetivos específicos delineados, quais sejam: (i) identificar, por meio de processo estruturado construtivista, um portfólio bibliográfico que amplie e expanda o entendimento do pesquisador sobre o tema de pesquisa, procedendo sua análise bibliométrica e sistêmica; (ii) construir um conjunto de critérios que permita mensurar o desempenho do trabalho remoto, na percepção do decisor, por meio de escalas ordinais; (iii) evidenciar o perfil de desempenho (status quo) da sistemática de trabalho remoto da Procuradoria Federal em Santa Catarina; (iv) ilustrar a construção de escalas cardinais e taxas de substituição em relação ao PVF "1. Custos" do modelo de avaliação construído; (v) desenvolver um processo estruturado de gestão do desempenho do trabalho remoto, contemplando ações de melhoria.

O primeiro objetivo específico foi alcançado com a análise bibliométrica (seção 4.1), em que foram delineados a relevância dos periódicos científicos, o reconhecimento científicos dos artigos que compõem o Portfólio Bibliográfico, os autores de maior destaque, as palavras-chave mais utilizadas e a análise do fator de impacto dos periódicos; bem como com a análise sistêmica da literatura (seção 4.2) levando-se em considerações seis lentes de avaliação de desempenho explicitadas (abordagem, singularidade, identificação dos objetivos, mensuração, integração e gestão), que correspondem aos pressupostos da avaliação de como instrumento de apoio à decisão na gestão pública. A seção 4.2 também contribuiu para o alcance do primeiro objetivo específico, uma vez que evidenciou oportunidades de pesquisa e melhoria dos processos de avaliação de desempenho, expandindo o conhecimento desta pesquisadora.

Percorrida esta etapa de exploração preliminar, com base na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), passou-se à construção do modelo de avaliação de desempenho proposto, iniciando-se pela fase de estruturação.

A estruturação do conjunto de critérios que permitem ao decisor mensurar o desempenho da ETR-BI/SC por intermédio de escalas ordinais (segundo objetivo específico)

foi abordada na subseção 4.3.1 com o estudo de caso que resultou num modelo cujo rótulo é “Avaliação de Desempenho do Trabalho Remoto em uma Procuradoria em Santa Catarina”.

O terceiro objetivo específico foi atendido com a evidenciação do perfil de desempenho atual para cada um dos descritores construídos, conforme delineado na referida subseção 4.3.1.

Atendeu-se ao quarto objetivo específico na subseção 4.3.2 foram ilustradas a construção de escalas cardinais e das taxas de substituição em relação ao PVF “1. Custos”.

O quinto objetivo específico, relativo ao desenvolvimento de um processo estruturado para gestão do trabalho remoto, contemplando ações de melhoria, foi atingido na subseção 4.3.3, respeitante à fase de recomendações da MCDA-C. Foram identificados cinco descritores com medições prévias que, na perspectiva atual, apresentam nível comprometedor e foram elaborados planos de ação específicos para cada um deles, demonstrando as dificuldades que deverão ser contornadas para o implemento de cada uma das ações.

Destacou-se, ademais, as contribuições da literatura acadêmica para a gestão do trabalho remoto em instituições públicas. O cotejo analítico corrobora a harmonia dos critérios do modelo desenvolvido neste estudo para com as pesquisas recentes sobre o tema.

A partir da construção deste modelo de avaliação de desempenho na instituição de estudo, o decisor pôde expandir seu conhecimento acerca do contexto, atentando para deficiências e potencialidades na gestão. Passa a ter um mecanismo de monitoramento e aperfeiçoamento do trabalho remoto – um instrumento de gestão –, refletindo suas preocupações de forma ampla e detalhada. Registra-se que a conclusão da integralidade da fase de avaliação da MCDA-C não foi objeto do estudo, conforme delimitação.

Do ponto de vista da facilitadora, esta pesquisa permitiu explicitar que os modelos gerenciais no Brasil não foram se substituindo ao longo dos anos, observando-se a convivência de aspectos, sobretudo, da burocracia e do gerencialismo. O instrumento de intervenção *Proknow*-C permitiu organizar um fragmento da literatura representativa da Avaliação de Desempenho do Setor Público e ampliar o conhecimento da pesquisadora acerca da temática. A metodologia MCDA-C, por sua vez, viabilizou a contemplação de diversos aspectos considerados relevantes pelos atores envolvidos no processo decisório, na percepção do decisor, de sorte que as ações poderão ser avaliadas segundo um conjunto de critérios.

A construção do modelo nesta pesquisa permitiu corroborar que a utilização de critérios múltiplos para a tomada de decisão depende da obtenção de informações adicionais

acerca dos valores e preferências do decisor. Isto porque a valoração dos critérios permite, em análise comparativa, verificar qual deles é preponderante no caso específico.

Como limitações da presente pesquisa destacam-se: (i) a exigência de diversas interações e dedicação do decisor, que possui dificuldades de agendamento; (ii) preocupações atuais do decisor centradas, sobremaneira, em questões afetas à produtividade e grande volume de intimações, o que dificultou o registro e contemplação de todas as outras possíveis variáveis que impactam no trabalho remoto; (iii) a inexistência de dados históricos para maioria dos descritores, que decorre da recente implantação do trabalho remoto no âmbito da instituição.

Para pesquisas futuras sugere-se: (i) a continuidade da fase de avaliação do MCDA-C para o modelo ora proposto, integrando todos os descritores para permitir a identificação de sua contribuição em particular na avaliação global; (ii) o acompanhamento das oportunidades de aprimoramento a partir da conclusão dos ciclos de avaliação do modelo; e (iii) a revisão do modelo proposto, principalmente no que se refere aos níveis de impacto em cada descritor, a partir da ampliação do trabalho remoto na instituição, com a agregação de novos membros à equipe remota.

**REFERÊNCIAS**

ABBASI, Maisam; NILSSON, Fredrik. Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S.l.], v. 17, n. 5, p. 517-530, 2012.

ABRAHAMSON, Eric. Management Fashion. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 254–285, 1996.

ACKOFF, Russel L.; SASIENI, Maurice W. **Fundamentals of operations research.** Nova Iorque, EUA: John Wiley, 1968.

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. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 47-62, mai./ago. 2011.

AGUILERA, Anne. et al. Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. **Transportation Research** Part A: Policy and Practice, [S.l.], n. 92, p.1-11, 2016.

AHN, Heinz. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 34, n. 4, p. 441-461, 2001.

ALLEN, Tammy D. Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 58, n. 3, p. 414-435, 2001.

ALLEN, Tammy D.; GOLDEN, Timothy D.; SHOCKLEY, Kristen M. How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. **Psychological Science in the Public Interest**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 40-68, 2015.

ALLEN, Tammy D. et al. Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. **Personnel Psychology**, v. 66, n. 2, p. 345-376, 2013.

AMMONS, David N.; RIVENBARK, William C. Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 68, n. 2, p. 304-318, 2008.

ANDERSON, Amanda J.; KAPLAN, Seth A.; VEGA, Ronald P. The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S.l.], v. 24, n. 6, p. 882-897, 2015.

ANTWI, K. B.; ANALOUI, F.; NANA-AGYEKUM, D**.** Public Sector reform in Sub-Saharan Africa: What can be learnt from the civil service performance improvement programme in Ghana? **Public Administration and Development**. [S.l.], v. 28, 253–264. 2008.

ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, I.; STECCOLINI, I. Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. **Financial Accountability & Management**, Edinburg, v. 31, n. 1, fev. 2015.

ARUNDEL, Anthony; HUBER, Dorothea. From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. **Structural Change and Economic Dynamics**, Örebro, v. 27, p. 146-159, 2013.

ATKINSON, Anthony A.; WATERHOUSE, John H.; WELLS, Robert B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, [S.l.], v. 38, n. 3, p. 25, 1997.

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, jan./mar, 2011.

AZEVEDO, Rogério Cabral et. al. Performance Measurement to Aid Decision Making in the Budgeting Process for Apartment Building Construction: A Case Study Using MCDA-C. **Journal of Construction Engineering and Management**, [S.l.],v. 139, p. 225-235, 2013.

AUSSENAC-GILLES, N.; GANDON, F. From the knowledge acquisition bottleneck to the knowledge acquisition overflow: A brief French history of knowledge acquisition. **International Journal of Human-Computer Studies**, [S.l.],v. 71, n. 2, p. 157-165, fev. 2013.

AYTAC, S. et. al. Flexible Working and Employment of People with Disabilities at Customs Brokerage Firms in Turkey: A Social Responsibility Project. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 65, n. 39-45, 2012.

BAE, Kwang Bin; KIM, Dohyeong. The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in US Federal Agencies: Does Gender Matter? **The American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 356-371, 2016.

BAILYN, Lotte. **Breaking the mold:** Women, men, and time in the new corporate world. Simon and Schuster, 1993.

BAILYN, Lotte; FLETCHER, Joyce K.; KOLB, Deborah. Unexpected Connections: Considering Employees' Personal Lives Can Revitalize your Business. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 4, p. 11, 1997.

BALABONIÈNE, Ingrida. VECERSKIÉNE, Giedrè. The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. 20th International Scientific Conference Economics and Management- 2015 (ICEM-2015). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 213, p.314–320, 2015.

BALL, Amanda; BOWERMAN, Mary; HAWKSWORTH, Shirley. Benchmarking in local government under a central government agenda. **Benchmarking: An International Journal**, [S.l.], v. 7, n. 1, p. 20-34, 2000.

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.; STEWART, T. J.; VANSNICK, J. C. Uma nova abordagem ao problema da construção de uma função de valor cardinal: *Macbeth*. **Investigação Operacional**, [S.l.], v.15, p.15-35, jul., 1995.

BARBOSA, Solange de Lima. O estudo de caso da pesquisa em administração: Limitações do Método ou dos Pesquisadores. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais... .** Rio de Janeiro: Anpad, 2008. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ-A1083.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2017.

BARZILAI, Jonathan. On the foundations of measurement. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEMS, MAN, AND CYBERNETICS, 1., 2001, Madison. **Proceedings... .** Madison: Ieee Computer Society, 2001. p. 401 - 406.

BARZELAY, M. **The New Public Management**: Improving Research and Policy Dialogue. University of California Press: Berkeley, 2001.

BASILE, Kelly A. BEUREGARD, T. Alexandra. Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. **Strategic HR Review**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 106-111, 2016.

BAYRAM, Nuran; AYTAC, Serpil; DURSUN, Salih. Emotional labor and burnout at work: a study from Turkey. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 65, p. 300-305, 2012.

BECKER, Fernando. O que é o construtivismo? **Ideias**, São Paulo, n. 20. São Paulo, p. 87-93, 1994.

BECKER, Fernando. **A origem do conhecimento e a aprendizagem escolar**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003.

BENJAMINS, V. R. Information is not knowledge, knowledge is not wisdom, wisdom is not truth**. International Journal of Human-Computer Studies**, [S.l.],v. 71, n. 2, p. 166–170, fev. 2013.

BEAUREGARD, T. Alexandra. Direct and indirect links between organizational work–home culture and employee well-being. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 218-237, 2011.

BONNEFOY, Juan Cristóbal.; ARMIJO, Marianela. **Indicadores de desempeño del sector público**. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES, 2005.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BEYEA, Suzanne C.; NICOLL, Leslie H. Writing an integrative review. Association of Operating Room Nurses. **AORN Journal**, [S.l.], v. 67, n. 4, p. 877, 1998.

BLOOM, Nicholas et al. Does Working From Home Work? Stanford University, **Quarterly Journal of Economics**, [S.l.], v. 3, mar. 2015.

BORDALO, Alípio A. Estudo transversal e/ou longitudinal. Editorial. **Rev. Paraense de Medicina**, Belém, v. 20, n. 4, p. 5, dez. 2006. Disponível em <http://scielo.iec.pa.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-59072006000400001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 17 abr. 2017.

BORTOLUZZI, Sandro César et al. 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.

BOSTON, J. The challenge of evaluating systemic change: the case of public management reform. **International Public Management Journal**, v.3, n.1, p. 23–46, 2000.

BOURNE, M.et al. Designing, implementing and updating performance measurement systems, **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BOWERMAN, Mary; BALL, Amanda; FRANCIS, Graham. Benchmarking as a tool for the modernisation of local government. **Financial Accountability & Management**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 321-329, 2001.

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

BOYNE, George A. Theme: Local Government: concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. **Public Money and Management**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 17-24, 2002.

BUDD, John W.; MUMFORD, Karen A. Family-friendly work practices in Britain: Availability and perceived accessibility. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 23-42, 2006.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann Educational Books, 1979.

BRASIL. ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. SECRETARIA-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Relatório de Gestão do exercício de 2015**. Brasília, DF: [s.n.], 2015a. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/9725>. Acesso em: 2 maio 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA. INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Boletim Estatístico da Previdência Social.** v. 20, n. 8, de 3 nov. 2015. Brasília, DF: [s.n.], 2015b. <http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/boletins-estatisticosda-previdencia-social/>. Acesso em: 16 nov. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: [s.n.], 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 12 dez. 2016.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967**: Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília, DF: [s.n.], 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 10 dez. 2016.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.

BRIGNALL, S., MODELL, S. An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. **Management Accounting Research**, [S.l.], v.11, n. 3, p. 281-306. 2000.

CABRERO, Enrique. Between new public management and new public governance: The case of Mexican Municipalities. **International Public Management Review**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 76-99, 2005.

CAILLIER, James Gerard. The impact of teleworking on work motivation in a US federal government agency. **The American Review of Public Administration**, [S.l.], v. 42, n. 4, p. 461-480, 2012.

CAILLIER, James Gerard. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States federal government than non-teleworkers are? **The American Review of Public Administration**, [S.l.], v. 43, n. 1, p. 72-88, 2013b.

CAILLIER, James Gerard. Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note. **Canadian Public Administration**, [S.l.], v. 56, n. 4, p. 638-654, 2013a.

CAILLIER, James Gerard. Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation? **Public Organization Review**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 461-476, 2016.

CARDOSO, Thuine Lopes; ENSSLIN, Sandra Rolim; DIAS, Juscelino. Avaliação de Desempenho da Sustentabilidade Financeira da Universidade do Mindelo (Cabo Verde): Um Modelo Multicritério Construtivista. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 221-248, 2016.

CARLUCCI, Daniela; SCHIUMA, Giovanni; SOLE, Francesco. The adoption and implementation of performance measurement processing Italian public organisations: the influence of political, cultural and rational factors. **Production Planning & Control**, [S.l.], p.1-14, 14 abr. 2014.

CASSIRER, Ernst. **La philosophie des lumières**. Paris: Librairie Fayard. 1966.

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

CAVALLUZZO, Ken S.; ITTNER, Christopher D. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 29, n. 3, p. 243-267, 2004.

CHARBONNEAU, E.; BROMBERG, D. E., HENDERSON, A. C. Performance Improvement, culture, and regimes. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 2, p. 105–120, 2015.

CHECKLAND, P. **Systems Thinking, Systems Practice**. New York, John Willey & Sons, 1981.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. Trad. Silvana Finzi Foa. São Paulo: Xama, 1996.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

COLLINS, Michael. The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. **New Technology, work and employment**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 115-132, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Cecily D.; KURLAND, Nancy B. Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 23, n. 4, p. 511-532, 2002.

COSTA, Frederico L. da. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de Administração Pública, 200 anos de reformas**. Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874, set./out. 2008.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.

COTRIM, Gilberto. **História global**: Brasil e geral. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

COTTI, Chad D.; HALEY, M. Ryan; MILLER, Laurie A. Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce. **British Journal of Industrial Relations**, [S.l.], v. 52, n. 3, p. 403-425, 2014.

CUSATELLI, Carlo; GIACALONE, Massimiliano. Evaluation indices of the judicial system and ICT developments in civil procedure. **Procedia Economics and Finance**, [S.l.], v. 17, p. 113-120, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge management in theory and practice**. [S.l.]: McGill University, 2005.

DAVIS, Stan; ALBRIGHT, Tom. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 135-153, 2004.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, 2005.

DEHE, Benjamin; BAMFORD, David. Development, test and comparison of two Multiple Criteria Decision Analysis (MCDA) models: A case of healthcare infrastructure location. University of Huddersfield, Queensgate, Huddersfield HD1 3DH, United Kingdom. **Expert Systems with Applications**, [S.l.], v. 42, n. 19, p. 6717-6727, nov. 2015.

DELLA BRUNA JUNIOR, E.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. An MCDA-C Application to Evaluate Supply Chain Performance. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S.l], v. 44, p. 5, 2014.

DEX, Shirley; SCHEIBL, Fiona. **SMEs and flexible working arrangements**. Bristol: Policy Press, 2002.

DEY, Soumya S.; THOMMANA, Jose; DOCK, Stephanie. Public agency performance management for improved service delivery in the digital age: Case study. **Journal of Management in Engineering**, [S.l.], v. 31, n. 5, 2014.

DIAMOND, Chris. Telework management and work practices: the case of an Australian telecentre. **International Journal of Services Technology and Management**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 93-102, 2008.

DIAS, Ibsen Agrello. **Avaliação multicritério de desempenho para gestão de produtos bancários:** estudo de caso da unidade tática de uma instituição bancária. 2016. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DICKINSON, H. **Performing Governance**: Partnerships, culture and New Labour. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUNLEAVY, Patrick et al. New public management is dead—long live digital-era governance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.

DURST, Samantha L. Assessing the effect of family friendly programs on public organizations. **Review of Public Personnel Administration**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 19-33, 1999.

DUTRA, Ademar. Metodologias para avaliar o desempenho organizacional: revisão e proposta de uma abordagem multicritério. **Revista Contemporânea em Contabilidade**, Florianópolis, ano 2; v. 1, n.3, p. 23-56, jan./jun. 2005.

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. The **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 64, p. 243-269, 2015.

DRUMOND, Alexandre Matos; SILVEIRA, Suely de Fátima Ramos; SILVA, Edson Arlindo. Predominância ou coexistência? Modelos de administração. **Revista Administração Pública** (RAC), Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-25, jan. /fev. 2014.

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 construtivist approach to the management of human resources at a governmental agency. **International Transactions in Operational Research**, [S.l.], v. 7, p.79-100, 2000.

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. 2007.

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 et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v.. 30, n. 1, jan./abr. 2010a.

ENSSLIN, Leonardo et al. **Processo de Análise Bibliométrica**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil: [s.n.], 2010b.

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

ENSSLIN, Leonardo; LONGARAY, Andre Andrade. Uso da MCDA-C na Avaliação de Desempenho das Atividades de Trade Marketing de uma Indústria do Setor Farmacêutico Brasileiro. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO. ENADI, 4., 2013, Bento Gonçalves. **Anais... .** Bento Gonçalves: Enadi, 2013.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto; NORONHA, Sandro Macdonald. **Apoio à Decisão**: metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas. Florianópolis: Insular, 2001.

ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; ZAMCOPÉ, Fabiano Cristiano. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, p. 303. 2012.

ENSSLIN, Sandra Rolim et al. A avaliação de desempenho como proposta para gestão das equipes do programa brasileiro Estratégia da Saúde da Família (ESF). **Revista Gerencia y Politica de Salud**, [S.l.], v. 13, p. 10-25, 2014a.

ENSSLIN, Sandra Rolim et al. Disclosure of the State of the Art of Performance Evaluation Applied to Project Management. **American Journal of Industrial and Business Management**, [S.l], v. 4, p. 677-687. 2014b.

ENSSLIN, Sandra Rolim et al. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. **Revista de Administração Mackenzie** – RAM, São Paulo, v. 9, n. 7, p. 136-163, 2008.

FAIRWEATHER, N. Ben. Surveillance in employment: The case of teleworking. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 22, n. 1, p. 39-49, 1999.

FAVOREU, C. et al. Performance management in the local public sector in France: an administrative rather than a political model. **International Review of Administrative Sciences**, [S.l.], v. 81, n. 4, p. 672-693, 2015.

FELDMAN, Daniel C.; GAINEY, Thomas W. Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. **Human Resource Management Review,** [S.l.], v. 7, n. 4, p. 369-388, 1997.

FELSTEAD, A. et al. Opportunities to work at home in the context of work-life balance. **Human Resource Management Journal**, [S.l.], v.12, n. 1, p. 54-76, 2002.

FERREIRA, Adriana Simeão. The telework in the Brazilian labor justice. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON THEORY AND PRACTICE OF ELECTRONIC GOVERNANCE, 5., 2011, Tallinn, Estônia. **Proceedings... .** Tallinn: Acm, 2011. p. 369 - 370.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONNER, Kathryn L.; ROLOFF, Michael E. Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. **Journal of Applied Communication Research**, [S.l.], v. 38, n. 4, p. 336-361, 2010.

FRANCO-SANTOS, M. et al. Towards a Definition of a Business Performance Measurement System. **International Journal of Operations and Production Management**, [S.l], v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GAINES, B. R. Knowledge acquisition: Past, present and future. International **Journal of Human-Computer Studies**, [S.l.], v. 71, n. 2, p. 135–156, fev. 2013.

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

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29. maio/jun.1995.

GOULART, Joselma Oliveira. **Teletrabalho**: alternativa de trabalho flexível. Brasília: Senac, 2009.

GREATBANKS, Richard; TAPP, David. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 27, n. 8, p. 846-873, 2007.

GREEN, Daryl D.; ROBERTS, Gary E. Personnel implications of public sector virtual organizations. **Public Personnel Management**, [S.l.], v. 39, n. 1, p. 47-57, 2010.

GREILING, Dorothea. Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services? **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 55, n. 6, p. 448-465, 2006.

GREGORY, Abigail; MILNER, Susan. Trade Unions and Work-life Balance: Changing Times in France and the UK? **British Journal of Industrial Relations**, [S.l.], v. 47, n. 1, p. 122-146, 2009.

GREILING; D. Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services? **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 55, n. 6, p. 448 – 465, 2006.

HALL, Matthew. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, [S.l.], v. 33, n. 2, p. 141-163, 2008.

HAWKE, L. Australian public sector performance management: success or stagnation? **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 61, n. 3, p. 310 – 328, 2012.

HAYMAN, Jeremy R. Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. **Community, Work & Family**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 327-338, 2009.

HELMINEN, Ville; RISTIMÄKI, Mika. Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. **Journal of Transport Geography**, [S.l.], v. 15, n. 5, p. 331-342, 2007.

HOOD, C. A Public Management for All Seasons? **Public Administration**, [S.l.], v. 69, p.3–19, 1991.

HOQUE, Z.; ADAMS, C. The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments. **Financial Accountability & Management**, [S.l.], v. 27, n.3, p. 308-334, 2011.

HOLZER, Marc; GABRIELIAN, Vatche. Five great ideas in American public administration. **Handbook of public administration**, [S.l.], v. 2, p. 49-102, 1998.

JÄÄSKELÄINEN, A.; LAIHONEN, H. A strategy framework for performance measurement in the public sector, **Public Money & Management**, [S.l.],v. 34, n.5, p. 355-362, 2014.

JACKSON, Gregg B. Methods for integrative reviews. **Review of Educational Research**, [S.l.], v. 50, n. 3, p. 438-460, 1980.

JOICE, Wendell; VERIVE, Jennifer. Telework and federal employee dependent care. **Public Manager**, [S.l.], v. 35, n. 3, p. 44, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management and Leadership**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 353-370, 2001.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, [S.l.], v.83, n. 7, 2005.

KEENEY, R. L. **Value-focused thinking**: a path to creative decision making. Harvard Londres: University Press, 1992.

KHALEGHIAN P, GUPTA MD. Public management and essential public health functions. **World Development**, [S.l.], ano 33, v.I, n.7, p. 1083–1099, 2005.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, 2010.

KLINGNER, Donald E.; NALBANDIAN, John; ROMZEK, Barbara S. Politics, administration, and markets: Conflicting expectations and accountability. **The American Review of Public Administration**, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 117-144, 2002.

KNUTSSON, Hans; RAMBERG, Ulf; TAGESSON, Torbjörn. Benchmarking Impact Through Municipal Benchmarking Networks: Improvement or Leveling of Performance? **Public Performance & Management Review**, [S.l.],v. 36, n. 1, p. 102-123, 2012.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa.Florianópolis: Vozes, 1999.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. 2. ed. São Paulo, Perspectiva, 1987.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. A performance measurement framework in portfolio management: A constructivist case. **Management Decision**, [S.l.], 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**, [S.l.], v. 15, n. 2, p. 158-174, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. **Fundamentos da metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

LANDRY, M. A note on the concept of "problem". **Organization Studies**, [S.l.],v. 16, n. 2, p. 315-343, 1995.

LAWTON, A.; MCKEVITT, D.; MILLAR, M. Coping with ambiguity: reconciling external legitimacy and organizational implementation in performance measurement, **Public Money & Management**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 13-19, 2000.

LEWIS M. W.; GRIMES, J.A. Metatriangulation: building theory from multiple paradigms. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 24, n. 4, p. 672-690, 1999.

LIMA, João Paulo Cavalcante et al. Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S.l.],v. 6, n. 14, p. 127-144, 2012.

LORIZIO, Marilene; GURRIERI, Antonia Rosa. Efficiency of Justice and Economic Systems. **Procedia Economics and Finance**, [S.l.],v. 17, p. 104-112, 2014.

MAGD, Hesham; CURRY, Adrienne. Benchmarking: achieving best value in public-sector organisations. **Benchmarking: An International Journal**, [S.l.],v. 10, n. 3, p. 261-286, 2003.

MAHLER, Julianne. The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. **Review of Public Personnel Administration**, [S.l.],v. 32, n. 4, p. 407-418, 2012.

MAJOR, Debra A.; VERIVE, Jennifer M.; JOICE, Wendell. Telework as a dependent care solution: Examining current practice to improve telework management strategies. **The Psychologist-Manager Journal**, [S.l.],v. 11, n. 1, p. 65-91, 2008.

MANN, S. Politics of public productivity. In: HALACHMI, A.; HOLZER, M. (Eds), **Competent Government**: Theory and Practice. The Best of Public Productivity and Management Review 1985-1993.Burke: Chatelaine Press, 1986. p. 33-45.

MARAFON, Alysson 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, Alysson D. et al. **The effectiveness of multi-criteria decision aid methodology**. European Journal of Innovation Management, v. 18, p. 86-109, 2015.

MAXWELL, J. A. **Designing a qualitative study**. In: BICKMAN, L; ROG, D. (Ed.) Handbook of Applied Social Research Methods. Thousand Oks CA: Sage, 2008. p. 214-253.

MCGUIRE, Jean Flatley; KENNEY, Kaitlyn; BRASHLER, Phyllis. **Flexible work arrangements**: The fact sheet. Georgetown Law Library. 2010. Disponível em: <htp://scholarship.law.georgetown.edu/legal/13>. Acesso em: 10 dez. 2016.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MENEZES, Lilian M. de; KELLIHER, Clare. Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 452-474, 2011.

MESSENGER, Jon C.; GSCHWIND, Lutz. Three generations of Telework: New ICTs and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.

MELNYK, S. A., BITITCI, U., PLATTS, K., TOBIAS, J., ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014.

MICHELI, Pietro; MARI, Luca. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.

MODELL, S. Performance measurement myths in the public sector: a research note. **Financial Accountability & Management**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 39-55, 2004.

MOKHTARIAN, Patricia L.; SALOMON, Ilan; CHOO, Sangho. Measuring the measurable: Why can't we agree on the number of telecommuters in the US? **Quality & Quantity**, [S.l.], v. 39, n. 4, p. 423-452, 2005.

MONTESINOS, Vicente; BRUSCA, Isabel. Towards performance, quality and environmental management in local government: the case of Spain. **Local Government Studies**, [S.l.], v. 35, n. 2, p. 197-212, 2009.

MONTESINOS, Vicente et al. The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain. **Public Money & Management**, [S.l.], v. 33, n. 3, p. 171-176, 2013.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

MOYNIHAN, D. P. Managing for results in state government: Evaluating a decade of reform. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 66, n. 1, p. 77-89, 2006.

NEELY, A. **Measuring Business Performance**, Profile Books the Economist Books, London, 1998.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, Andy. **Avaliação do desempenho das empresas**: Porquê, o quê e como. Lisboa: Caminho, 2002.

NEELY, Andy D.; ADAMS, Chris; KENNERLEY, Mike. **The performance prism**: The scorecard for measuring and managing business success. Londres: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NEELY, Andy; GREGORY, M. Performance measurement system design. **International Journal of Operations & Producy Management**, [S.l.], v. 15, 1995.

NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, [S.l.], v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEMEC, J.; MERICKOVA, B. OCHRANA, F. Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia, **Public Management Review**, [S.l.], v.10, n. 5, p. 673-684. 2008.

NEWCOMER, Kathryn; CAUDLE, Sharon. Public performance management systems: Embedding practices for improved success. **Public Performance & Management Review**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 108-132, 2011.

NIELSEN, Paul A. Performance management, managerial authority, and public service performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 25, 2013.

NILLES, Jack M; CARLSON, F. R.; HANNEMAN, G. J. **Telecommunications-transportation tradeoff**: options for tomorrow. [S.l.]: John Wiley & Sons, Inc., 1976.

NILLES JM. **Making Telecommuting Happen**. Van Nostrand Reinhold: New York, 1994.

NORTHCOTT, Deryl; MA'AMORA TAULAPAPA, Tuivaiti. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 166-191, 2012.

OCDE. **Glossary of Statistical Terms**. 2012. Disponível em: < http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2199>. Acesso em 13 mar. 2017.

OHEMENG, F. L. K. Constraints in the Implementation of Performance Management Systems in Developing Countries: The Ghanaian Case. **International Journal of CrossCultural Management**., [S.l.], v. 9, n. 1, p. 109–132, 2009.

OLIVEIRA JR., M. de M.; BORINI, F. M. The Role of Subsidiaries from Emerging Economies: A Survey Involving the Largest Brazilian Multinationals. **Thunderbird International Business Review**, [S.l.], v. 54, n. 3, maio/jun. 2012.

OSBORNE, S. The new public governance? **Public Management Review**, [S.l.], v.8, n. 3, p. 377-387, 2006.

OTLEY, D. Measuring performance: The accounting perspective. In: NEELY, A. **Business performance measurement**: Theory and Practice. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2002.

OTTO, Philipp; SCHLAGER-WEIDINGER, Norbert. **Public Sector Performance Management**: Evaluating the Organisational Outcome of a Business Intelligence Based Budget Information System in the Context of a Federal Ministry. In: PIAZOLO**,** Felix; FELDERER, Michael (Eds.). **Novel Methods and Technologies for Enterprise Information Systems**. [S.l.]: Springer International Publishing, 2014. p. 263-271.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). **História**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009.

PARK, Seejeen. Motivation of public managers as raters in performance appraisal: Developing a model of rater motivation. **Public Personnel Management**, [S.l.], v. 43, n. 4, p. 387-414, 2014.

PARKER, Sharon; WALL, Toby D. **Job and work design**: Organizing work to promote well-being and effectiveness. Sage, 1998.

PETERS, Pascale et al. Enjoying New Ways to Work: An HRM-Process Approach to Study Flow. **Human Resource Management**, [S.l.], v. 53, n. 2, p. 271-290, 2014.

PETRI, Sérgio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos :** sob a ótica construtivista. Florianópolis, 2005. 235 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

PIDD, M. **Tools for thinking** – Modelling in management Science. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons. 2003.

PRATT, Andy C.; JARVIS, Helen. Bringing it all back home: The extensification and 'overflowing'of work: The case of San Francisco's new media households. **Geoforum**, [S.l.], v. 37, n. 3, p. 331-339, 2006.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SIMSON, O. M. (Org.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil)**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, 1988. p. 68-80.

RAM, C.; MONTIBELLER, G.; MORTON, A. Extending the use of scenario planning and MCDA for the evaluation of strategic options. **Journal of the Operational Research Society**, [S.l.], v. 62, p. 817–829, 2011.

RANTANEN, H., KULMALA, H. I., LÖNNQVIST, A., KUJANSIVU, P. Performance measurement systems in the Finnish public sector. **International Journal of Public Sector Management**, [S.l.], v. 20, n 5, p. 415-433, 2007.

RAU, Barbara L.; HYLAND, Mary Anne M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. **Personnel Psychology**, [S.l.], v. 55, n. 1, p. 111-136, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ROBERTS, F.S. Measurement Theory. In: ROTA, G.C. **Encyclopedia of Mathematics and Its Applications**. v. 7. Londres: Addison-Wesley Publishing Company, 1979.

ROCHA, Joséilton Silveira de; ALBUQUERQUE, Katia Silene Lopes de Souza. Princípios das organizações focalizadas na estratégia: O processo de implementação das estratégias do governo do estado da Bahia. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 48-57, 2011.

ROSA, Fabrícia Silva da et al. Environmental disclosure management: a constructivist case. **Management Decision**, [S.l.], v. 50, p. 1117-1136, 2012.

ROSENFIELD, C.L; ALVES, D. A. de. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre, UFRGS, 2006. p.304-307.

ROY, Bernard. Decision science or decision-aid science? **European Journal of Operacional Research**, [S.l.], v.8, n.1, p.184-03, 1993.

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

ROY, Bernard. **Multicriteria Methodology for Decision Aiding**, volume12 of Nonconvex Optimization and its Applications. [S.l.: s.n.], 1996.

ROY, Bernard. Paradigms and Challenges. In: GRECO, J, EHRGOTT, S. (Ed.). **Multicriteria decision analysis**: state of the art survey (03-24). Boston: Springer Verlag, 2005. p. 3-24.

RUBERY, Jill; GRIMSHAW, Damian. ICTs and employment: The problem of job quality. **International Labour Review**, [S.l.], v. 140, n. 2, p. 165-192, 2001.

RUTH, Stephen; CHAUDHRY, Imran. Telework: A productivity paradox? **IEEE Internet Computing**, [S.l.], v. 12, n. 6, 2008.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 83, 2009.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Deciding on the research approach and choosing a research strategy.** In: Research Methods for Business Students. 3. ed. Londres: Prentice Hall Financial, 2003.

SCULLY, Gerald W. The institutional framework and economic development. **Journal of Political Economy**, [S.l.], v. 96, n. 3, p. 652-662, 1988.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, Daiane Rodrigues da; BONACIM, Carlos Alberto Grespan. A influência da lei de responsabilidade fiscal na gestão das contas públicas segundo a percepção de um contador. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

SILVA, Jovânia Marques de Oliveira; LOPES, Regina Lúcia Mendonça; DINIZ, Normélia Maria Freire. Fenomenology. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 61, n. 2, p. 254-257, mar./abr. 2008.

SIVERBO, Sven. The implementation and use of benchmarking in local government: a case study of the translation of a management accounting innovation. **Financial Accountability & Management**, [S.l.], v. 30, n. 2, p. 121-149, 2014.

SMALSKYS, Vainiaus. **Viešasis Valdymas**: Vadovélis. Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas, 2010.

SOLE, Francesco. A management model and factors driving performance in public organizations. **Measuring Business Excellence**, [S.l.], v. 13, n. 4, p. 3-11, 2009.

SOTIRAKOU, Tatiana; ZEPPOU, Mary. Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector. **Management Decision**, [S.l.], v. 44, n. 9, p. 1277-1304, 2006.

SPECKBACHER, Gerhard; BISCHOF, Juergen; PFEIFFER, Thomas. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. **Management Accounting Research**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 361-388, 2003.

SPEKLÉ, R. F. VERBEETEN, F. H.M. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. **Management Accounting Research**, [S.l.], 2013.

SPRATT, C.; WALKER, R.; ROBINSON, B. **Mixed research methods**. Practitioner Research and Evaluation Skills Training in Open and Distance Learning. Commonwealth of Learning, 2004.

SRIMAI, Suwit; RADFORD, Jack; WRIGHT, Chris. Evolutionary paths of performance measurement: an overview of its recent development. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 60, n. 7, p. 662-687, 2011.

STAVROU, Eleni T. Flexible work bundles and organizational competitiveness: a cross-national study of the European work context. **Journal of Organizational Behavior**, [S.l.], v. 26, n. 8, p. 923-947, 2005.

STEVENS, Stanley Smith. On the theory of scales of measurement. **Science, New Series**, [S.l.], v. 103, n. 2684, p. 677-680, jun. 1946.

TASCA, Jorge Eduardo et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs, **Journal of European Industrial Training**, [S.l.], 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) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

TASKIN, Laurent; DEVOS, Valérie. Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework. **Journal of Business Ethics**, [S.l.], v. 62, n. 1, p. 13-24, 2005.

TASKIN, Laurent; EDWARDS, Paul. The possibilities and limits of telework in a bureaucratic environment: lessons from the public sector. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 195-207, 2007.

THEODORSON, George A.; THEODORSON, Achilles G. **A modern dictionary of sociology**. London: Methuen, 1970.

TOMAŽEVIČ, Nina; SELJAK, Janko; ARISTOVNIK, Aleksander. TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police

service. **Total Quality Management & Business Excellence**, [S.l.], v. 27, n. 11-12, p. 1396-1412, 2015.

TOMAŽEVIČ, Nina; TEKAVČIČ, Metka; PELJHAN, Darja. Towards excellence in public administration: Organisation theory-based performance management model. **Total Quality Management & Business Excellence**, [S.l.], v. 28, n. 5-6, p. 578-599, 2015.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle; GENIN, Emilie. IT self-employed workers between constraint and flexibility. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 34-48, 2010.

TROUP, Carolyn; ROSE, Judy. Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes?. **Community, Work & Family**, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 471-486, 2012.

TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

URICOECHEA, Fernando. **O minotauro imperial**: a burocratização do estado patrimonial brasileiro no século XIX. São Paulo: Difel, 1978.

VALLADARES, Licia. Os dez mandamentos da observação participante. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [S.l.], v. 22, n. 63, p. 153-155, 2007.

VALMORBIDA, Sandra Mara Lesbik et al. Gestão Pública com foco em resultados: Evidenciação de oportunidades de pesquisa. **CAP Accounting and Management**, [S.l.], v. 5, n. 5, 2011.

VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.. Avaliação de Desempenho de Rankings Universitários: revisão da literatura e diretrizes para futuras investigações. In: ENANPAD, 34., 2015, Belo Horizonte. **Anais... .** Belo Horizonte: Anpad, 2015.

VAN LIER, Tom; DE WITTE, Astrid; MACHARIS, Cathy. The impact of telework on transport externalities: the case of Brussels Capital Region. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 54, p. 240-250, 2012.

VERBEETEN, F. H. Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 427-454, 2008.

WAHRLICH, Beatriz de Souza. **Reforma administrativa na era Vargas.** Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1983.

WALKER, R. M., BOYNE, G. A. Public management reform and organizational performance: An empirical assessment of the UK Labour government's public service improvement strategy. **Journal of Policy Analysis and Management**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 371-393, 2006.

WHEATLEY, Dan. Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 224-241, 2012.

WEBER, Max. **Economy and Society**: An outline of interpretive sociology. University of California Press, 1978.

WEST, Damian; BLACKMAN, Deborah. Performance management in the public sector. **Australian Journal of Public Administration**, [S.l.], v. 74, n. 1, p. 73-81, 2015.

WHITTLE, Andrea; MUELLER, Frank. 'I could be dead for two weeks and my boss would never know': telework and the politics of representation. **New Technology, Work and Employment**, [S.l.], v. 24, n. 2, p. 131-143, 2009.

WIESEL, Fredrika; MODELL, Sven. From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. **Financial Accountability & Management**, [S.l.], v. 30, n. 2, p. 175-205, 2014.

WILCKEN, Patrick. **Império à deriva**: a corte portuguesa no Rio de Janeiro, 1808-1821. Editora Objetiva, 2005.

WISNIEWSKI, M.; OLAFSSON, S. Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience, **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 53 n. 7, p. 602-610, 2004.

WISNIEWSKI, M.; STEWART, D. Performance measurement for stakeholders: the case of Scottish local authorities. **International Journal of Public Sector Management**, [S.l.], v. 17, n 3, p. 222-233, 2004.

YANG, K., HSIEH, J. Y. Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model. **Public Administration Review**, [S.l.], v. 67, n. 5, p. 861-879, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zerbini, T., Ridolfi, A. D. A. C., da Silva, A. C. C. G., Rocha, L. E. Trânsito como fator estressor para os trabalhadores. **Saúde, Ética & Justiça**, [S.l.], v. 14, n. 2, p. 77-83, 2009.

ZHONGHUA, Cai; YE, Wang. Research Frontiers in Public Sector Performance Measuremen. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOLID STATE DEVICES AND MATERIALS SCIENCE, 2012, Beijing, China. **Proceedings... .** Beijing: University Of Chemical Technology Beijing, 2012. p. 793 - 799.

# APÊNDICE A – LENTES DO PROKNOW-C – ANÁLISE SISTÊMICA

## RELAÇÃO DOS ARTIGOS ANALISADOS

**Quadro 35 -** Artigos do PB considerados na análise sistêmica

| **Artigos do Portfólio Bibliográfico para fins de Análise Sistêmica** | | |
|---|---|---|
| **Nº.** | **Artigo** | **Assunto abordado** |
| 1. | AHN, H. Applying the balanced scorecard concept: an experience report. ***Long Range Planning***, 34(4), 441-461. 2001. | Este artigo oferece uma visão sobre o processo de elaboração do *Balanced Scorecard* para uma unidade de negócios estratégica da ABB Industrie AG, destacando as experiências adquiridas durante a introdução do Balanced Scorecard e limitações da abordagem. |
| 2. | CARLUCCI, D., SCHIUMA, G., SOLE, F. The adoption and implementation of performance measurement process in Italian public organisations: the influence of political, cultural and rational factors. ***Production Planning & Control***, 26(5), 363-376. 2015. | Neste artigo, um modelo teórico da literatura foi ampliado e testado utilizando os dados recolhidos através de um questionário envolvendo os gestores de vários departamentos das regiões italianas e distritos municipais. |
| 3. | CAVALLUZZO, K. S., ITTNER, C. D. Implementing performance measurement innovations: evidence from government. ***Accounting, Organizations and Society***, 29(3), 243-267. 2004. | Usando dados de um levantamento governamental administrado pelo *US General Accounting Office*, o artigo examina fatores que influenciam o desenvolvimento, uso e benefícios percebidos de medidas de desempenho orientadas a resultados em atividades governamentais. |
| 4. | CHARBONNEAU, É., BROMBERG, D. E., HENDERSON, A. C. Performance improvement, culture, and regimes: Evidence from the Ontario Municipal Performance Measurement Program, 2000-2012. ***International Journal of Public Sector Management***, 28(2), 105-120. 2015. | Uma série de análises são realizadas para representar graficamente as variações no desempenho de 13 serviços públicos em 444 municípios de uma província durante mais de uma década. |
| 5. | DEY, S. S., THOMMANA, J., DOCK, S. Public Agency Performance Management for Improved Service Delivery in the Digital Age: Case Study. ***Journal of Management in Engineering***, 31(5), 05014022. 2014. | Este artigo usa o Departamento Distrital de Transportes (DDOT) no Distrito de Columbia como um estudo de caso de como uma agência desenvolveu uma estratégia para lidar com uma lacuna no que diz respeito à avaliação do desempenho no campo tecnológico. |
| 6. | FAVOREU, C., CARASSUS, D., GARDEY, D., MAUREL, C. Performance management in the local public sector in France: an administrative rather than a political model. ***International Review of Administrative Sciences***, 2015. | O objetivo desta pesquisa é analisar e caracterizar as práticas das autoridades locais francesas no campo da gestão de desempenho. |
| 7. | GREATBANKS, R., TAPP, D. The impact of balanced scorecards in a public-sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. ***International Journal of Operations & Production Management***, 27(8), 846-873. 2007. | Este estudo considera o impacto da implementação e uso do *balanced scorecard* dentro no ambiente de um conselho municipal (serviço público). |
| 8. | HOQUE, Z., ADAMS, C. The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments. ***Financial Accountability & Management***, 27(3), 308-334, 2011. | O artigo aplica o BSC para um departamento governamental na Austrália. Utiliza uma pesquisa por questionário para coletar dados empíricos sobre a implementação, uso, perfil dos participantes e benefícios do BSC. |
| 9. | JÄÄSKELÄINEN, A., LAIHONEN, H. A strategy framework for performance | O principal contributo deste trabalho, segundo os autores, é a construção de um modelo que ajudará |

| | | |
|---|---|---|
| | measurement in the public sector. ***Public Money & Management***, 34(5), 355-362, 2014. | acadêmicos e profissionais a posicionar diferentes abordagens de mensuração do desempenho em um domínio mais amplo de gestão pública. |
| 10. | KANJI, G., MOURA E SÁ, P. Performance measurement and business excellence: The reinforcing link for the public sector. ***Total Quality Management and Business Excellence***, 18(1-2), 49-56, 2007. | Os autores afirmam que o Governo Local apresenta um bom exemplo das particularidades e complexidades envolvidas na mensuração da Excelência Empresarial (*Business Excellence*) no Setor Público. |
| 11. | KAPLAN, R. S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. ***Nonprofit Management and Leadership***, 11(3), 353-370, 2001. | Este artigo descreve a adaptação de uma nova abordagem de gestão e medição de desempenho, qual seja, o *Balanced Scorecard*, ao setor sem fins lucrativos. São fornecidos exemplos de implementação efetiva. |
| 12. | KLOOT, L. Performance measurement and accountability in an Australian fire service. ***International Journal of Public Sector Management***, 22(2), 128-145, 2009. | O objetivo deste trabalho é perquirir acerca de quais as medidas de desempenho que são importantes no contexto da prestação de serviços de bombeiros. |
| 13. | LIN, C. L., TAN, H. L. Performance Measurement in the Public Sector: Example of the Building Administration Authorities in Taiwan. ***Journal of Management in Engineering***, 30(1), 97-107, 2013. | O principal objetivo deste estudo é desenvolver uma abordagem inovadora de medição de desempenho para as autoridades de administração de edifícios em Taiwan. |
| 14. | MONTESINOS, V., BRUSCA, I. Towards performance, quality and environmental management in local government: the case of Spain. Local Government Studies, 35(2), 197-212, 2009. | O objetivo deste trabalho é estudar a implementação da gestão do desempenho nos governos locais espanhóis e descobrir quais as opções que estão usando para a melhoria da gestão sob três perspectivas: gestão financeira e econômica, gestão da qualidade e gestão ambiental. |
| 15. | MONTESINOS, V., BRUSCA, I., ROSSI, F. M., AVERSANO, N. The usefulness of performance reporting in local government: comparing Italy and Spain. ***Public Money & Management***, 33(3), 171-176. 2013. | Este artigo apresenta uma análise comparativa do uso da informação por gestores em governos locais italianos e espanhóis. |
| 16. | NEMEC, J., MERICKOVA, B., OCHRANA, F. Introducing benchmarking in the Czech Republic and Slovakia: Processes, problems and lessons. ***Public Management Review***, 10(5), 673-684. 2008. | O estudo fornece dados básicos e selecionados sobre o uso de benchmarking em órgãos da administração pública na República Tcheca e na Eslováquia. Para os autores, os resultados são claros. Após quase vinte anos de transformação dos sistemas de governança, a "qualidade-padrão" ainda não foi alcançada (pelo menos nesta área selecionada). |
| 17. | NEWCOMER, K., CAUDLE, S. Public performance management systems: Embedding practices for improved success. ***Public Performance & Management Review***, 35(1), 108-132, 2011. | Oferece recomendações e um modelo para ajudar os tomadores de decisão a antecipar e diagnosticar os desafios que enfrentam na concepção e operação de sistemas de gestão do desempenho. |
| 18. | NORTHCOTT, D., MA'AMORA TAULAPAPA, T. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. ***International Journal of Public Sector Management***, 25(3), 166-191. 2012. | Estudo realizado na Nova Zelândia. Aplica o BSC para avaliar o desempenho em organizações públicas. |
| 19. | OTTO, P., SCHLAGER-WEIDINGER, N. Public Sector Performance Management: Evaluating the Organisational Outcome of a Business Intelligence Based Budget Information System in the Context of a Federal Ministry. *In* Novel Methods and Technologies for Enterprise | Avaliação de desempenho. Planejamento orçamentário e controle orçamentário. |

| | | |
|---|---|---|
| | Information Systems (pp. 263-271). ***Springer International Publishing***. 2014. | |
| 20. | PARK, S. Motivation of Public Managers as Raters in Performance Appraisal Developing a Model of Rater Motivation. ***Public Personnel Management***, 2014. | A análise empírica deste estudo envolveu três etapas. Primeiro, os questionários foram administrados a funcionários públicos nos Estados Unidos (estado e local) e Coréia (central, provincial, local) governos. A análise fatorial confirmatória (CFA) foi realizada com os dados recolhidos para desenvolver medidas de motivação do avaliador. Então foi realizada análise de regressão estatística (DEA). |
| 21. | TOMAŽEVIČ, N., SELJAK, J., ARISTOVNIK, A. TQM in public administration organisations: an application of data envelopment analysis in the police service. ***Total Quality Management & Business Excellence***, 1-17, 2015. | Avaliação de desempenho de um departamento de polícia. Aplicação da metodologia DEA. |
| 22. | TOMAŽEVIČ, N., TEKAVČIČ, M., PELJHAN, D. Towards excellence in public administration: organisation theory-based performance management model. ***Total Quality Management & Business Excellence***, 1-22. 2015. | O artigo propõe um modelo para a investigação sobre a utilização de instrumentos de gestão do desempenho, abordagens e indicadores numa amostra de 104 instituições de administração pública na Eslovénia. |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

## COMPROVANTES DOS ENQUADRAMENTOS

## LENTE 1 – ABORDAGEM

**Quadro 36 -** Comprovante dos Enquadramentos - Lente 1

| **Comprovantes dos Enquadramentos** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 1 - Abordagem** | |
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Abordagem utilizada para construção do Modelo** | **Evidência** |
| 1. | AHN, 2001. | Realista | *This article offers an insight into the process of elaborating the Balanced Scorecard for a strategic business unit of the ABB Industrie AG, outlining the experiences the unit gained during its introduction of the Balanced Scorecard, as well as emphasising important issues concerning the limitations of this approach.(p. 1).* |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE 2015 | Realista | *For this purpose, a theoretical model from the literature has been extended and tested by using the data gathered through a survey involving the managers of several departments of Italian regions and municipal districts. (p. 01). […] The data analysis is comprised of two consecutive stages. First, an exploratory factor analysis (EFA) was carried out on the items relative to each established category factors, in order to define the measures of all the constructs. Then we evaluated, via structural equation modelling, how well the data fit the proposed model. (p. 9).* |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Realista | *Using data from a government-wide survey administered by the US General Accounting Office, we examine some of the factors influencing the development, use, and perceived benefits of results-oriented performance measures in government activities. […] Finally, we provide exploratory evidence that some of the technical and organizational factors interact to influence measurement system implementation and outcomes, often in a complex manner. (p.* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *01). […] The remainder of the paper contains five sections. 'Background and hypotheses' provides an overview of recent performance measurement initiatives in the US government and develops our hypotheses. 'Research design' discusses our sample, followed by descriptive statistics on the variables used in our study in 'Descriptive statistics' (p. 2).* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Realista | *We employ these data collection methods to demonstrate the presence or absence of performance improvements. (p. 09) […] Again, the idea is to give maximum chance to our analyses to detect an improvement in performance. The overall score of relative efficiency was calculated for all efficiency and effectiveness indicators of a service (e.g. fire, police, roads, etc.) for a year (p. 11).* |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Realista | *The District of Columbia Code requires the presentation of budgets in a performance-based budgeting format (Performance-Based Budgeting Act 2005). While this term refers to a range of definitions, generally performance-based budgeting links spending to programs, activities, and services and allows results to be measured. (p. 2).* |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Realista | *It sets out to do so, as a first step, by putting forward a theoretical analytical framework of the different models of local performance management. It then goes on to draw on this framework and test it empirically in order to understand the nature of the French model of local performance management. (p. 1).* |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Realista | *Many papers discuss the use of the balanced scorecard yet few provide empirical evidence within a longitudinal context. Still fewer studies present balanced scorecard evidence from within public services. This study seeks to consider the impact of implementing and using the balanced scorecard within a public service city council environment. (p. 1).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Realista | *In this study, a BSC system refers to the implementation of a combination of inputs, outputs, and outcomes measures of performance. Input measures track program inputs such as staff time, budgetary resources and natural resources. Output measures track the number of people served, services provided, or units produced by a program or service. (p. 1-2).* |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Realista | *The paper presents a new strategy framework which provides a structured approach to the many options available for measuring performance effectively. The framework is primarily intended for large public sector organizations, such as municipalities, but will also be useful in smaller entities. (p. 1).* |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Realista | *Kanji's Business Excellence Model (KBEM) (Kanji, 1998) was selected as the basis to build the new performance measurement system, since it adequately covers the CSFs identified, while providing a sound methodology based on SEM principles. However, to be applied in the Local Government, some adjustments in KBEM had to be made. Some terminological changes were made and the scales (indicators) used to measure each model construct had to be completely reviewed and customised to fit the Local Government context. (p. 4).* |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Realista | *This article describes the adaptation of a new performance measurement and management approach, the Balanced Scorecard, to the nonprofit sector. Several examples of actual implementation are provided.(p. 1).* |
| 12. | KLOTT, 2009 | Realista | *One of the most important practices used in developing a* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *more efficient public sector is benchmarking. Benchmarking can involve internal comparisons between units in an entity, or industry benchmarking across similar entities with similar responsibilities. Benchmarking in the public sector is consistent with notions of continuous improvement, measurement against a referent other and rigour (Magd and Curry, 2003). Benchmarks establish a quantifiable level of performance to be achieved (Tilbury, 2006) and require organisations to identify examples of good practice, and monitor progress in making improvements to mimic good practice against the leaders in the field. (p. 3-4).* |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Realista | *The primary objective of this study is to devise an innovative performance measurement approach for the building administration authorities in Taiwan. Differences in performance and the underlying causes are further discussed. A two-stage study framework is adopted in this research. First, data envelopment analysis (DEA) is used to measure the organizational and individual performance in the building administration authorities. Second, social network analysis (SNA) is used to investigate the relations between an individual's centrality in the organization and their performance. There are three major findings of this work, as follows. (1) DEA can distinguish the effectiveness and efficiency of the individuals and work months in the building administration authorities, and the resulting analysis can be used to improve inefficient work months and individuals. (p. 1).* |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Realista | *We sent 334 questionnaires to the local entities with more than 20 000 inhabitants. With the aim of increasing the number of replies, we sent the questionnaire twice. We received a total of 87 replies, a response level of 26 per cent, which can be considered normal in this type of study. Next, we processed the data using statistical techniques of analysis, employing the statistical software of SPSS. We used frequency tables to study the answers to the questionnaire, applying parametric and nonparametric tests, which permitted determination of which analyses were more meaningful. (p. 8).* |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Realista | *Italy and Spain both follow the administrative law model. […] In order to evaluate the usefulness of performance reporting perceived by managers with respect to decision-making processes and accountability in Italy and Spain, we sent a questionnaire to the financial directors of Italian (148) and Spanish (130) local authorities with more than 50,000 inhabitants. The reason for choosing local authorities with more than 50,000 inhabitants was because Spanish local authorities with fewer than 50,000 inhabitants are not required to produce performance indicators. (p. 03) […] Performance indicators are compulsory in both countries but not all local authorities have complied. (p. 4).* |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Realista | *There is no doubt that without the availability of proper data obtained by performance evaluation and/or benchmarking processes effectiveness and accountability cannot be achieved. (p. 11).* |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Realista | *This section offers a list of practices and recommendations and a framework based on the general literature, comparative country experiences, and the U.S. experience to provide guidance for improving any country's performance management system. (p. 16). Drawing on the literature,* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *observations from experience in early-adopting countries and with recent and current performance-based management systems in the United States, this article provides a list of practices or recommendations and a framework that adopters can use to better anticipate challenges and improve collective learning (p. 01) […] As a culmination to the preceding suggestions, a framework is offered below that provides insights for performance management system development and sustainability that draw on the challenges and recommendations described in this article. the framework resembles a program logic model in that it shows linkages and can communicate important elements in a simple picture with text. Program logic models are analytical tools that social scientists have long advocated for evaluating the effectiveness of public programs (Newcomer, 2007a). they graphically depict the theory underlying a program that shows how program inputs and activities should result in desired outcomes. contextual or mediating factors that may affect the ability of a program to produce the intended outcomes are also included in the model. (p. 21).* |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Realista | *This paper aims to examine the use of the balanced scorecard (BSC) as a performance management tool in the public sector. Drawing on a New Zealand study of local government organzations (LGOs), it seeks to identify issues and challenges in implementing the BSC in public sector contexts (p. 1).* |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Realista | *This case study has the aim to expose the additional value of implementing a BI-system by considering technical and organisational structures in the present as well as future implications. (p. 01). In addition to classical Business Intelligence products for data analysis, the solution for FMSR is supplemented with significant data acquisition functionalities (see Fig. 1). The regularly performed data exchange between all components ensures the necessary data up-to-dateness. (p. 4).* |
| 20. | PARK, 2014 | Realista | *The empirical analysis of this study involves three stages. First, surveys were administered to public officials in the U.S. (state and local) and Korea (central, provincial, local) governments. Confirmatory factor analysis (CFA) was then conducted with the collected data to develop measures of rater motivation. Finally, a cross-sectional multiple regression analysis (MRA) was executed to observe the relationship between the motivating factors and the final outcome, the perceived performance rating accuracy. The unit of analysis for this research was individuals in public organizations. (p. 10-11).* |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Realista | *The purpose of the paper is therefore to present a non-parametric approach to measuring police performance results. The methodology is applied to CAF enablers as the inputs and to selected CAF results as the outputs. To our knowledge, this is the first attempt to measure the relative efficiency of the police service with CAF enablers and CAF results by using DEA methodology. (p. 4).* |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Realista | *The model is based on organisation theory where an organisation is a set of dynamic relationships between people assuring the existence, development, and specific characteristics of the social unit (e.g. enterprise, public sector organisation) and rational achievement of the social unit's goals. It covers the sequential phases of the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *management process that consist of specific approaches and include the most useful indicators (measures) associated with the various stakeholders. The indicators reflect the effectiveness of a social unit and the efficient execution of all processes/tasks. (p. 1).* |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

**Quadro 37 -** Evidência do enquadramento - Lente 1 - Contexto de Aplicação

| **Comprovantes dos Enquadramentos** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 1 - Abordagem** | |
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Uso / Aplicação do modelo** | **Evidência** |
| 1. | AHN, 2001. | Específico | *To ABB Industrie AG, the Balanced Scorecard concept appeared to offer the most promise of overcoming the problems described. […] A specific Balanced Scorecard was to be developed for each strategic business unit. (p. 3).* |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Genérico | *This study aims to examine the stages involved in the process of utilisation of performance measures, i.e. adoption and implementation, and to investigate the political, cultural and rational factors that affect this process. For this purpose, a theoretical model from the literature has been extended and tested by using the data gathered through a survey involving the managers of several departments of Italian regions and municipal districts. The final sample has included 201 usable observations. The data analysis has been conducted using structural equation modelling. (p. 1).* |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Específico | *This study draws upon the information systems change, management accounting innovation, and public sector reform literatures to examine some of the factors influencing the implementation, use, and perceived benefits of results-oriented performance measurement systems in the US government. (p. 21-22).* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Específico | *A series of partial free disposable hull analyses are performed to graph variations in performance for 13 services in 444 municipalities in one province for over a decade. (p. 1).* |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Específico | *A key component of this has been a performance-management framework that has both enabled and constrained opportunities within the agency. The changes implemented by DDOT can be seen to fit in the organization change management frameworks recently reviewed by Erdogan et al. (2014), particularly contingency theory. […] The strategies employed by DDOT to effect this transformation provide a case study for other agencies looking to make a similar transition.(p. 1).* |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Específico | *It sets out to do so, as a first step, by putting forward a theoretical analytical framework of the different models of local performance management. It then goes on to draw on this framework and test it empirically in order to understand the nature of the French model of local performance management. (p. 1).* |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Específico | *The research, which this paper reports, reviews the introduction, implementation and development of balanced scorecards over a three-year period within the Customer Service Agency (CSA) section of Dunedin City Council. The focus of this research is to assess the impact of scorecards over this time at three levels: first, their impact within the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *internal planning processes of the CSA, and the development of CSA performance measures; second, the effect of scorecards on the CSA internal team management processes and; third, the impact upon the individual CSA staff, and their actual achievement of CSA performance objectives and goals. (p. 2).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Específico | *We used a mail-out questionnaire survey (see the Appendix) to collect empirical data on BSC implementation, BSC use, profile of the participants, and BSC systems benefits. The questionnaire survey was developed using previously published research on public sector accounting (e.g., Hood, 1995; Melkers et al., 2002; and Cavalluzzo and Ittner, 2004). In order to identify the participants and to refine the design and the content, the survey was pilot tested with two departmental heads in charge of budgeting and performance management. Based on this pilot study, the survey was addressed to heads of performance management of each department (our unit of analysis), as the person most likely to provide accurate and useful data concerning our variables of interests. To develop a complete mailing list, we identified the names and addresses of the government departments from their websites. (p. 7).* |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Genérico | *The main contribution of this paper is the construction of a strategy framework which will help academics and practitioners to position different measurement approaches in a wider public management domain. (p. 1).* |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Genérico | *By the diversity of services it provides and the multiplicity of goals it pursues, we believe the Local Government is a good example of the particularities and complexities involved in the measurement of Business Excellence in the Public Sector. In addition, the Portuguese case is, in our view, rather representative, since it reflects many of the tendencies observed in other countries, combining the adoption of new managerial elements with a strong bureaucratic culture. (p. 3).* |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Genérico | *This article describes the adaptation of a new performance measurement and management approach, the Balanced Scorecard, to the nonprofit sector. Several examples of actual implementation are provided. (p. 01). [...]In this article, I describe the results from a multiyear action research program to apply the Balanced Scorecard to several nonprofit organizations. The next three sections contain a brief literature review, a description of the Balanced Scorecard, and a discussion of methodology. In the remainder of this article I present our observations and actual case studies on applying the scorecard to the nonprofit sector. (p. 2).* |
| 12. | KLOTT, 2009 | Específico | *Government and semi-government authorities provide annual reports, but the usefulness of these annual reports in assessing operational in addition to financial performance is open to question. This paper aims to ask what performance measures are important in the context of the provision of fire services. (p. 1).* |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Específico | *The primary objective of this study is to devise an innovative performance measurement approach for the building administration authorities in Taiwan. (p. 1).* |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Genérico | *The objective of this paper is to study the implementation of performance management in Spanish local governments and to find out which options they are using for the improvement* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *of management from three perspectives: financial and economic management, quality management and environmental management. (fl. 7).* |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Específico | *This article presents a comparative analysis of the use of information by managers in Italian and Spanish local governments. (p. 3).* |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Específico | *Our study provides basic selected data on the use of benchmarking in public administration bodies in the Czech Republic and Slovakia. The findings are clear. After almost twenty years of transformation of governance systems 'standard quality' has still not been achieved (at least in this selected area). In spite of its great potential – we feel that benchmarking might be the best form of performance evolution in less developed administrations – benchmarking is used neither regularly nor properly either in Slovakia or in the Czech Republic, and this is also true for other Central and Eastern European countries. (p. 13).* |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Genérico | *In this illustration, a performance management system is the "program," and the complex interrelationships among intended users of performance data are highlighted in the framework. use of performance data by the different stakeholders is affected by the level of use by the other stakeholders, as noted by the double-headed arrows. As the complex, recursive relationships indicate, valuable and actionable learning from performance data is fragile and subject to many, many factors outside the control of public sector managers and executives. […]* ***The recommendations and framework offered in this article can help decision makers anticipate and diagnose the challenges they face in designing and operating useful performance management systems****. (p. 21).* |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Específico | *First, we review the literature addressing the perceived benefits, issues and challenges of implementing BSCs in public sector organisations. The knowledge gaps revealed by this review provide a basis for developing the motivation for this paper and the key research questions. We then outline our New Zealand study, providing a contextual background to the performance management expectations placed on LGOs and describing the research methods employed. (p. 2).* |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Específico | *The BIS offers a unique solution in budget planning and controlling. Thus, the FMSR holds a pioneering role within Austria as it is a transferable system and can be seen as a best-practice solution for the whole public sector. (p.9).* |
| 20. | PARK, 2014 | Específico | *The empirical analysis of this study involves three stages. First, surveys were administered to public officials in the U.S. (state and local) and Korea (central, provincial, local) governments. Confirmatory factor analysis (CFA) was then conducted with the collected data to develop measures of rater motivation. Finally, a cross-sectional multiple regression analysis (MRA) was executed to observe the relationship between the motivating factors and the final outcome, the perceived performance rating accuracy. The unit of analysis for this research was individuals in public organizations. (p. 10-11).* |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Específico | *The data for the selected CAF results are chosen from the police statistics database (hard data). On the basis of CAF and DEA methodologies, DEA scores were calculated for each police station. We investigated also whether there are* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *any differences in the efficiency of police organisations at a local level – police stations (first hypothesis), regional level – police directorates (PDs) (second hypothesis) and groups of police stations defined in terms of number of employees, share of posts occupied and location of police station (third hypothesis). (p. 4).* |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Genérico | *The proposed model represented the basis for research on the use of performance management tools, approaches, and indicators on a sample of 104 public administration institutions in Slovenia. The paper provides an important contribution to the public administration performance management body of research. (p. 1).* |

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

## LENTE 2 – SINGULARIDADE

**Quadro 38 -** Evidências da Singularidade - Lente 2

| **Comprovantes do Enquadramento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 2 - Singularidade** | |
| Nº. | Forma de citar | Atores | Evidência |
| 1. | AHN, 2001. | Identifica | *As Associate Professor for Industrial Controlling and Cost Management, I was involved in this pilot project through my cooperation with Petra Dickmeis, who was one of the project managers at ABB Industrie AG, at the same time as being a student of mine. This allowed me a deeper insight into the process and problems of developing the Balanced Scorecard than could have been gained simply from an 'outside observer' perspective. (p. 3).* |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Identifica | *The executives were carefully selected using data from the website of Italian public organisations. According to Italian law, the contact information of executives directing departments and agencies of public organisations have to be transparent and accessible on organisations' websites. Thus, we have selected senior officers with responsibility in the use and implementation of a PMS. The response rate for the survey has been satisfactory as we gathered 201 usable questionnaires with a response rate of 21,6%. (p. 8).* |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Identifica | *The purpose of this research is to analyse and characterize the practices of French local authorities in the field of performance management. (p. 1).* |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Identifica | *This research therefore adopted a longitudinal case study methodology within a single organisation, the CSA section of the DCC. A primary research question was formulated to explore the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *impact scorecards have had on CSA section performance. Other secondary research questions were developed from the primary question. Of further interest was the impact of using scorecards on the different organizational levels within the CSA section, i.e. the CSA planning process, the management of the CSA teams, and finally the impact of scorecards on the individual CSA staff member. (p. 6).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Identifica | *In addition, a performance measurement expert in Helsinki and a strategic management expert in Tampere were interviewed to answer more specific questions arising from the documentary sources. These individuals were chosen because they had the best overall knowledge and experience of performance measurement in their organizations. In addition, three workshops were organized in Tampere to strengthen the understanding of the strategic choices underlying measurement practices. Similar issues had already been investigated in Helsinki. We finished with the identification of four approaches to performance measurement. (p. 2).* |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Identifica | *In this article, I describe the results from a multiyear action research program to apply the Balanced Scorecard to several nonprofit organizations. The next three sections contain a brief literature review, a description of the Balanced Scorecard, and a discussion of methodology. In the remainder of this article I present our observations and actual case studies on applying the scorecard to the nonprofit sector. These experiences have enabled me to draw some preliminary conclusions about the benefits and the pitfalls of deploying this new performance measurement and management system. (p. 2).* |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não identifica | *This study is set in the context of fire services provision in the Australian state of Victoria, which has four different models of fire service provision through three providers. The study involves the analysis of annual reports of the different providers in an effort to determine both operational and financial performance outcomes. (p. 5).* |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Identifica | *County and city government building administration offices are responsible for building-related matters, including issuing building permits, building management, issuing usage permits, usage management, and building administration management, such as managing architects and construction firms. As a front-line public-service unit, the related workload is enormous and directly affects the lives of many citizens. The performance of such offices further reflects the efficiency and effectiveness of the supervising governments (p. 12).* |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 19. | OTTO; | Não | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | identifica | |
| 20. | PARK, 2014 | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Não identifica | Não foram encontradas evidências de identificação dos atores. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**Quadro 39 -** Evidências de identificação do contexto

| **Comprovantes do Enquadramento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 2 - Singularidade** | |
| Nº. | Forma de citar | Contexto | Evidência |
| 1. | AHN, 2001. | Identifica | *Serious problems with the processes outlined above led ABB Industrie AG (Baden/Switzerland) to introduce the Balanced Scorecard in their company. About 1,500 people are employed at ABB Industrie AG, a leading worldwide supplier of automation products, drive units and complex electronic systems. The company is divided into six strategic business units, supported by five staff departments (see Figure 1), which taken together, achieved a turnover of 634 billion CHF (about 380 billion USD) in 1999. The problems that confronted ABB Industrie AG stemmed mainly from insufficient management tools and procedures. (p. 2).* |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Identifica | *For this purpose, a theoretical model from the literature has been extended and tested by using the data gathered through a survey involving the managers of several departments of Italian regions and municipal districts. The final sample has included 201 usable observations (p. 1).* |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Identifica | *This study draws upon the information systems change, management accounting innovation, and public sector reform literatures to examine some of the factors influencing the implementation, use, and perceived benefits of results-oriented performance measurement systems in the US government. (p. 2)* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Identifica | *Local government in Canada is responsible for fire, police, public works, water treatment and distribution, refuse collection, parks and leisure, land use, and transit services, and follow the council manager model often found in the USA. In Ontario, municipalities also share responsibility for affordable public housing. (p. 7).* |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Identifica | *This article uses the District Department of Transportation (DDOT) in the District of Columbia as a case study of how one agency developed a strategy to address this perception gap. (p. 1).* |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Identifica | *Second, this study makes it possible to take stock of and characterize French practices in the field and their limitations compared to more mature international practices. (p. 1).* |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Identifica | *Dunedin is New Zealand's fifth largest city with an approximate residential population of 120,000 people and is located on the lower East coast of the South Island. Dunedin City Council (DCC) employs a total of 940 employees in 620 full-time equivalent positions across 36 departments, and has responsibility for the provision of all municipal services within the Dunedin City environ. Its total operating expenditure for the financial year* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *2005/2006 is NZ$110 million (approximately £40 million) (DCC, 2005). (p. 5).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Identifica | *Firstly, we examine the extent to which Australian government departments implement BSC performance measurement systems that provide a diverse set of financial and non-financial measures of performance. Secondly, we investigate to what extent Australian government departments make use of BSC performance measures for internal managerial decisions as well as for external reporting purposes. Thirdly, we assess whether or not Australian government departments perceive BSC performance measures as beneficial to their organisation's program efficiency and effectiveness. (p. 3).* |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Identifica | *In this paper, the issue is investigated within large public organizations: the Finnish cities of Tampere and Helsinki. (p. 2).* |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Identifica | *In this paper, we present an approach referred as KBEM (Kanji's Business Excellence Measurement System), which was applied to measure the performance of 85 municipalities in Portugal. (p. 1).* |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Identifica | *This article describes the adaptation of a new performance measurement and management approach, the Balanced Scorecard, to the nonprofit sector. (p. 1).* |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não identifica | *This study is set in the context of fire services provision in the Australian state of Victoria, which has four different models of fire service provision through three providers. The study involves the analysis of annual reports of the different providers in an effort to determine both operational and financial performance outcomes. Fire services are one of the emergency management services, which have as their overarching objectives to (...). (p. 5).* |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Identifica | *PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE PUBLIC SECTOR: AN EXAMPLE OF THE BUILDING ADMINISTRATION AUTHORITIES IN TAIWAN (título) [...] County and city government building administration offices are responsible for building-related matters, including issuing building permits, building management, issuing usage permits, usage management, and building administration management, such as managing architects and construction firms. As a front-line public-service unit, the related workload is enormous and directly affects the lives of many citizens. The performance of such offices further reflects the efficiency and effectiveness of the supervising governments. The building administration office in City Government A responsible for construction and issuing usage permits was used to conduct the relative effectiveness experiments in this study, while the office in County Government B was used for comparison purposes. DEA was employed to construct a simple input/output multiple-index performance measurement model to provide valuable information for the offices examined, as well as to help in management and decision-making for city (p. 12).* |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Identifica | *The aim of this paper is to show which management systems are being used by Spanish local governments to improve their management in terms of economy, quality and the environment. (p. 01). [...] The decentralisation of the Spanish public sector has been from the central government to the regional governments (Autonomous Communities), most of which have numerous competences now, such as health and education. (p. 5).* |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Identifica | *Financial and performance reporting in Italy and Spain In order to evaluate the usefulness of performance reporting perceived by managers with respect to decision-making processes and accountability in Italy and Spain, we sent a questionnaire to the financial directors of Italian (148) and* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *Spanish (130) local authorities with more than 50,000 inhabitants. (p. 3).* |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Identifica | *In spite of the great potential and suitability of benchmarking for transitional/post transitional countries, we would argue it is not used regularly or properly in most Central and Eastern European (CEE) countries. To illustrate the current situation we selected two countries – the Czech Republic and Slovakia – as countries representative of most new EU members, except perhaps Slovenia and Estonia, where public sector reforms were more radical. Data were collected by Internet search and direct contact within the network of professionals dealing with public administration, especially at meetings of the Czecho-Slovak Association of Public Economy Education. (p. 4).* |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Identifica | *Drawing on the literature, and on observations from actual experience in early-adopting countries, and with recent and current performance-based management systems in the United States, this article provides a list of practices or recommendations and a framework that can be used by practitioners and new adopters alike to better anticipate likely challenges, improve collective learning, and sustain effective performance management systems. (p. 4).* |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Identifica | *This paper aims to examine the use of the balanced scorecard (BSC) as a performance management tool in the public sector. Drawing on a New Zealand study of local government organzations (LGOs), it seeks to identify issues and challenges in implementing the BSC in public sector contexts. (p. 1).* |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Identifica | *The implementation of a Business Intelligence based budget information system in Austria's Federal Ministry of Science and Research induced, beside the technical results, an organisational change of budget planning and controlling as well as a new way of thinking was introduced. (p. 1).* |
| 20. | PARK, 2014 | Identifica | *The sample consists of public officials working in various levels of the U.S. and Korean governments. (p. 01). […] The sample consisted of public officials in public agencies with supervisory appraisal experience. The ideal population of the sample may be all public officials in the United States and Korea. […] Surveys were distributed to U.S. and South Korea civil servants. The target group for data collection was public officials with performance appraisal experience. (p. 11).* |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Identifica | |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Identifica | *Further, the proposed model represented the basis for a questionnaire used in a survey that was conducted on a sample of 104 public administration institutions from an EU member state (Slovenia). (p. 3).* |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## LENTE 3 – PROCESSO PARA IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

**Quadro 40 -** Evidências da Lente 3 - Processo para identificar objetivos do decisor

| **Comprovantes do Enquadramento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 3 – Processo para Identificar** | |
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Identificar Critérios** | **Evidência** |
| 1. | AHN, 2001. | Não | *The objective of the initiating workshop was to deduce strategic goals from the PF Business Unit's given strategy and to assign them to the Balanced Scorecard perspectives. As a first step, each BSC-team member had the task of working out those strategic goals which he viewed as relevant, thus including all team members in the process of goal identification, and ensuring that their points of view were taken into account. To help enable participants to assign their strategic goals to the perspectives, they were asked the questions listed in Figure 3. As shown in Figure 3, ABB Industrie AG adopted Kaplan and Norton's distinction of four perspectives (p. 444 – fl. 4).* |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Não | *We test our hypotheses using data collected by the United States General Accounting Office (GAO). The GAO survey targeted a random sample of 1300 middle- and upper-level civilian managers working in the 24 largest executive branch agencies. These agencies represented 97% of the executive branch's full-time workforce and over 99% of the federal government's net outlay in fiscal 1996. The sample was stratified by whether the manager was a member of the Senior Executive Service (SES) and whether the manager worked in an agency or agency component designated as a GPRA pilot.5 The questionnaire was pretested using 32 managers from four agencies and revised based on their feedback. The survey was distributed between 27 November 1996 and 3 January 1997. Managers who did not respond to the initial mailing were sent a follow-up questionnaire. Analysis of responses to the second request revealed no significant differences from earlier responses. Usable surveys were received from 69% of the original sample. (p. 250 – fl. 8).* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Não | *This research therefore adopted a longitudinal case study methodology within a single organisation, the CSA section of the DCC. A primary research question was formulated to explore the impact scorecards have had on CSA section performance. Other secondary research questions were developed from the primary question. Of further interest was the impact of using scorecards on the different organizational levels within the CSA section, i.e. the CSA planning process, the management of the CSA teams,* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *and finally the impact of scorecards on the individual CSA staff member. Using these research questions as the starting point a series of semi-structured interviews were held with members of the CSA staff and the CSA section managers. Of the CSA management team and staff, 12 members were individually interviewed during this research over a six-week period during July and August 2005. Interviews lasted between one and two hours, and were taped and transcibed. Other less formal meetings with staff and team managers were also arranged. The researcher also undertook non-participant observation at scorecard development meetings between the C&IS manager and CSA team managers. Notes from these meetings were produced and used as a means of generating points for discussion in interviews and meetings with the CSA team managers and staff. Subsequent reflection on these meetings also provided a useful form of content and context analysis, and was helpful in linking specific scorecard issues with remarks made by staff and managers. (p. 851 – fl. 6).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Não | *To initiate the model testing and application stage, self-administered questionnaires were designed to gather the views from leaders, employees and citizens on the various model dimensions. Data were collected from May 2000 to September 2001. The exercise involved 85 municipalities (i.e. around 30% of the Portuguese municipalities) and 300 citizens. (p. 4) […]*<br>*Each dimension (or performance criterion) is represented in the questionnaire by a set of items (manifest variables) measured in a 1 to 10 scale. This means that, potentially, the organisation can score up to 100 points in each criterion. Yet, the model is holistic and, according to the SEM methodology used, the scores for the various criteria are calculated simultaneously. The final performance excellence index will thus reflect how well the organisation is implementing the totality of the performance system. The final performance excellence index (PEI) is simply the (weighted) average of internal and external stakeholders' evaluations, converted to a 1000-points scale, in order to be easily compared with existing Business Excellence models (p. 6).* |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 20. | PARK, 2014 | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Não | Não há evidências de que o autor identifique a necessidade de expandir os conhecimentos do decisor. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## LENTE 4 – MENSURAÇÃO

**Quadro 41 -** Evidências da Lente 4 - Mensuração

| **Comprovante do Enquadramento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 4 - Mensuração** | |
| Nº. | Forma de citar | Realiza mensuração ? | Evidência |
| 1. | AHN, 2001. | Sim | *The fourth step of the process set the desired target and several milestones for each of the previously determined measures. The target should describe the final goal level to be achieved at the end of the 3-year strategic planning rhythm, and from this, stage values ('milestones') for the individual years were derived (p. 11).* |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Sim | *The data analysis is comprised of two consecutive stages. First, an exploratory factor analysis (EFA) was carried out on the items relative to each established category factors, in order to define the measures of all the constructs. Then we evaluated, via structural equation modelling, how well the data fit the proposed model. The fact that the results obtained are statistically significant means that there is a reduced risk of any non-random bias in the delivery, filling in and collection of questionnaires. This therefore gives increased reliability to the results obtained. The hypothesised model was estimated using Lisrel 8.50, SEM programme (Jöreskog and Sörbom 2006). The goodness of fit of the model was assessed with the chi-square statistics, the normed fit index (NFI), the global fit index (GFI), the comparative fit index (CFI) and the root mean square error of approximation (RMSEA). Discussion of these indices can be found in Bollen (1989). Satisfactory model fits are indicated by non-significant chi-square tests, NFI, GFI, CFI value > 0.90 and RMSEA < 0.08 (p. 8). […] We selected those factors which had an eigenvalue greater than 1.0 (Bollen 1989). Moreover, the items were selected using the following principles: the factor load of each item must result above or equal to 0.40; each item must give a difference of above 0.30 in the factor loadings belonging to different factors; each factor must have at least two items. The application of the described criteria reduced the number of items adopted from 32 to 29. The 29 items selected in the exploratory analysis were used to build a CFA model with nine latent variables. Results showed a reasonably good fit with the data: $\chi 2(341) = 697,927$; GFI = 0,95; CFI = 0,97; NFI = 0.97; RMSEA = 0.068. To evaluate internal consistency, we used Cronbach's α. The α values for all constructs in the model were higher than 0.73 and therefore indicative of good internal consistency. All items loaded significantly on the hypothesised latent variables ($t \geq 8,47$), indicating convergent validity. All constructs showed acceptable values of composite reliability (CR ≥ 75) and average variance extracted (AVE ≥ 48). To test for discriminant validity, for each construct, we compared the square root of its AVE with its highest correlation with other constructs. In all but one case, the square root of a construct's AVE was greater than its highest correlation with other constructs,* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *indicating discriminant validity. (p. 9).* |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Sim | *We test our hypotheses using data collected by the United States General Accounting Office (GAO). The GAO survey targeted a random sample of 1300 middle- and upper-level civilian managers working in the 24 largest executive branch agencies. These agencies represented 97% of the executive branch's full-time workforce and over 99% of the federal government's net outlay in fiscal 1996. The sample was stratified by whether the manager was a member of the Senior Executive Service (SES) and whether the manager worked in an agency or agency component designated as a GPRA pilot.5 The questionnaire was pretested using 32 managers from four agencies and revised based on their feedback. The survey was distributed between 27 November 1996 and 3 January 1997. Managers who did not respond to the initial mailing were sent a follow-up questionnaire. Analysis of responses to the second request revealed no significant differences from earlier responses. Usable surveys were received from 69% of the original sample. (p. 250 – fl. 8).* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Sim | *We employ these data collection methods to demonstrate the presence or absence of performance improvements. (p. 111) […] There are a number of ways to examine data and assess improvement in performance. One method is via examination of the trajectory of performance over a long period in time between two distant periods, comparing efficiency item-by-item with cost by unit indicators (Leland and Smirnova, 2009, p. 857), or service area (Ammons, 2013, pp. 524-525). This is a viable option when most indicators are cost indicators, and when these indicators are characterized by stability over time. A second method of assessing performance improvement is to graphically depict the distribution of performance on a year-by-year basis, and inspect changes in the distribution over time. This allows for assessment of changes in performance of municipalities improved decisively in the first years, revealing a "shock effect," to later plateau. Yang (2011, p. 160) followed this strategy to assess US federal workers. This analysis can be performed with the MPMP data in Ontario, but only with effectiveness indicators that proved stable over a period longer than three years. By combining these two methods we achieve a practical, yet potent compromise. (p. 112).* |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Sim | *Performance measurement, through the regular collection of specific information regarding the results of city services, is a central component of this approach. The District's performance management framework includes linkages between performance measurement, strategic planning, budget development, and employee evaluation (p. 2-3).* |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Sim | *The first two models, 'performance administration' and 'managements of performances', thus appear limited to the administrative actors in the authority. In contrast, the other two models, of 'performance management' and 'performance governance', differentiated by openness to wider stakeholders, including users/citizens/taxpayers, move beyond the involvement of the administrative actors alone. Thus, for the sake of simplification, to avoid categorization at four levels, we will be able to refer to a categorization at only two levels, depending on the model, either administrative or political. Having proposed this renewed framework, our study goes on to test its relevance based on a quantitative analysis conducted among French local authorities. (p. 8).*<br>*[…] The study questionnaire is divided into two parts. The first, descriptive part employs dichotomous yes/no answers on the methods and tools of the performance initiatives implemented in the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *authority concerned (see the Appendix for excerpts from the questionnaire items). The second, more analytical part, with responses from 1 to 7 on a Likert scale, addresses the actual and perceived impacts of the implementation of these new managerial principles and tools. (p. 9).* |
| 7. | GREATBANKS ; TAPP, 2007 | Sim | *This research therefore adopted a longitudinal case study methodology within a single organisation, the CSA section of the DCC. A primary research question was formulated to explore the impact scorecards have had on CSA section performance. Other secondary research questions were developed from the primary question. Of further interest was the impact of using scorecards on the different organizational levels within the CSA section, i.e. the CSA planning process, the management of the CSA teams, and finally the impact of scorecards on the individual CSA staff member. Using these research questions as the starting point a series of semi-structured interviews were held with members of the CSA staff and the CSA section managers. Of the CSA management team and staff, 12 members were individually interviewed during this research over a six-week period during July and August 2005. Interviews lasted between one and two hours, and were taped and transcibed. Other less formal meetings with staff and team managers were also arranged. (p. 851 – fl. 6).*<br>*[…] In the financial year immediately after the introduction of scorecards the CSA performance exhibited significant improvements in several key areas. The CSA service level, a primary indicator of call centre performance, increased from 78.1 to 83.5 per cent (AMP target 80 per cent). The daily percentage service level is an algorithm of total daily calls, number of abandoned calls, and average time taken to answer calls. Other measures of CSA performance include the following: calls abandoned (caller hangs up before CSA answer) – reduced from 3.2 to 2.5 per cent (AMP target less than 5 per cent); and call waiting time (average time before call is answered) – reduced from an average of 14 to 10.5 seconds (AMP target less than 14 seconds). (p. 854-855 – fls. 8-9).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Sim | *Proposition 3 posits that greater emphasis on balanced scorecard performance measurement systems implementation will lead to greater perceived benefits of the balanced scorecard system. The data presented in Table 4 indicate that the majority of participants agree that the results of using performance measurement (hereafter, SYS_BEN) has enhanced their department's efficiency (mean, 3.72; median, 4.00) and effectiveness (mean, 3.47, median, 4.00), and that their entity is 'better off' since using performance measures (mean, 3.33; median, 4.00). The overall mean for SYS_BEN is 3.51, with median of 4.00 and the standard deviation of 1.74. Overall, these results support our proposition 3 suggesting that Australian government departments perceive high levels of BSC performance measurement system effectiveness. (p. 322 – fl. 15).* |
| 9. | JÄÄKELÄINEN ; LAIHONEN, 2014 | Não | Não foi evidenciada a mensuração no artigo. |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Sim | *To initiate the model testing and application stage, self-administered questionnaires were designed to gather the views from leaders, employees and citizens on the various model dimensions. Data were collected from May 2000 to September 2001. The exercise involved 85 municipalities (i.e. around 30% of the Portuguese municipalities) and 300 citizens. (p. 4) […] Each dimension (or performance criterion) is represented in the questionnaire by a set of items (manifest variables) measured in a 1 to 10 scale. This means that, potentially, the organisation can score* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *up to 100 points in each criterion. Yet, the model is holistic and, according to the SEM methodology used, the scores for the various criteria are calculated simultaneously. The final performance excellence index will thus reflect how well the organisation is implementing the totality of the performance system. The final performance excellence index (PEI) is simply the (weighted) average of internal and external stakeholders' evaluations, converted to a 1000-points scale, in order to be easily compared with existing Business Excellence models (p. 6).* |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Sim | *Its cost per case had increased by 35 percent from 1994 to 1995 and its 8.0-day average length of stay was 15 percent over target. It was losing money, staff members were dissatisfied, and recent process improvement initiatives had been unsuccessful. Yet DCH needed $40 million for expansion programs. (p. 363) […] Family satisfaction scores increased by 9 percent (from 4.3 to 4.7 on a 1–5 scale) and were now the highest among the twenty-eight institutions surveyed by the outside research firm. The score on whether families would recommend DCH to others jumped by 8 percent (from 4.3 to 4.7) and was also the highest among the twentyeight institutions surveyed. Patient discharges by 1:00 P.M. increased from 20 to 60 percent, and complaints about the admission and discharge process decreased by 15 percent within six months. Primary care physicians also reported their increased satisfaction with the communication they received from DCH (p. 365).* |
| 12. | KLOTT, 2009 | Sim | *The study involves the analysis of annual reports of the different providers in an effort to determine both operational and financial performance outcomes (p. 131 - 5). […] Content analysis was utilised to identify references to performance measures in the annual reports. Content analysis involves codifying qualitative and quantified information into pre-defined categories in order to derive patterns in the presentation and reporting of information. It seeks to present published information in a systematic, objective and reliable analysis (Guthrie et al., 2008). A checklist was developed to Performance Measurement identify and note individual words and phrases relating to performance measures. The checklist included the common reporting benchmarks of the Productivity Commission, and the outcomes reported in Carvalho et al. (2006). The financial statements contained in the reports were also examined to determine the financial operating results for each service. (p. 135-136 – fls.8-9).* |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Sim | *First, data envelopment analysis (DEA) is used to measure the organizational and individual performance in the building administration authorities. Second, social network analysis (SNA) is used to investigate the relations between an individual's centrality in the organization and their performance. There are three major findings of this work, as follows. (1) DEA can distinguish the effectiveness and efficiency of the individuals and work months in the building administration authorities, and the resulting analysis can be used to improve inefficient work months and individuals. (2) The results of SNA prove the positive relations between the organizational members' intra-relationships and their performance, and that individuals with higher centrality in the organization work more efficiently. (3) Cross efficiency and network centrality appear to be lowly correlated; thus further research is required to see if Chinese culture affected these results (Abstract. fls. 1-2).* |
| 14. | MONTESINOS ; BRUSCA, 2009 | Sim | *The search for improvements in the management and quality of public services seems to be a constant in all public administrations, and there is an ever-increasing use of management techniques and models from the business sector. The aim of this paper is to show* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *which management systems are being used by Spanish local governments to improve their management in terms of economy, quality and the environment. Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence their implementation. The results show that more efforts are necessary to implement performance measurement and total quality management, but they also show some positive aspects, such as the usefulness of performance measurement and its application to decisions in those local governments that have implemented it. (fl. 3 – Abstract).* |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Sim | *In order to evaluate the usefulness of performance reporting perceived by managers with respect to decision-making processes and accountability in Italy and Spain, we sent a questionnaire to the financial directors of Italian (148) and Spanish (130) local authorities with more than 50,000 inhabitants. The reason for choosing local authorities with more than 50,000 inhabitants was because Spanish local authorities with fewer than 50,000 inhabitants are not required to produce performance indicators. Table 1 summarizes the responses received. The response was higher in Spain (37%) than in Italy (23%) and, in both cases, the majority of responses came from medium-size local authorities (up to 500,000), with only two bigger authorities responding in each country. The distribution of the sample by number of inhabitants in the local authority was very similar in both countries. The data collected were examined using a comparative approach. We used a descriptive analysis and t-test of the difference between means in order to compare the use of performance measurement in the two countries. (p. 172-173, fls. 3-4).* |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Sim | |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Sim | |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Sim | |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Sim | *This case study has the aim to expose the additional value of implementing a BI-system by considering technical and organisational structures in the present as well as future implications. The implementation of a Business Intelligence based budget information system in Austria's Federal Ministry of Science and Research induced, beside the technical results, an organisational change of budget planning and controlling as well as a new way of thinking was introduced. (p. 1 – abstract).* |
| 20. | PARK, 2014 | Sim | |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Sim | *To examine the performance (based on the CAF model) of local police units in Slovenia, we employ a non-parametric technique that has recently started to be commonly applied to public sector efficiency analysis, that is, DEA. DEA is a non-parametric frontier estimation methodology originally introduced by Charnes, Cooper, and Rhodes (1978) who built on the work of Farrell (1957) and others. It is a linear programming-based methodology that has proved to be a successful tool for measuring relative efficiency. (p. 4, fl. 6).* |
| | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Sim | *The proposed model includes 51 indicators (measures) that represent its third part (besides the upper and the lower part of the model) – they are not denoted separately in Figure 1. These indicators should be used by social units to periodically measure the satisfaction of specific stakeholders (e.g. employees, customers, and owners – the state for public sector institutions and others) on one* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *side, and the efficiency of key processes on the other. The indicators and their desired values should be set in the phase of planning the socially responsible business and in the phase of planning the organisation. Their attainability should be checked in the phases of controlling the business and controlling the organisation so that potential deviations could be identified and then abolished in the following periods, some in the short term and others in the long term. (p. 9, fl. 10).* |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**Quadro 42 -** Lente 4 - Evidência das Propriedades da Ordinalidade

| **Comprovante do Enquadramento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 4 - Mensuração** | |
| **Nº.** | **Forma de citar** | **As Escalas atendem as propriedades da Ordinalidade?** | **Evidência** |
| 1. | AHN, 2001. | Não | *Table 1 depicts the milestones and targets set for the measures listed in Figure 6, with the accompanying goals grouped according to the Balanced Scorecard perspectives. As can be seen in Table 1, the intervals between the values are not equidistant. This corresponds with the Balanced Scorecard idea that the goals of perspectives beneath the financial perspective form the prerequisite for achieving the monetary goals. It can be assumed that the financial values will develop more strongly towards the end of the strategic planning horizon (p. 11).* |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Não | *The data analysis is comprised of two consecutive stages. First, an exploratory factor analysis (EFA) was carried out on the items relative to each established category factors, in order to define the measures of all the constructs. Then we evaluated, via structural equation modelling, how well the data fit the proposed model. The fact that the results obtained are statistically significant means that there is a reduced risk of any non-random bias in the delivery, filling in and collection of questionnaires. This therefore gives increased reliability to the results obtained. The hypothesised model was estimated using Lisrel 8.50, SEM programme (Jöreskog and Sörbom 2006). The goodness of fit of the model was assessed with the chi-square statistics, the normed fit index (NFI), the global fit index (GFI), the comparative fit index (CFI) and the root mean square error of approximation (RMSEA). Discussion of these indices can be found in Bollen (1989). Satisfactory model fits are indicated by non-significant chi-square tests, NFI, GFI, CFI value > 0.90 and RMSEA < 0.08 (p. 8).* |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Não | *The questionnaire was pretested using 32 managers from four agencies and revised based on their feedback. The survey was distributed between 27 November 1996 and 3 January 1997. Managers who did not respond to the initial mailing were sent a follow-up questionnaire. Analysis of responses to the second request revealed no significant differences from earlier responses. (p. 250 – fl. 8). Of 905 respondents, 108 stated that they did not have performance measures for their activities and are excluded from our tests. Our initial sample consists of the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *797 remaining managers with usable responses. Final sample sizes in our tests range from 380 to 528 due to missing data. We use the manager of an individual program, project, or operation (henceforth an activity) as our unit of analysis rather than some higher unit (e.g. average responses by all managers within a major program or entire agency) for several reasons. (p. 251 – fl. 9).*<br>*[...] System development is assessed using the variable MEASUREMENT, which captures the extent to which respondents have developed different types of results-oriented performance measures (where 1= to no extent and 5= to a very great extent) for the activities they are involved with, from the following list: quantity of products or services, operating efficiency, customer satisfaction, product or service quality, and measures that demonstrate to someone outside the agency [...] (p. 251, fl. 9).* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não | *Accordingly, for our first level of analysis, we examine graphed longitudinal trends of effectiveness indicators for upward shifts (Boyne, 2003, p. 368) of the median, the 75th percentile, and 25th percentile. Focusing on the 25th percentile is especially important, as possible gains for performance are easier for (relative) low performers and harder for high performers (Pritchard et al., 2009, pp. 87-88). We treat the first year of existence of a new indicator as a baseline. For our second level of analysis, we took into consideration efficiency and effectiveness indicators simultaneously to measure overall service area performance. It mimics budgetary realities where priorities are set and trade-offs are made. Stochastic frontier methods can provide one relative efficiency score by comparing many public organizations with a few best-practices (local maxima) from many indicators (p. 112-113).* |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Não | *The performance measures laid out in the budget process represent a contract between the city and its citizens. These measures "establish expectations about: the results the agency will produce; the outputs or services the agency will produce; the demands for activities from the agency; and the efficiency with which the agency produces results, outputs, and services and meets the demands for activity by the agency" (Performance-Based Budgeting Act 2005). These measures are expressed as key performance indicators and schedules of service for different agency activities. For the general public, these measures are a basis by which they can evaluate agencies, and challenge them when they fail to deliver as promised (Hou et al. 2011). Problem—Perception Gap Customer satisfaction is a key measure of the ability of an agency to meet public expectations and whether the community is seeing value in its investment. To measure this, the OUC periodically calls back customers about their experience related to various service categories. Fig. 3 shows customer satisfaction with DDOT overall for a three-year period (2007–2009) and the service request closure rates during that time period (D.C. Office of Unified Communications 2009). In general, there seems to be a positive relationship between satisfied customers and service closure rates. Between 2007 and 2009, DDOT saw* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *a 13 percentage point increase in customer satisfaction. During the same timeframe, the service request closure rates also jumped 18 percentage points. Starting in 2007, the District government started tracking an additional metric called perception gap across various service categories. The metric is calculated as the difference between on-time service delivery (based on pre-established schedules of service) and customer experience for those services categories (based on random surveys). Overall, DDOT's average perception gap was 26 percentage points in 2008 and dropped to 13 percentage points in 2009 (D.C. CapStat Program 2009), following the trends in service request closure rates. The gap is not consistent across services, though, as shown in Fig. 4. The perception gap was the highest for parking meters [67 percentage points in fiscal year (FY) 2008 and 58 percentage points in FY 2009]. (fl. 3).* |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Não | *The study questionnaire is divided into two parts. The first, descriptive part employs dichotomous yes/no answers on the methods and tools of the performance initiatives implemented in the authority concerned (see the Appendix for excerpts from the questionnaire items). The second, more analytical part, with responses from 1 to 7 on a Likert scale, addresses the actual and perceived impacts of the implementation of these new managerial principles and tools. (p. 9).* |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Não | *This research therefore adopted a longitudinal case study methodology within a single organisation, the CSA section of the DCC. A primary research question was formulated to explore the impact scorecards have had on CSA section performance. Other secondary research questions were developed from the primary question. Of further interest was the impact of using scorecards on the different organizational levels within the CSA section, i.e. the CSA planning process, the management of the CSA teams, and finally the impact of scorecards on the individual CSA staff member. Using these research questions as the starting point a series of semi-structured interviews were held with members of the CSA staff and the CSA section managers. Of the CSA management team and staff, 12 members were individually interviewed during this research over a six-week period during July and August 2005. Interviews lasted between one and two hours, and were taped and transcibed. Other less formal meetings with staff and team managers were also arranged. The researcher also undertook non-participant observation at scorecard development meetings between the C&IS manager and CSA team managers. Notes from these meetings were produced and used as a means of generating points for discussion in interviews and meetings with the CSA team managers and staff. Subsequent reflection on these meetings also provided a useful form of content and context analysis, and was helpful in linking specific scorecard issues with remarks made by staff and managers. (p. 851 – fl. 6).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não | *Table 5 presents correlation coefficients for variables. As can be seen in Table 5, we have three additional (control) variables: RESOURCE, EMP_EDU, and LENGTH_POSN. The RESOURCE variable captures the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *annual fiscal budget of the department. EMP_EDU is the educational background of the participants. LENGTH_POSN is the number of years the participant has held the position in the department (for a similar use, see Indjejikian and Matejka, 2006). These three variables are included in the test to establish whether they affect the relationship between BSC system development and managers' perceived benefits of BSC system development (p. 322 – fls. 15).* |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não | Não se verificam evidências. |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Não | Não se verificam evidências. |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Não | *Family satisfaction scores increased by 9 percent (from 4.3 to 4.7 on a 1–5 scale) and were now the highest among the twenty-eight institutions surveyed by the outside research firm. The score on whether families would recommend DCH to others jumped by 8 percent (from 4.3 to 4.7) and was also the highest among the twentyeight institutions surveyed. Patient discharges by 1:00 P.M. increased from 20 to 60 percent, and complaints about the admission and discharge process decreased by 15 percent within six months. Primary care physicians also reported their increased satisfaction with the communication they received from DCH (p. 365).* |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não | Não se verificam evidências. |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Não | *First, data envelopment analysis (DEA) is used to measure the organizational and individual performance in the building administration authorities. Second, social network analysis (SNA) is used to investigate the relations between an individual's centrality in the organization and their performance. There are three major findings of this work, as follows. (1) DEA can distinguish the effectiveness and efficiency of the individuals and work months in the building administration authorities, and the resulting analysis can be used to improve inefficient work months and individuals. (2) The results of SNA prove the positive relations between the organizational members' intra-relationships and their performance, and that individuals with higher centrality in the organization work more efficiently. (3) Cross efficiency and network centrality appear to be lowly correlated; thus further research is required to see if Chinese culture affected these results (Abstract. Fls. 01/02).* |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Não | *We sent 334 questionnaires to the local entities with more than 20000 inhabitants. With the aim of increasing the number of replies, we sent the questionnaire twice. We received a total of 87 replies, a response level of 26 per cent, which can be considered normal in this type of study. Next, we processed the data using statistical techniques of analysis, employing the statistical software of SPSS. We used frequency tables to study the answers to the questionnaire, applying parametric and nonparametric tests, which permitted determination of which analyses were more meaningful. (fls. 8, p. 202).* |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Não | *In order to evaluate the usefulness of performance reporting perceived by managers with respect to decision-making processes and accountability in Italy and Spain, we sent a questionnaire to the financial directors of* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *Italian (148) and Spanish (130) local authorities with more than 50,000 inhabitants. The reason for choosing local authorities with more than 50,000 inhabitants was because Spanish local authorities with fewer than 50,000 inhabitants are not required to produce performance indicators. Table 1 summarizes the responses received. The response was higher in Spain (37%) than in Italy (23%) and, in both cases, the majority of responses came from medium-size local authorities (up to 500,000), with only two bigger authorities responding in each country. The distribution of the sample by number of inhabitants in the local authority was very similar in both countries. The data collected were examined using a comparative approach. We used a descriptive analysis and t-test of the difference between means in order to compare the use of performance measurement in the two countries. (p. 172173, fls. 3-4).* |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Não | Não se verificam evidências. |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Não | Não se verificam evidências. |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não | Não se verificam evidências. |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não | Não se verificam evidências. |
| 20. | PARK, 2014 | Não | Não se verificam evidências. |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Não | *To examine the performance (based on the CAF model) of local police units in Slovenia, we employ a non-parametric technique that has recently started to be commonly applied to public sector efficiency analysis, that is, DEA. DEA is a non-parametric frontier estimation methodology originally introduced by Charnes, Cooper, and Rhodes (1978) who built on the work of Farrell (1957) and others. It is a linear programming-based methodology that has proved to be a successful tool for measuring relative efficiency. (p. 4, fl. 6).* |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Não | *The response rate was 51.2%. The statistical methods for data processing included frequencies, arithmetic mean, ANOVA (F-test), and the Pearson Correlation Coefficient. The eight-page questionnaire's main section included questions about the frequency of use of 74 approaches (see Appendix 1) and 51 indicators (see Appendix 2) in the surveyed public administration institutions in 2008, as well as estimates for 2011 that were made in 2009, when filling in the questionnaire. The three-year gap was chosen on the basis of EFQM experience and practice since such time intervals allow the social units to improve over time. Furthermore, it was estimated that 2010 was too close for any major changes to be planned in the studied areas since they are not primarily of an operational nature, but require longer time periods to gain the support, to make the decisions, and to implement them into practice. The correspondents could give a mark between 0 and 5 (0 ¼ we do not know, 1 ¼ we do not use, 2 ¼ we use very seldom, 3 ¼ we use occasionally, 4 ¼ we* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *use, 5 ¼ we regularly use). The average marks are presented in Table 2. (p. 10, fl. 11).* |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**Quadro 43 -** Evidências da Lente 4 - Propriedades da Cardinalidade

| **Comprovante do Enquadramento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigos** | | **Lente 4 - Mensuração** | |
| **Nº.** | **Forma de citar** | **As Escalas atendem as propriedades da Cardinalidade?** | **Evidência** |
| 1. | AHN, 2001. | Não | Não há evidências da utilização. |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Não | *System development is assessed using the variable MEASUREMENT, which captures the extent to which respondents have developed different types of results-oriented performance measures (where 1= to no extent and 5= to a very great extent) for the activities they are involved with, from the following list: quantity of products or services, operating efficiency, customer satisfaction, product or service quality, and measures that demonstrate to someone outside the agency […] (p. 251, fl. 9).* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não | *A series of partial free disposable hull analyses are performed to graph variations in performance for 13 services in 444 municipalities in one province for over a decade. (p. 105, Fl. 01 – Abstract). [...]There are a number of ways to examine data and assess improvement in performance. One method is via examination of the trajectory of performance over a long period in time between two distant periods, comparing efficiency item-by-item with cost by unit indicators (Leland and Smirnova, 2009, p. 857), or service area (Ammons, 2013, pp. 524-525). This is a viable option when most indicators are cost indicators, and when these indicators are characterized by stability over time. A second method of assessing performance improvement is to graphically depict the distribution of performance on a year-by-year basis, and inspect changes in the distribution over time. This allows for assessment of changes in performance of municipalities improved decisively in the first years, revealing a "shock effect," to later plateau. Yang (2011, p. 160) followed this strategy to assess US federal workers. This analysis can be performed with the MPMP data in Ontario, but only with effectiveness indicators that proved stable over a period longer than three years. (p. 112, fl. 10).* |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Não | *The performance measures laid out in the budget process represent a contract between the city and its citizens. These measures* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *"establish expectations about: the results the agency will produce; the outputs or services the agency will produce; the demands for activities from the agency; and the efficiency with which the agency produces results, outputs, and services and meets the demands for activity by the agency" (Performance-Based Budgeting Act 2005). These measures are expressed as key performance indicators and schedules of service for different agency activities. For the general public, these measures are a basis by which they can evaluate agencies, and challenge them when they fail to deliver as promised (Hou et al. 2011). (fl. 3).* |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não | *Table 5 presents correlation coefficients for variables. As can be seen in Table 5, we have three additional (control) variables: RESOURCE, EMP_EDU, and LENGTH_POSN. The RESOURCE variable captures the annual fiscal budget of the department. EMP_EDU is the educational background of the participants. LENGTH_POSN is the number of years the participant has held the position in the department (for a similar use, see Indjejikian and Matejka, 2006). These three variables are included in the test to establish whether they affect the relationship between BSC system development and managers' perceived benefits of BSC system development (p. 322 – fls. 15). […] Correlation coefficients in Table 5 indicate a positive and significant association between perceived BSC system benefits (the dependent variable) and the implementation of BSC systems ($r = 0.67$, $p < 0.01$) and $r = 0.78$, $p < 0.01$ respectively). While the variable, RESOURCE (annual fiscal budget), appears to be significantly associated with the implementation of BSC performance measures ($r = 0.31$, $p < 0.05$), the other two variables, EDU and LENGTH_POSN, do not appear to be significantly associated with both the adoption of BSC measures and system benefits. We run regression analysis13 using the following regression model:[…] (p. 322- fls. 15).* |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não | Não foi possível evidenciar os elementos de construção das escalas. |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Não | *First, data envelopment analysis (DEA) is used to measure the organizational and individual performance in the building administration authorities. Second, social network analysis (SNA) is used to investigate the relations* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *between an individual's centrality in the organization and their performance. There are three major findings of this work, as follows. (1) DEA can distinguish the effectiveness and efficiency of the individuals and work months in the building administration authorities, and the resulting analysis can be used to improve inefficient work months and individuals. (2) The results of SNA prove the positive relations between the organizational members' intra-relationships and their performance, and that individuals with higher centrality in the organization work more efficiently. (3) Cross efficiency and network centrality appear to be lowly correlated; thus further research is required to see if Chinese culture affected these results (Abstract. fls. 1-2).*<br>*[...] A non-parametric approach does not require a production function, and thus it is not necessary to estimate its parameters. Instead, such an approach uses mathematical planning to measure technical efficiency. The DEA model is a non-parametric approach that requires neither input/output unit conversions nor subjective weighting, and can easily be used to appraise multiple inputs and outputs to produce comprehensive performance indices. Based on Farrell's efficiency model (Farrell, 1957), Charnes, Cooper and Rhodes (CCR) proposed DEA (Charnes et al., 1978). It was initially developed to evaluate non-profit organizations by using a mathematical planning technique. The concept of DEA efficiency measurement is based on relative efficiency, and mathematical techniques are applied to distinguish efficient and inefficient units. Efficient units operate the best input-output combinations to form an efficiency frontier. Inefficient units are measured using the degree of inefficiency, which is based on the relative position of the focal unit and the efficiency frontier. DEA provides the efficiency values of decision making units (DMUs), and the information needed with regard to making them more efficient. This is a quantitative method that can effectively help managers improve organizational efficiency. Originally, the DEA model was developed to evaluate the performance of non-profit organizations, but it has since been extensively applied to manufacturing industries and public organizations. (p. 5).* |
| 14. | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Não | *We sent 334 questionnaires to the local entities with more than 20000 inhabitants. With the aim of increasing the number of replies, we sent the questionnaire twice. We received a total of 87 replies, a response level of 26 per cent, which can be considered normal in this type of study. Next, we processed the data using statistical* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *techniques of analysis, employing the statistical software of SPSS. We used frequency tables to study the answers to the questionnaire, applying parametric and nonparametric tests, which permitted determination of which analyses were more meaningful. (fls. 8, p. 202).* |
| 15. | MONTESINOS et al., 2013 | Não | *In order to evaluate the usefulness of performance reporting perceived by managers with respect to decision-making processes and accountability in Italy and Spain, we sent a questionnaire to the financial directors of Italian (148) and Spanish (130) local authorities with more than 50,000 inhabitants. The reason for choosing local authorities with more than 50,000 inhabitants was because Spanish local authorities with fewer than 50,000 inhabitants are not required to produce performance indicators. Table 1 summarizes the responses received. The response was higher in Spain (37%) than in Italy (23%) and, in both cases, the majority of responses came from medium-size local authorities (up to 500,000), with only two bigger authorities responding in each country. The distribution of the sample by number of inhabitants in the local authority was very similar in both countries. The data collected were examined using a comparative approach. We used a descriptive analysis and t-test of the difference between means in order to compare the use of performance measurement in the two countries. (p. 172-173, fls. 3-4).* |
| 16. | NEMEC et al., 2008 | Não | *The first benchmarking pilot study conducted directly by municipalities was organized in 2006–7 by twelve cities in co-operation with the think tank MESA 10 using the software application created by the firm MIM. A total of 228 benchmarking criteria were selected and placed into four groups – input indicators, output indicators, efficiency indicators and quality indicators. The activity areas covered were city office administration; security; transport; information; investments; communication and marketing; control; culture; property; waste collection and disposal; social services; building administration; education; public parks; sport; public finance; public lighting and environment. The results are only available to participating cities. (p. 678, fl. 8).* |
| 17. | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 20. | PARK, 2014 | Não | Não há evidências da utilização. |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Não | *To examine the performance (based on the CAF model) of local police units in Slovenia, we* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *employ a non-parametric technique that has recently started to be commonly applied to public sector efficiency analysis, that is, DEA. DEA is a non-parametric frontier estimation methodology originally introduced by Charnes, Cooper, and Rhodes (1978) who built on the work of Farrell (1957) and others. It is a linear programming-based methodology that has proved to be a successful tool for measuring relative efficiency. (p. 4, fl. 06).* |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Não | *Each of the five phases of the management process within the model (1–6, except 4) is broken up into a number of approaches (enablers; see Appendix 1). These approaches represent the basic steps each manager should carry out to assure systematic, professional, and transparent management and consequently to assure quality/efficiency in achieving the goals of a social unit. We propose 74 approaches to assure effectiveness in the first (upper) part and efficiency in the second (lower) part of the model. This does not mean that there should not be some less or more detailed or additional approaches determined for a social unit. At the same time, it is anticipated that all management functions and therefore all approaches are implemented within the framework of social responsibility (i.e. taking all stakeholders into account). (p. 9, fl. 10).*<br>*[...]*<br>*The response rate was 51.2%. The statistical methods for data processing included frequencies, arithmetic mean, ANOVA (F-test), and the Pearson Correlation Coefficient. The eight-page questionnaire's main section included questions about the frequency of use of 74 approaches (see Appendix 1) and 51 indicators (see Appendix 2) in the surveyed public administration institutions in 2008, as well as estimates for 2011 that were made in 2009, when filling in the questionnaire. The three-year gap was chosen on the basis of EFQM experience and practice since such time intervals allow the social units to improve over time. Furthermore, it was estimated that 2010 was too close for any major changes to be planned in the studied areas since they are not primarily of an operational nature, but require longer time periods to gain the support, to make the decisions, and to implement them into practice. The correspondents could give a mark between 0 and 5 (0 ¼ we do not know, 1 ¼ we do not use, 2 ¼ we use very seldom, 3 ¼ we use occasionally, 4 ¼ we use, 5 ¼ we regularly use). The average marks are presented in Table 2. (p. 10, fl. 11).* |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

## LENTE 5 – INTEGRAÇÃO

**Quadro 44 -** Lente 5 - Integração - Síntese do enquadramento

| Artigo | | Lente 5 – Integração | |
|---|---|---|---|
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Como (Forma)** | **Utiliza Níveis de Referência?** |
| 1. | AHN, 2001. | Graficamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 3. | CAVALLUZZO; ITTNER, 2004 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Não realiza a integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Não realiza a integração | Não utiliza níveis de referência. |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não realiza integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não realiza integração | Não utiliza níveis de referência. |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| | KAPLAN, 2001 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| | KLOTT, 2009 | Não realiza a integração | Não utiliza níveis de referência |
| | LIN; TAN, 2013 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| | MONTESINOS et al., 2013 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| | NEMEC et al., 2008 | Não realiza integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Graficamente. | Não utiliza níveis de referência. |
| | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não realiza integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não realiza integração. | Não utiliza níveis de referência. |
| | PARK, 2014 | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |
| | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Numericamente | Não utiliza níveis de referência. |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

**Quadro 45 -** Evidências do enquadramento - Lente 5

| **Comprovantes do Enquadramento** | | | |
|---|---|---|---|
| **Artigo** | | **Lente 5 – Integração** | |
| **Nº.** | **Forma de citar** | **Utiliza Níveis de Referência?** | **Evidência** |
| 1. | AHN, 2001. | Não utiliza níveis de referência. | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 2. | CARLUCCI; SCHIUMA; SOLE, 2015 | Não utiliza níveis de referência. | *To evaluate internal consistency, we used Cronbach's α. The α values for all constructs in the model were higher than 0.73 and therefore indicative of good internal consistency. All items loaded significantly on the hypothesised latent variables (t ≥ 8,47), indicating convergent validity. All constructs showed acceptable values of composite reliability (CR ≥ 75) and average variance extracted (AVE ≥ 48). To test for discriminant validity, for each construct, we compared the square root of its AVE with its highest correlation with other constructs. In all but one case, the square root of a construct's AVE was greater than its highest correlation with other constructs, indicating discriminant validity. Table 1 reports the correlation matrix and descriptive statistics for the study's measures (p. 9).* |
| 3. | CAVALLUZZO ; ITTNER, 2004 | Não utiliza níveis de referência. | *System development is assessed using the variable MEASUREMENT, which captures the extent to which respondents have developed different types of results-oriented performance measures (where 1= to no extent and 5= to a very great extent) for the activities they are involved with, from the following list: quantity of products or services, operating efficiency, customer satisfaction, product or service quality, and measures that demonstrate to someone outside the agency […] (p. 251, fl. 09).* |
| 4. | CHARBONNEAU; BROMBERG; HENDERSON, 2015 | Não utiliza níveis de referência. | *A series of partial free disposable hull analyses are performed to graph variations in performance for 13 services in 444 municipalities in one province for over a decade. (p. 105, Fl. 01 – Abstract). [...]There are a number of ways to examine data and assess improvement in performance. One method is via examination of the trajectory of performance over a long period in time between two distant periods, comparing efficiency item-by-item with cost by unit indicators (Leland and Smirnova, 2009, p. 857), or service area (Ammons, 2013, pp. 524-525). This is a viable option when most indicators are cost indicators, and when these indicators are characterized by stability over time. A second method of assessing performance improvement is to graphically depict the distribution of performance on a year-by-year basis, and inspect changes in the distribution over time. This allows for assessment of changes in performance of municipalities improved decisively in the first years, revealing a "shock effect," to later plateau. Yang (2011, p. 160) followed this strategy to assess US federal workers. This analysis can be performed with the MPMP data in Ontario, but only with effectiveness indicators that proved stable over a period longer than three years. (p. 112, fl. 10).* |
| 5. | DEY; THOMMANA; DOCK, 2014 | Não utiliza níveis de referência. | *The performance measures laid out in the budget process represent a contract between the city and its citizens. These measures "establish expectations about: the results the agency will produce; the outputs or services the agency will produce; the demands for activities from the agency; and the efficiency with which the agency produces results, outputs, and services and meets the demands for activity by the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *agency" (Performance-Based Budgeting Act 2005). These measures are expressed as key performance indicators and schedules of service for different agency activities. For the general public, these measures are a basis by which they can evaluate agencies, and challenge them when they fail to deliver as promised (Hou et al. 2011). (fl. 03).* |
| 6. | FAVOREU el al., 2015 | Não utiliza níveis de referência. | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 7. | GREATBANKS; TAPP, 2007 | Não utiliza níveis de referência. | *The empirical evidence suggests that the use of scorecards within the case organization enables employees to clearly appreciate their role, and focus on delivery of performance-related measures which support organisational strategy. Clarity of role appears to have a positive influence on the achievement of the organisation's business plan and excellence goals regarding the delivery of customer service. (p. 01 – abstract).* |
| 8. | HOQUE; ADAMS, 2011 | Não utiliza níveis de referência. | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 9. | JÄÄKELÄINEN; LAIHONEN, 2014 | Não utiliza níveis de referência. | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 10. | KANJI; MOURA E SÁ, 2007 | Não utiliza níveis de referência | *The final performance excellence index (PEI) is simply the (weighted) average of internal and external stakeholders' evaluations, converted to a 1000-points scale, in order to be easily compared with existing Business Excellence models (p. 6). […] The system provides a high degree of integration, which is a major drawback of many current approaches (p. 8).* |
| 11. | KAPLAN, 2001 | Não utiliza níveis de referência | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 12. | KLOTT, 2009 | Não utiliza níveis de referência | *The most surprising aspect of the results of this research is that despite many years of NPM in Victoria, and the focus on accountability resulting from NPM, the annual reports that would be expected to provide a clear demonstration of non-financial performance accountability are lacking. Although accountability may be demonstrated through other reports and on an operational basis to managerial and professional stakeholders, for those stakeholders who cannot access internal reports there is no easy way to assess the accountability of these fire services, nor their relative performance (p. 143 – 17).* |
| 13. | LIN; TAN, 2013 | Não utiliza níveis de referência. | *The objective of this study is to devise an innovative performance measurement approach for the building administration authorities in Taiwan. Differences in performance and he underlying causes are further discussed. A two-stage study framework is adopted in this research. First, data envelopment analysis (DEA) is used to measure the organizational and individual performance in the building administration authorities. Second, social network analysis (SNA) is used to investigate the relations between an ndividual's centrality in the organization and their performance. There are three major findings of this work, as follows. (1) DEA can distinguish the effectiveness and efficiency of the individuals and work months in the building administration authorities, and the resulting analysis can be used to improve inefficient work months and individuals. (2) The results of SNA prove the positive relations between the organizational members' intra-relationships and their performance, and that individuals with higher centrality in the organization work more efficiently. (3) Cross efficiency and network centrality appear to be lowly correlated; thus further research is required to see if Chinese culture affected these results. The findings of this study can also be* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *employed to effectively manage and allocate human resources and duties so as to strengthen organizational effectiveness and efficiency. (p. 01 – abstract).* |
| | MONTESINOS; BRUSCA, 2009 | Não utiliza níveis de referência. | *Our analysis is based on a questionnaire sent to Spanish local governments about the tools they use and the factors that influence their implementation. The results show that more efforts are necessary to implement performance measurement and total quality management, but they also show some positive aspects, such as the usefulness of performance measurement and its application to decisions in those local governments that have implemented it (p. 3 – abstract).*<br>*[...]*<br>*We sent 334 questionnaires to the local entities with more than 20000 inhabitants. With the aim of increasing the number of replies, we sent the questionnaire twice. We received a total of 87 replies, a response level of 26 per cent, which can be considered normal in this type of study. Next, we processed the data using statistical techniques of analysis, employing the statistical software of SPSS. We used frequency tables to study the answers to the questionnaire, applying parametric and nonparametric tests, which permitted determination of which analyses were more meaningful. (fls. 08, p. 202).* |
| | MONTESINOS et al., 2013 | Não utiliza níveis de referência. | *In order to evaluate the usefulness of performance reporting perceived by managers with respect to decision-making processes and accountability in Italy and Spain, we sent a questionnaire to the financial directors of Italian (148) and Spanish (130) local authorities with more than 50,000 inhabitants. The reason for choosing local authorities with more than 50,000 inhabitants was because Spanish local authorities with fewer than 50,000 inhabitants are not required to produce performance indicators. Table 1 summarizes the responses received. The response was higher in Spain (37%) than in Italy (23%) and, in both cases, the majority of responses came from medium-size local authorities (up to 500,000), with only two bigger authorities responding in each country. The distribution of the sample by number of inhabitants in the local authority was very similar in both countries. The data collected were examined using a comparative approach. We used a descriptive analysis and t-test of the difference between means in order to compare the use of performance measurement in the two countries. (p. 172/173, fls. 3-4).* |
| | NEMEC et al., 2008 | Não utiliza níveis de referência. | *All the studies use the simplest indicator to measure contracting efficiency – the costs of a service per inhabitant. The most recent study by Pavel (2006b) confirmed that questionnaire data are not fully reliable.5 Results from selected studies are presented in Table 4 and, if extreme values are excluded, may be accepted as an approximately reliable picture. According to Table 4, in seven cases contracting out public services is apparently more cost-intensive than internal delivery: where the index is above 120 per cent. [...] (p. 677 fl. 07).* |
| | NEWCOMER; CAUDLE, 2011 | Não utiliza níveis de referência. | *Over the past three decades, public sector officials and managers have faced demands for improved policy and program decision-making, more efficient service delivery, and clear accountability. Countries worldwide have developed new or more robust performance tracking embedded in more powerful performance management systems, often as part of public management reforms. Drawing on the literature, observations from experience in early-adopting countries and with recent and current performance-based management systems in the United States, this article provides a list of practices or recommendations and a framework that adopters can use to better anticipate challenges and improve collective learning. (Abstract. Fl. 01) [...] The preceding sections of the article discuss more general performance management system conditions and challenges from the* |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | *literature and comparative research. helpful lessons may also be drawn from the federal experience with performance management in the United States and the recent efforts of the Obama administration (p. 117, fl. 12).*<br>*[…]*<br>*They graphically depict the theory underlying a program that shows how program inputs and activities should result in desired outcomes. contextual or mediating factors that may affect the ability of a program to produce the intended outcomes are also included in the model. the most important aspect of the framework offered here is that it makes explicit the implicit factors critical to facilitate the use of the information produced by a performance management system, and thus it encourages learning within the networked governance structures of the twenty-frst century (p. 125).* |
| 18. | NORTHCOTT; MA'AMORA, 2012 | Não utiliza níveis de referência. | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 19. | OTTO; SCHLAGER-WEIDINGER, 2014 | Não utiliza níveis de referência. | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 20. | PARK, 2014 | Não utiliza níveis de referência. | Não foi identificada evidência de utilização de índices de referência. |
| 21. | TOMAŽEVIČ et al., 2015a | Não utiliza níveis de referência. | *To examine the performance (based on the CAF model) of local police units in Slovenia, we employ a non-parametric technique that has recently started to be commonly applied to public sector efficiency analysis, that is, DEA. DEA is a non-parametric frontier estimation methodology originally introduced by Charnes, Cooper, and Rhodes (1978) who built on the work of Farrell (1957) and others. It is a linear programming-based methodology that has proved to be a successful tool for measuring relative efficiency. (p. 04, fl. 06).* |
| 22. | TOMAŽEVIČ et al., 2015b | Não utiliza níveis de referência. | *The response rate was 51.2%. The statistical methods for data processing included frequencies, arithmetic mean, ANOVA (F-test), and the Pearson Correlation Coefficient. The eight-page questionnaire's main section included questions about the frequency of use of 74 approaches (see Appendix 1) and 51 indicators (see Appendix 2) in the surveyed public administration institutions in 2008, as well as estimates for 2011 that were made in 2009, when filling in the questionnaire. The three-year gap was chosen on the basis of EFQM experience and practice since such time intervals allow the social units to improve over time. Furthermore, it was estimated that 2010 was too close for any major changes to be planned in the studied areas since they are not primarily of an operational nature, but require longer time periods to gain the support, to make the decisions, and to implement them into practice. The correspondents could give a mark between 0 and 5 (0 ¼ we do not know, 1 ¼ we do not use, 2 ¼ we use very seldom, 3 ¼ we use occasionally, 4 ¼ we use, 5 ¼ we regularly use). The average marks are presented in Table 2. (p. 10, fl. 11).* |

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

# APÊNDICE B – EPA E CONCEITOS

**Quadro 46 -** EPAs e Conceitos - Quadro completo

| Ordem | Elemento Primário de Avaliação | Polo Presente | Polo Oposto |
|---|---|---|---|
| 1. | Eficiência do Procurador | - Apresentar bom rendimento funcional | - Comprometer o desempenho de toda a equipe |
| 2. | Ciclo do contencioso Previdenciário | - Saber quanto tempo, em média, um processo permanece com a procuradoria | - Não ter controle do tempo médio de resposta para um processo |
| 3. | Comprometimento do Procurador | - Ter Procuradores comprometidos com o desempenho da equipe remota | - Inviabilizar o funcionamento da equipe pela falta de comprometimento |
| 4. | Demanda do setor de Cálculos | - Racionalizar a demanda do setor de cálculos<br>- Utilizar os normativos para dispensa de impugnação | - Encaminhar qualquer espécie de conferência ao setor de cálculos |
| 5. | Treinamento prévio para realização do trabalho remoto | - Oferecer orientações para realização do trabalho fora do ambiente convencional | - Prejudicar a produtividade pela falta de orientação |
| 6. | Orientações Ergonômicas | - Fornecer orientações para prevenir DORTs | - Lidar com afastamentos relativos a doenças do trabalho |
| 7. | Acesso Remoto aos Sistemas da Previdência Social | - Manutenção da validade dos acessos através de VPN | - Ter procuradores sem acesso remoto aos sistemas da previdência |
| 8. | Condições de trabalho | - Buscar verificar as condições de trabalho da equipe remota | - Comprometer o rendimento funcional por condições inadequadas de trabalho |
| 9. | Interação coletiva | - Fomentar a interação coletiva pelos canais disponíveis | - Permitir que o isolamento comprometa o desempenho da equipe |
| 10. | Reuniões periódicas | - Estabelecer o contato periódico entre os membros da equipe | - Prejudicar o compartilhamento de informações |
| 11. | Metas de desempenho | - Fixar metas para a equipe como um todo<br>- Criar clima colaborativo para alcance das metas | - Estabelecer metas individuais e gerar clima hostil na equipe |
| 12. | Cultura do trabalho remoto | - Criar a cultura do trabalho remoto, demonstrando os benefícios decorrentes | - Ter preconceito para com a sistemática por parte das pessoas na instituição |
| 13. | Especialização\Setorização | - Separar parte da equipe para atuar com questões mais complexas | - Tratar todos os casos de modo superficial |
| 14. | Eficiência no gasto | - Contribuir para a redução do gasto público | - Manter o consumo elevado mesmo com parte da equipe em outro ambiente |
| 15. | Atualização constante dos Procuradores | - Zelar para que os procuradores tenham acesso às teses recentes<br>- Zelar para que os procuradores acompanhem a evolução da jurisprudência | - Utilizar teses obsoletas<br>- Perder oportunidades de acordo e pagar montante maior de consectários legais |
| 16. | Apoio da Procuradoria | - Buscar a coesão da equipe de apoio | - Ter servidores desmotivados e despreocupados com a ETR |
| 17. | Aperfeiçoamento do uso do espaço físico interno das unidades | - Otimizar o uso do espaço físico nas unidades | - Subutilizar os espaços físicos liberados |
| 18. | Comprometimento dos servidores de apoio | - Dispor de servidores de realizem o trabalho com zelo e atenção | - Ter duplicidade e equívocos no cadastro e distribuição de |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (Cadastro/Distribuição) | | processos |
| 19. | Sistemas de controle das atividades desenvolvidas | - Manter mecanismos que permitam extrair informações gerenciais | - Não alimentar os sistemas de modo a dificultar a obtenção de informações<br>- Impossibilitar a geração de indicadores de desempenho |
| 20. | Clareza das metas | - Dispor de um plano de metas flexível e revisto periodicamente | - Não poder gerar ações de aperfeiçoamento pela falta de controle das metas |
| 21. | Aprimoramento e estimulo a propostas de acordo | - Propor acordos para encerrar rapidamente processos sem viabilidade de ganho | - Pagar montante maior de parcelas atrasadas<br>- Deixar de gerar economia ao erário |
| 22. | Saúde dos Procuradores | - Esclarecer sobre os benefícios de hábitos de vida saudáveis<br>- Esclarecer sobre os programas da AGU | - Comprometer a produtividade da equipe por prejuízo à saúde dos membros |
| 23. | Mecanismos de acompanhamento pela alta gestão | - Manter a PGF ciente do desempenho e das dificuldades enfrentadas | - Ter a PGF descontente com a equipe por desconhecimento das atividades |
| 24. | Rotinas e fluxos padronizados | - Otimizar procedimentos internos a partir de sua padronização | - Permitir o descontrole dos procedimentos internos<br>- Prejudicar a defesa do ente público |
| 25. | Informações atualizadas sobre volume de trabalho | - Dispor de informações confiáveis sobre o volume de trabalho | - Desconhecer a dimensão das atividades<br>- Desconhecer o fato de haver procuradores trabalhando em seu limite<br>- Inviabilidade de informar a PGF sobre a situação |
| 26. | Atividade do setor de cálculos | - Receber cálculos confiáveis e no prazo previamente estipulado | - Perder prazos para impugnar cumprimento de sentença<br>- Realizar pagamentos além do devido |
| 27. | Integração regional | - Integrar na equipe procuradores de diversas regiões do Estado<br>- Racionalizar a divisão do trabalho | - Manter volume de trabalho desigual entre os Procuradores<br>- Subutilizar capacidade de trabalho do Procurador<br>- Sobrecarregar Procuradores |
| 28. | Redução de custos com espaço físico | - Verificar possibilidade de diminuir o gasto com unidades físicas<br>- Gerar informações para restruturação da PGF | - Manter o mesmo nível de instalações para menor número de usuários |
| 29. | Redução de custos com materiais | - Verificar possibilidade de reduzir o gasto com materiais | - Manter os gastos com materiais na mesma proporção |
| 30. | Comunicação dos servidores de apoio | - Ter clareza nas informações passadas para o apoio<br>- Zelar pela boa comunicação entre os servidores | - Reparar equívocos decorrentes da falta de compreensão entre os servidores<br>- Evitar o retrabalho |
| 31. | Suficiência da equipe de apoio | - Ter servidores de apoio suficientes | - Ter Procuradores realizando tarefas operacionais |
| 32. | Qualidade das peças processuais | - Produzir peças processuais com qualidade, analisando os casos complexos de forma particularizada | - Deixar de obter decisões favoráveis por não analisar os fatos adequadamente |
| 33. | Capacitação para uso dos sistemas informatizados da AGU/PGF | - Capacitar servidores e membros para utilização dos sistemas informatizados adotados pela | - Ter servidores que não conseguem produzir por falta de conhecimento dos sistemas |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | AGU/PGF | |
| 34. | Aperfeiçoamento das equipes de trabalho | - Mapear as necessidades de aperfeiçoamento da equipe | - Perder oportunidades de expansão e melhorias |
| 35. | Triagem processual diária | - Otimizar o serviço diário de triagem processual realizado por servidores de apoio<br>- Evitar erros de triagem | - Dificultar o trabalho do contencioso<br>- Criar fluxos desnecessários por erros de triagem |
| 36. | Instrução Processual | - Zelar para que os peritos judiciais tomem conhecimento dos laudos administrativos<br>- Zelar para que os peritos judiciais se manifestem sobre os laudos administrativos | - Ter uma instrução processual deficiente<br>- Onerar a estrutura administrativa do INSS |
| 37. | Gestão de Afastamentos | Manter o controle dos afastamentos de membros da PGF e gerenciar a substituição em casos de licenças e férias | - Inviabilizar o funcionamento da ETR pela falta de gestão dos afastamentos |
| 38. | Gestão do trabalho | - Permitir que os procuradores do contencioso da ETR permaneçam focados na discussão fim do processo | - Manter a concorrência da atuação burocrática com a proativa |
| 39. | Estatísticas de processos | - Extrair periodicamente dados qualitativos dos processos judiciais<br>- Mapear as decisões judiciais (decisões mais favoráveis; os motivos da não aceitação de acordos; das improcedências; etc.). | - Impossibilitar o cotejamento das ações realizadas com o resultado obtido<br>- Inviabilizar a geração de possíveis indicadores de desempenho |
| 40. | Coordenação da equipe | - Possuir uma coordenação proativa e orientada para resultados<br>- Fomentar a colaboração entre os membros da ETR<br>- Fomentar a responsabilidade individual | - Manter o pensamento burocrático, de comando, controle e hierarquia<br>- Perder o foco nos resultados |
| 41. | Eficiência da equipe de gerenciamento | - Aumentar o percentual de atividades da equipe de gerenciamento | - Sobrecarregas procuradores com grande volume de tarefas pouco complexas<br>- Comprometer a qualidade de peças processuais importantes |
| 42. | Mensuração do trabalho realizado | - Utilizar os resultados obtidos como medida do trabalho realizado | - Ater-se ao número de horas trabalhadas sem foco na produtividade efetiva |
| 43. | Execução Invertida | - Apresentar os cálculos de liquidação elaborados pelo próprio INSS | - Aumentar o volume de impugnações ao cumprimento de sentença |
| 44. | Suporte remoto da DTI | - Zelar para que os Procuradores obtenham pronto suporte tecnológico | - Deixar de disponibilizar as informações acerca do suporte da DTI<br>- Comprometer a produtividade |
| 45. | Atenção aos casos de maior valor | - Criar mecanismos internos para priorização da análise dos casos de maior valor (ex. Passar para a equipe de gerenciamento demandas de menor complexidade - Portaria PGF n. 588/2016) | - Comprometer a análise das execuções pela equipe do contencioso |
| 46. | Estagiários | - Manter preenchidas as vagas de estagiários disponíveis;<br>- Orientar os estagiários para apoiar o contencioso.<br>- Satisfazer as necessidades de | - Não ter estagiários disponíveis;<br>- Deixar de aproveitar o potencial dos estagiários por falta de orientação.<br>- Ter alta rotatividade dos |

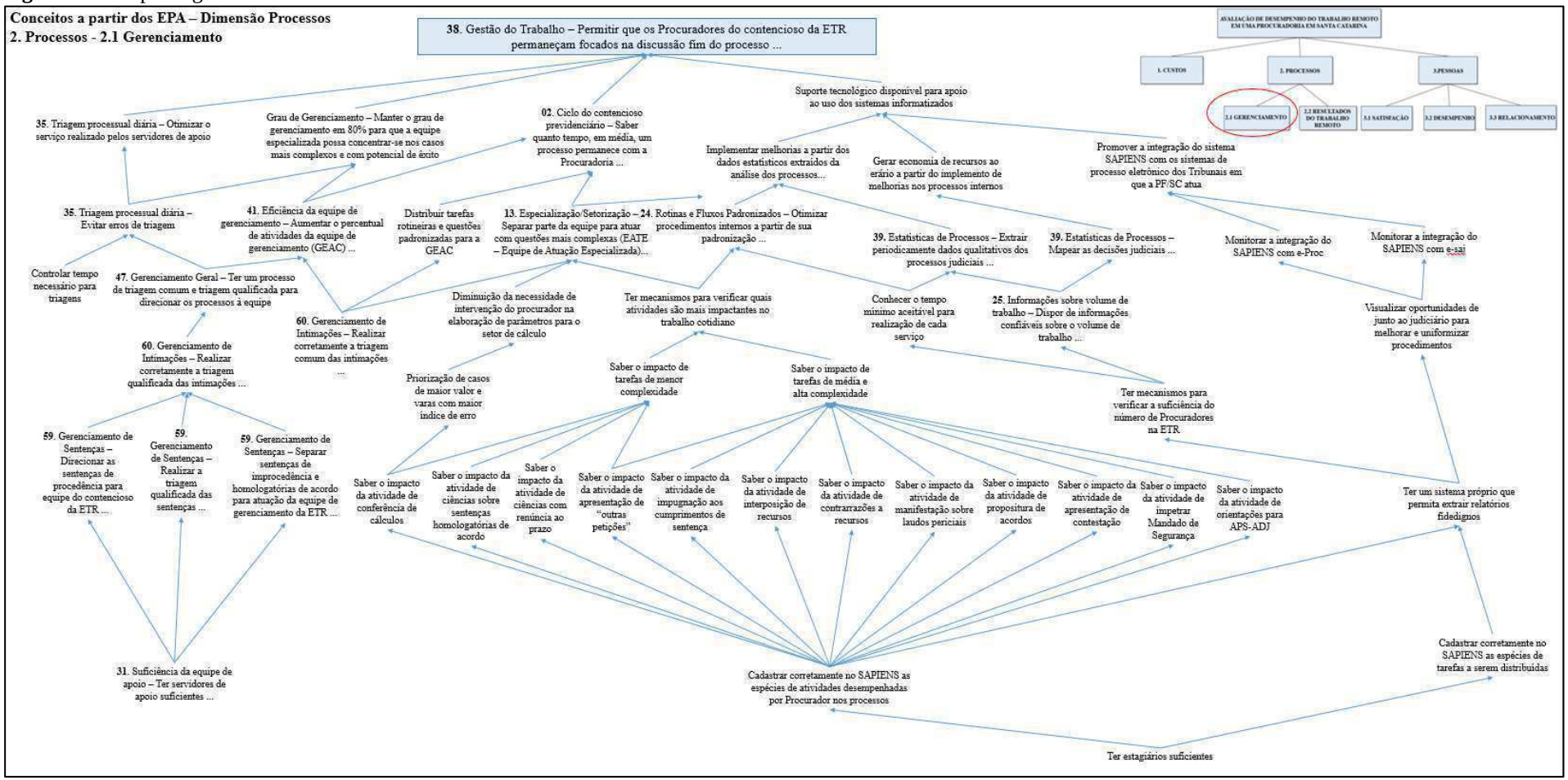
| | | | |
|---|---|---|---|
| | | aprendizado | estagiários |
| 47. | Gerenciamento geral | - Ter um processo de triagem comum e triagem qualificada para direcionar os processos à equipe | - Alocar tempo para corrigir equívocos |
| 48. | Recursos | - Concentrar-se em recursos com efetivo potencial de reversão das decisões desfavoráveis | - Onerar o erário com o agravamento da sucumbência<br>- Pagar montante maior de juros e correção monetária<br>- Empregar recursos humanos e materiais para prolongar desnecessariamente o feito |
| 49. | Economia gerada pelos acordos | - Monitorar a economia gerada pelos acordos homologados | - Não ter argumentos que justifiquem a realização de acordos judiciais |
| 50. | Qualidade de vida | - Promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho, ainda que remoto;<br>- Demonstrar preocupação com o equilíbrio e qualidade de vida no trabalho dos colaboradores. | - Demonstrar falta de preocupação com o equilíbrio e qualidade de vida dos colaboradores;<br>- Perder oportunidades de engajar os colaboradores por falta de interesse pelas suas particularidades. |
| 51. | Gestão de talentos | - Motivar colaboradores com o perfil adequado<br>- Reter profissionais com as competências desejadas oferecendo condição de trabalho favorável | - Perder profissionais qualificados para outras instituições que oferecem condições de trabalho diferenciadas/flexíveis |
| 52. | Alinhamento estratégico na gestão de pessoas | - Executar processo de planejamento da gestão de pessoas.<br>- Aprovar e publicar objetivos, metas e indicadores de desempenho relativos à equipe | - Deixar de pensar na equipe em longo prazo<br>- Focar no indivíduo ao invés da equipe, gerando inimizades, desunião e comprometimento da produtividade |
| 53. | Necessidades individuais de capacitação | - Identificar as necessidades individuais de capacitação quando da avaliação de desempenho dos colaboradores<br>- Considerar as necessidades verificadas | - Deixar de considerar as necessidades individuais de capacitação dos membros da equipe |
| 54. | Relacionamento com APS-ADJ (INSS) | - Manter diálogo e entendimento com os servidores da APS-ADJ/INSS | - Onerar a estrutura administrativa do INSS com retrabalho por falta de entendimento |
| 55. | Relacionamento com setor de cálculos | - Manter diálogo e entendimento com os servidores do cálculo | - Apresentar ou concordar com planilhas de cálculo inadequadas por falta de entendimento |
| 56. | Relacionamento com o judiciário | - Manter diálogo franco com o Poder Judiciário<br>- Poder contar com a colaboração do judiciário para aprimoramento da atuação | - Dificultar a atuação da ETR por falta de entendimento entre o judiciário e a AGU (ex. Deixar de homologar acordos; Deixar de ser intimados de atos em audiências das quais INSS não participou...) |
| 57. | Relacionamento entre procuradores | - Manter a colaboração e confiança entre os membros da ETR | - Criar clima que comprometa a produtividade e metas da equipe |
| 58. | Relacionamento com a chefia da PFSC | - Manter a chefia da PFSC ciente do desempenho e das dificuldades enfrentadas pela ETR<br>- Buscar apoio da PFSC para o | - Perder oportunidades de melhoria por falta de alinhamento com a chefia da PFSC<br>- Ter o gestor descontente por |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | aperfeiçoamento da ETR | falta de conhecimento |
| 59. | Gerenciamento de Sentenças | - Realizar a triagem qualificada das sentenças<br>- Separar sentenças de improcedência e homologatórias de acordo para a atuação da equipe de gerenciamento da ETR<br>- Direcionar as sentenças de procedência para equipe do contencioso da ETR | - Dificultar o trabalho do contencioso com a distribuição de grande volume de tarefas não triadas<br>- Inviabilizar a produção de recursos mais consistentes<br>- Comprometer a eficiência da ETR |
| 60. | Gerenciamento de intimações | - Realizar corretamente a triagem comum das intimações<br>- Realizar corretamente a triagem qualificada das intimações<br>- Facilitar o trabalho do contencioso | - Permitir que equívocos de triagem gerem retrabalho<br>- Permitir que equívocos de triagem comprometam a produtividade da equipe remota |
| 61. | Horas à disposição da instituição | - Monitorar a jornada de trabalho semanal<br>- Controlar o volume de trabalho individual<br>- Buscar alocação equânime dos colaboradores a fim de cessar a violação da jornada semanal<br>- Salvaguardar a integridade física e psicológica dos colaboradores | - Evitar afastamentos por problemas de saúde em virtude de enfermidades relativas ao excesso de trabalho<br>- Evitar que o trabalho esteja distribuído de modo desigual entre membros da equipe<br>- Evitar comprometimento da qualidade das peças produzidas |
| 62. | Redução de custos com energia | - Contribuir para redução dos gastos com energia elétrica | - Manter o gasto com energia elétrica |
| 63. | Perfil dos Procuradores na Equipe | - Selecionar procuradores adaptáveis ao trabalho fora do ambiente convencional | - Ter problemas de adaptação dos colaboradores ao trabalho remoto |
| 64. | Defesa do ente Público | - Utilizar a melhor estratégia para defesa do ente público | - Propor recursos protelatórios e ações infrutíferas |
| 65. | Custos com água | - Incentivar a redução de custos com água | - Desperdiçar água na instituição |
| 66. | Relacionamentos com os envolvidos | - Manter relacionamento agradável, equilibrado e cooperativo com pessoas e instituições envolvidas de alguma forma na atuação da ETR ... | - Prejudicar o trabalho da equipe por situações de desconforto ou falta de diálogo |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

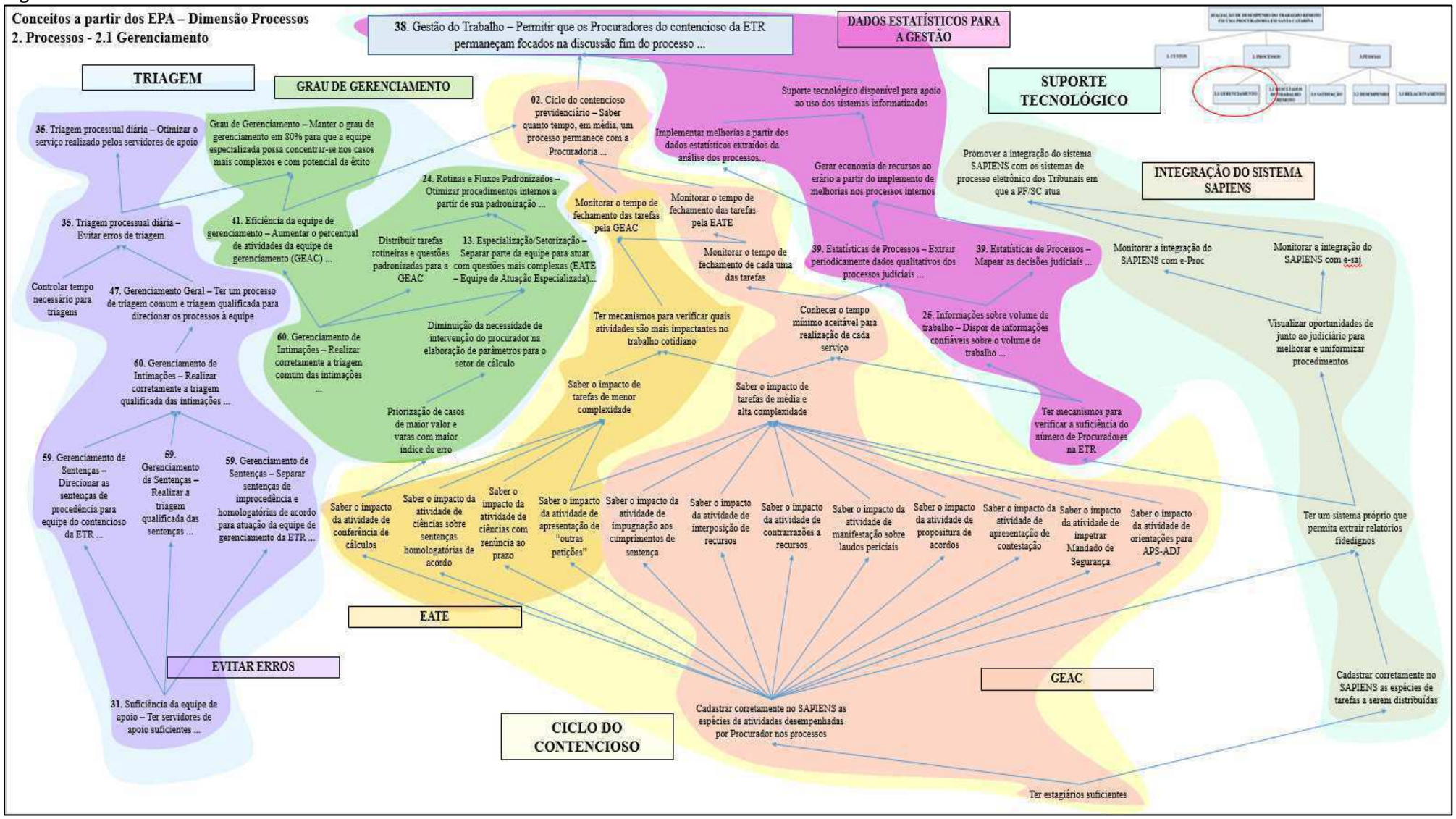
# APÊNDICE C – MAPAS COGNITIVOS E RAMOS DE AVALIAÇÃO

**Figura 56 -** Mapa Cognitivo - Gerenciamento



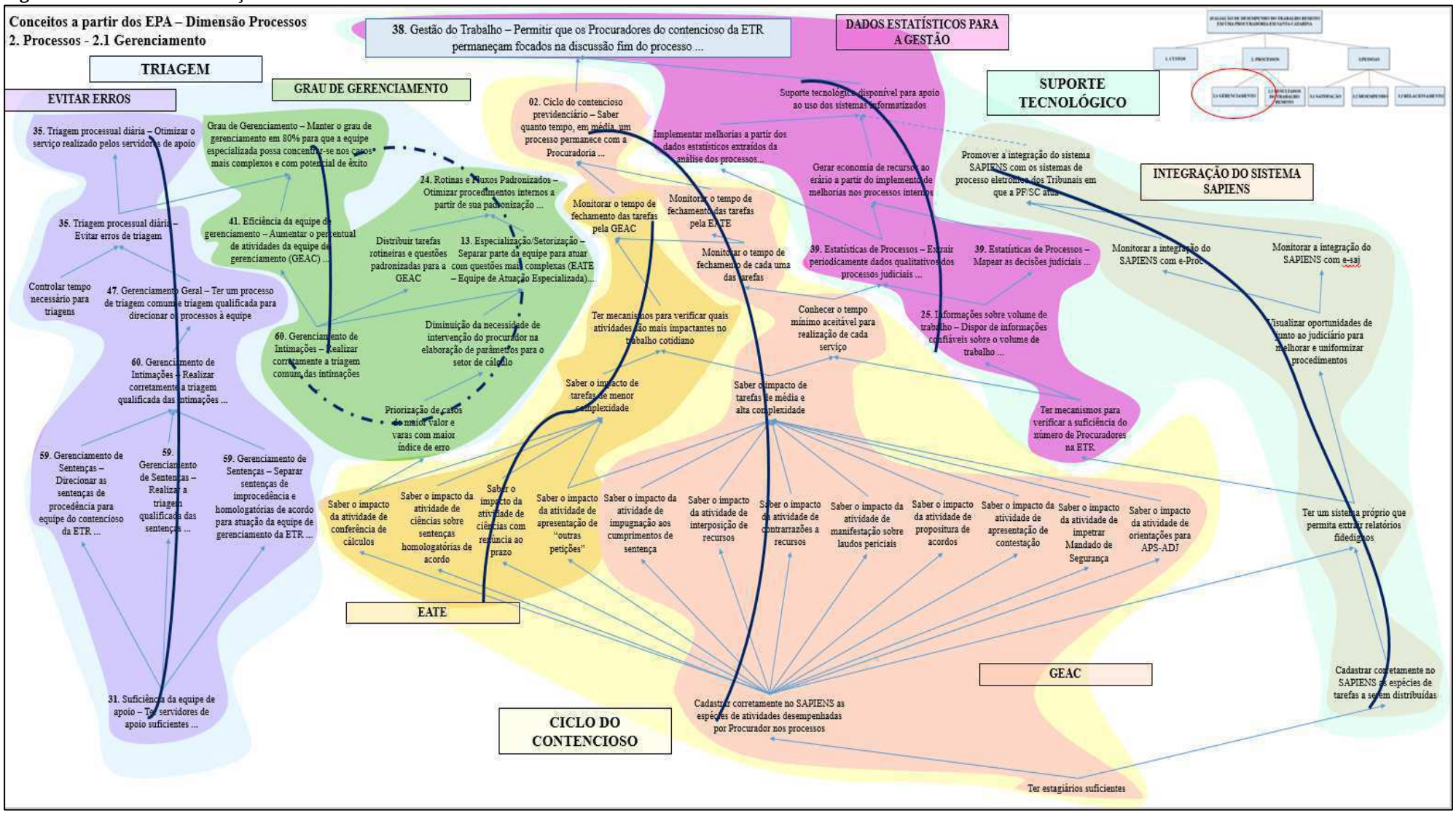

Fonte: Elaborada pela autora (2017)

**Figura 57 -** Clusters e Subclusters do PVE "2.1 Gerenciamento"



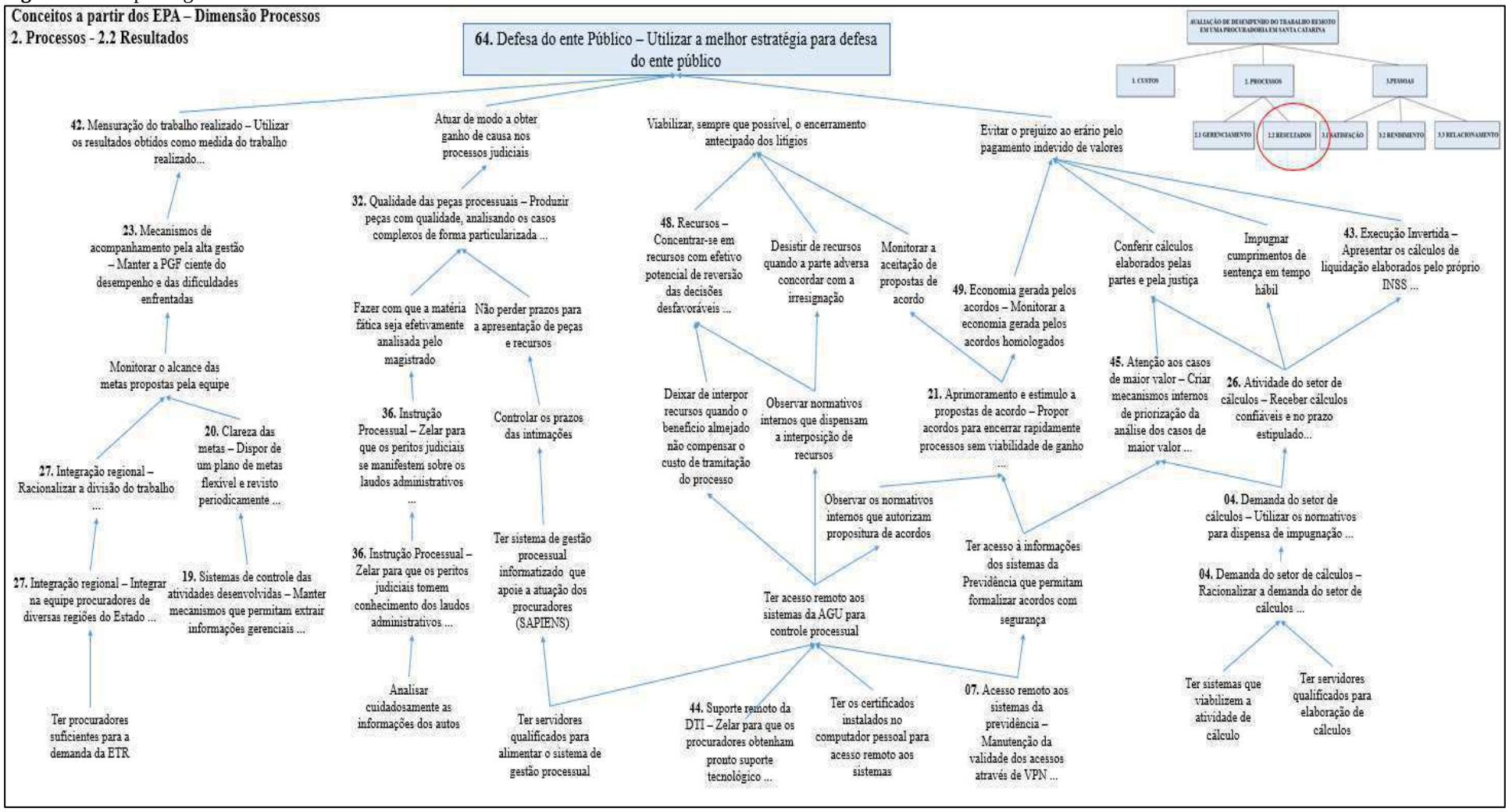

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 58 –** Ramos de Avaliação



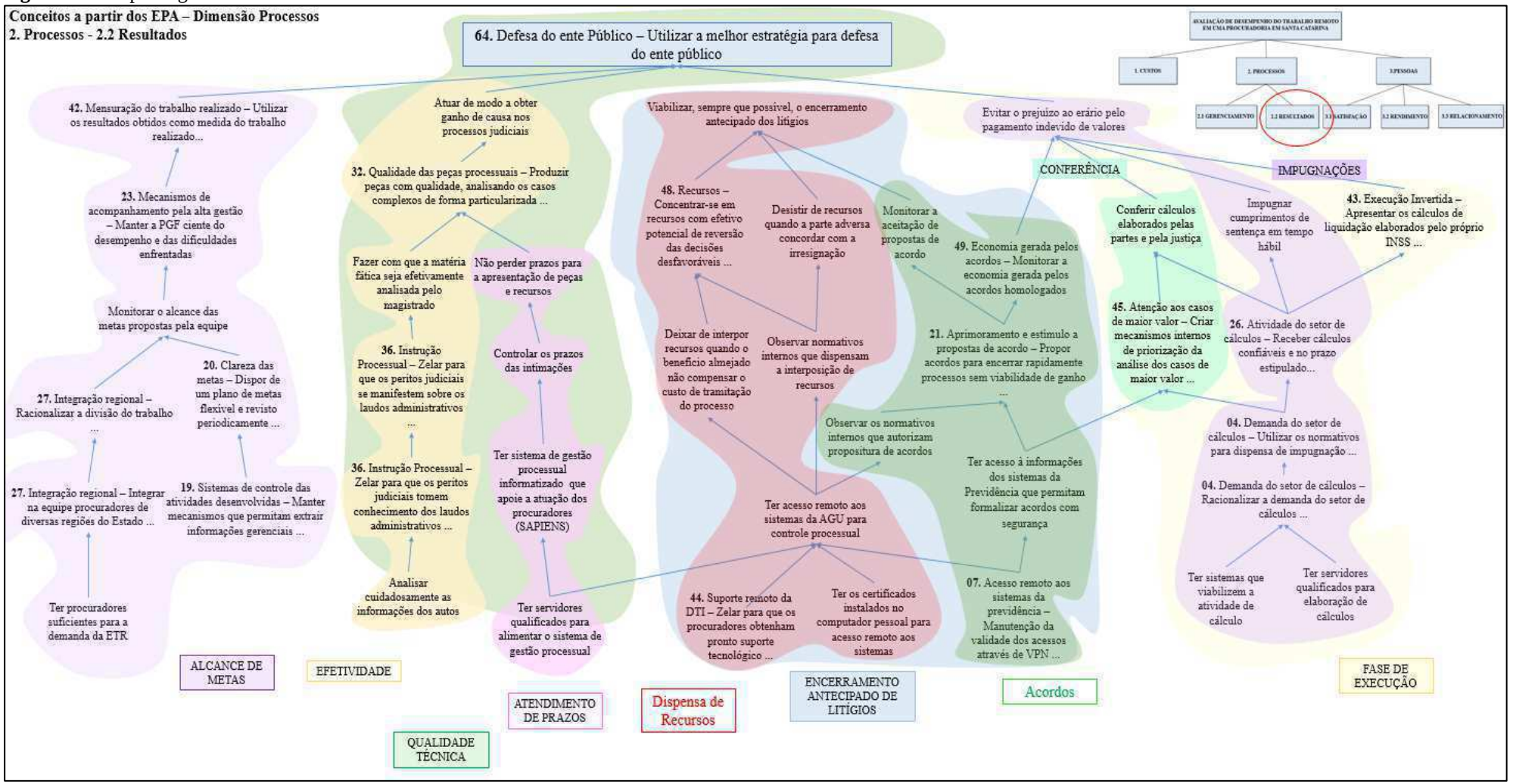

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 59** - Mapa Cognitivo PVE 2.2 Resultados



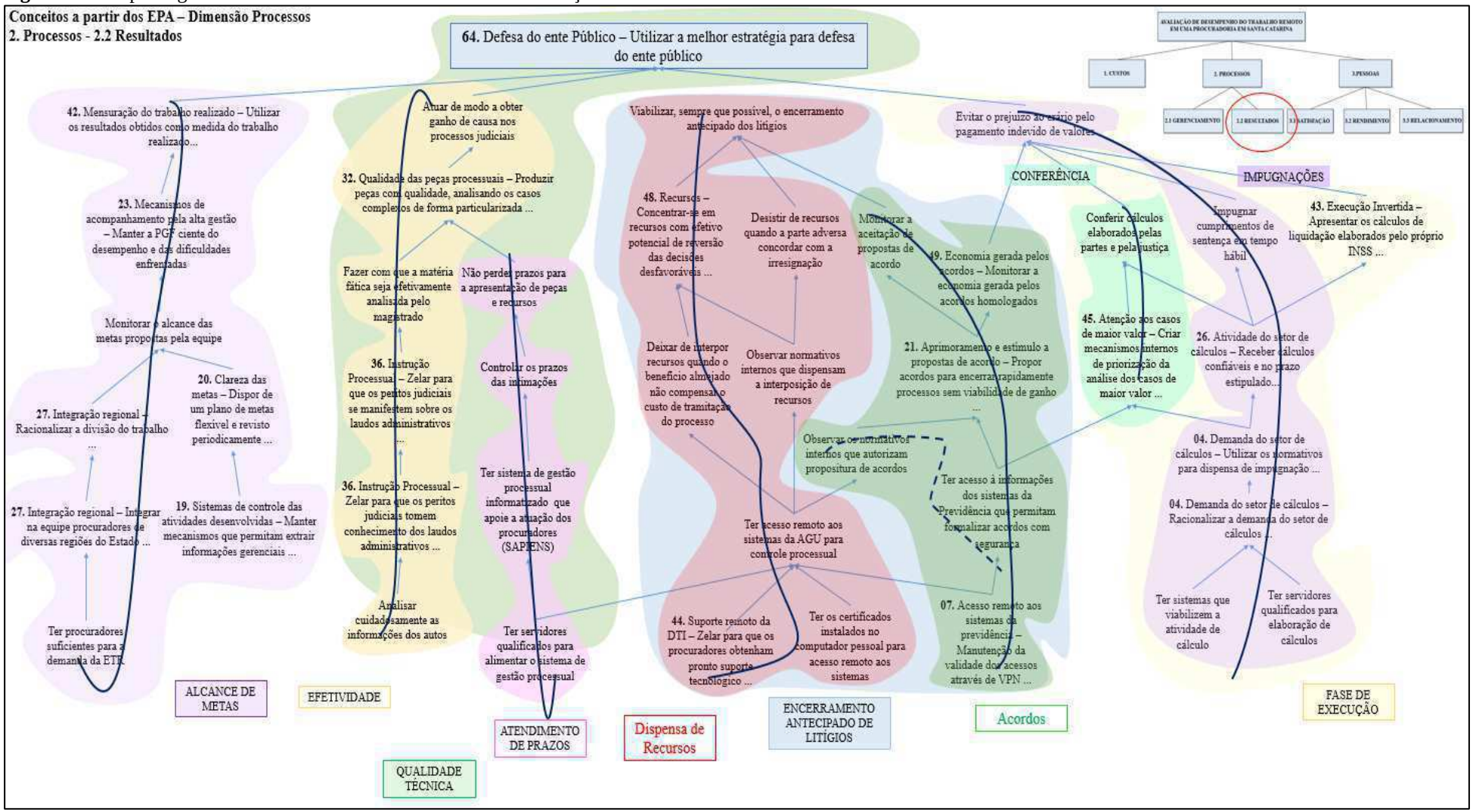

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 60 -** Mapa Cognitivo PVE 2.2 Resultados com clusters e subclusters



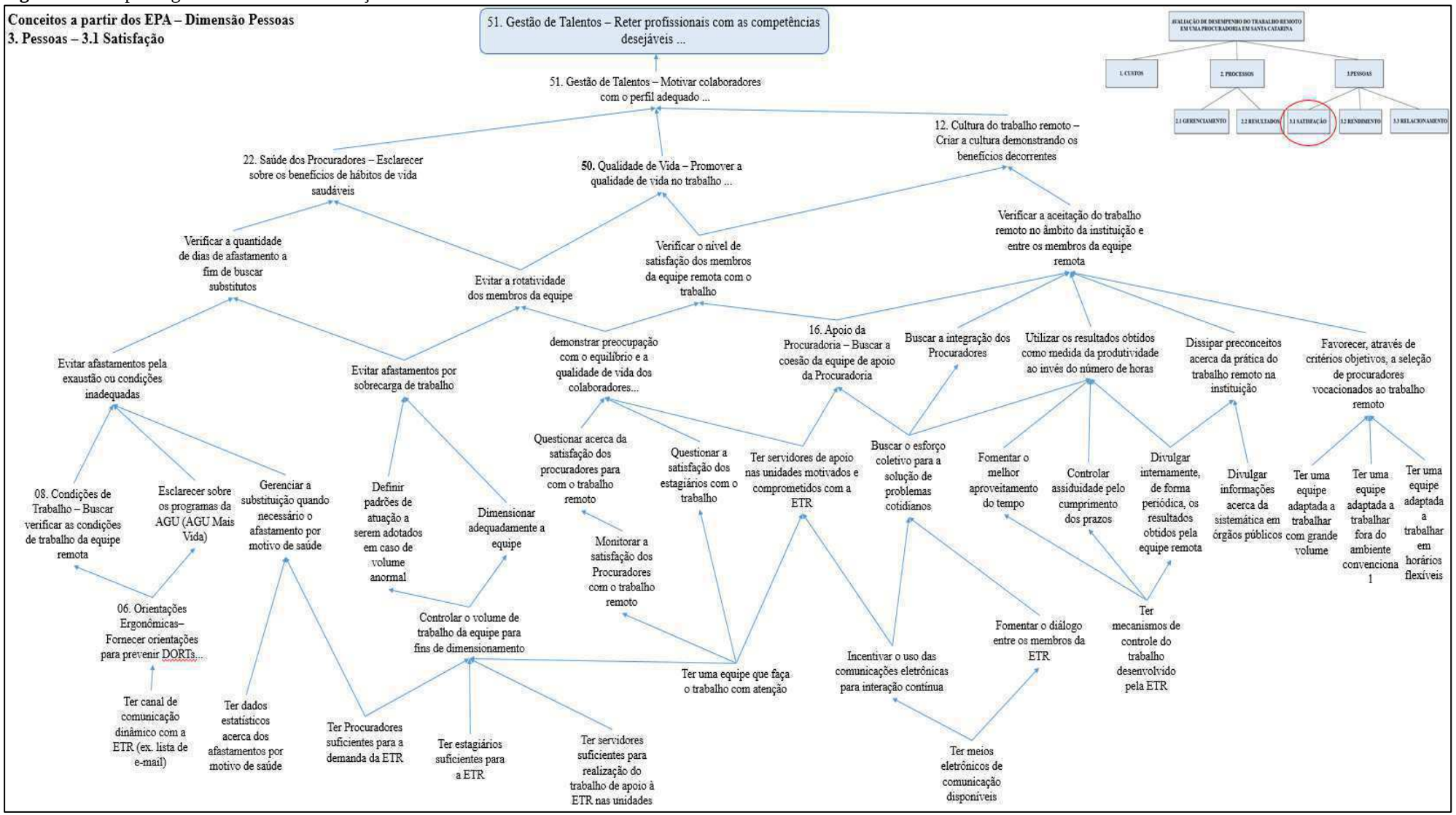

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 61 -** Mapa Cognitivo PVE 2.2 Resultados com ramos de avaliação



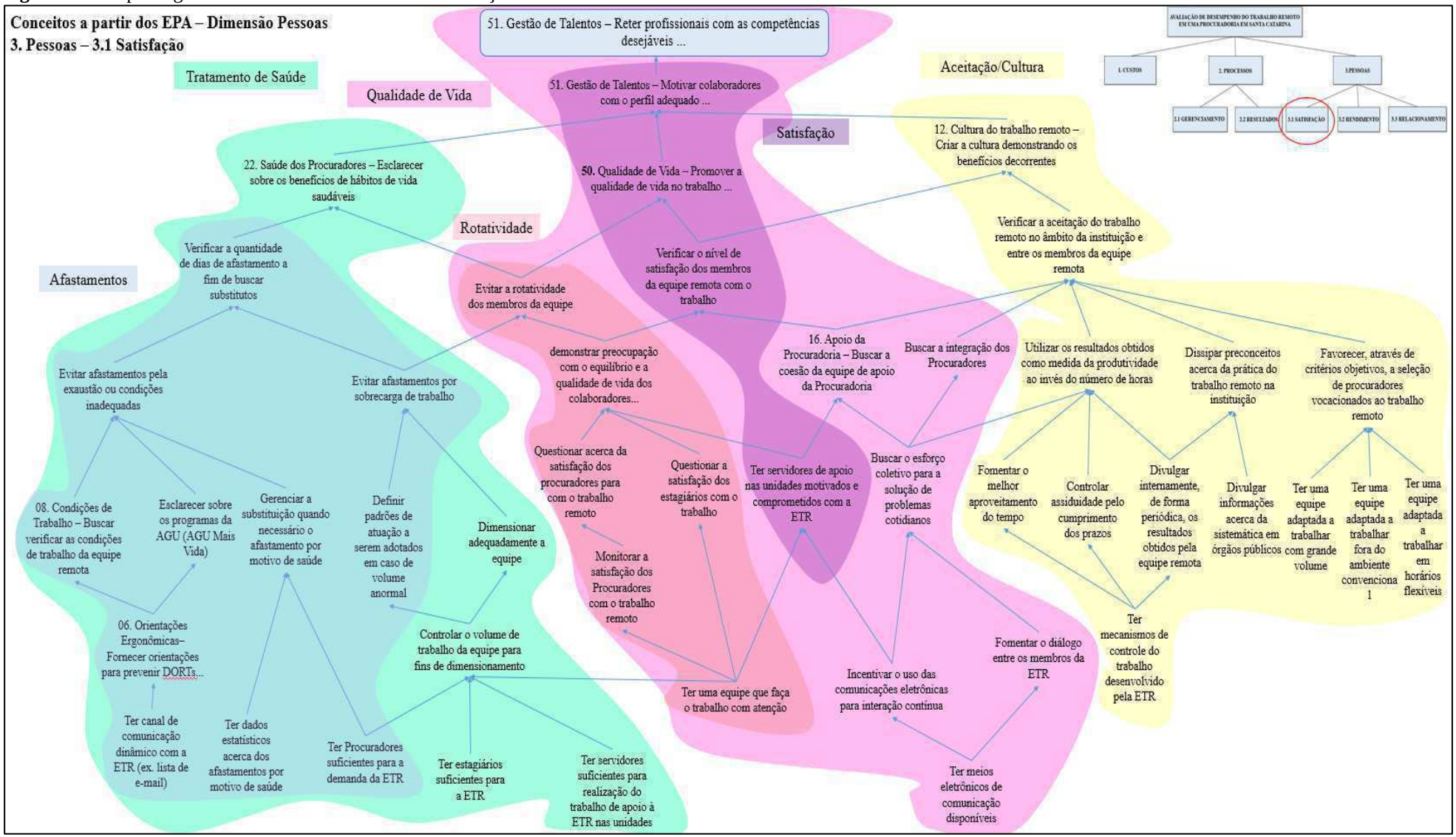

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 62 -** Mapa Cognitivo PVE "3.1 Satisfação"



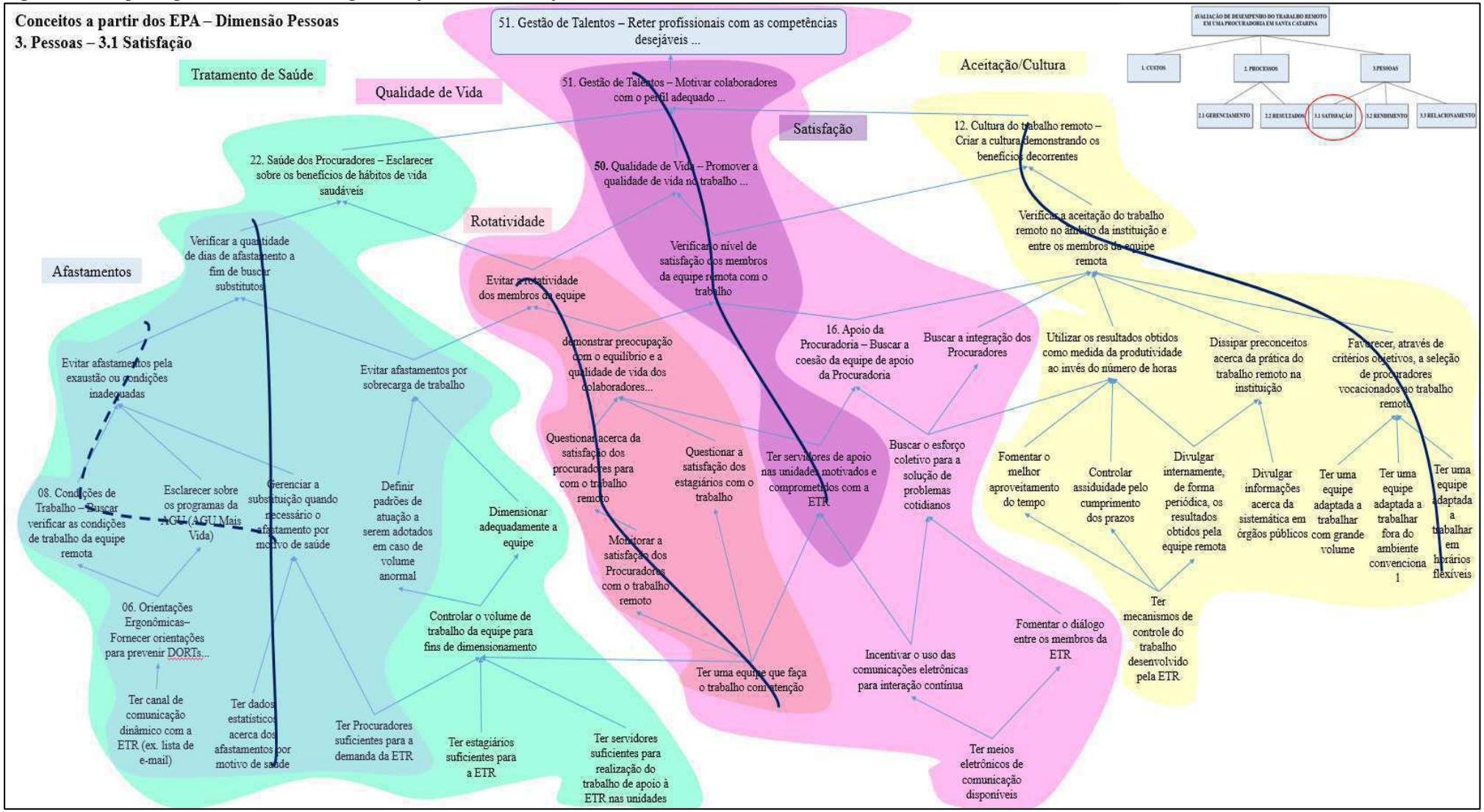

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 63 -** Mapa Cognitivo com Clusters - PVE "3.1 Satisfação"



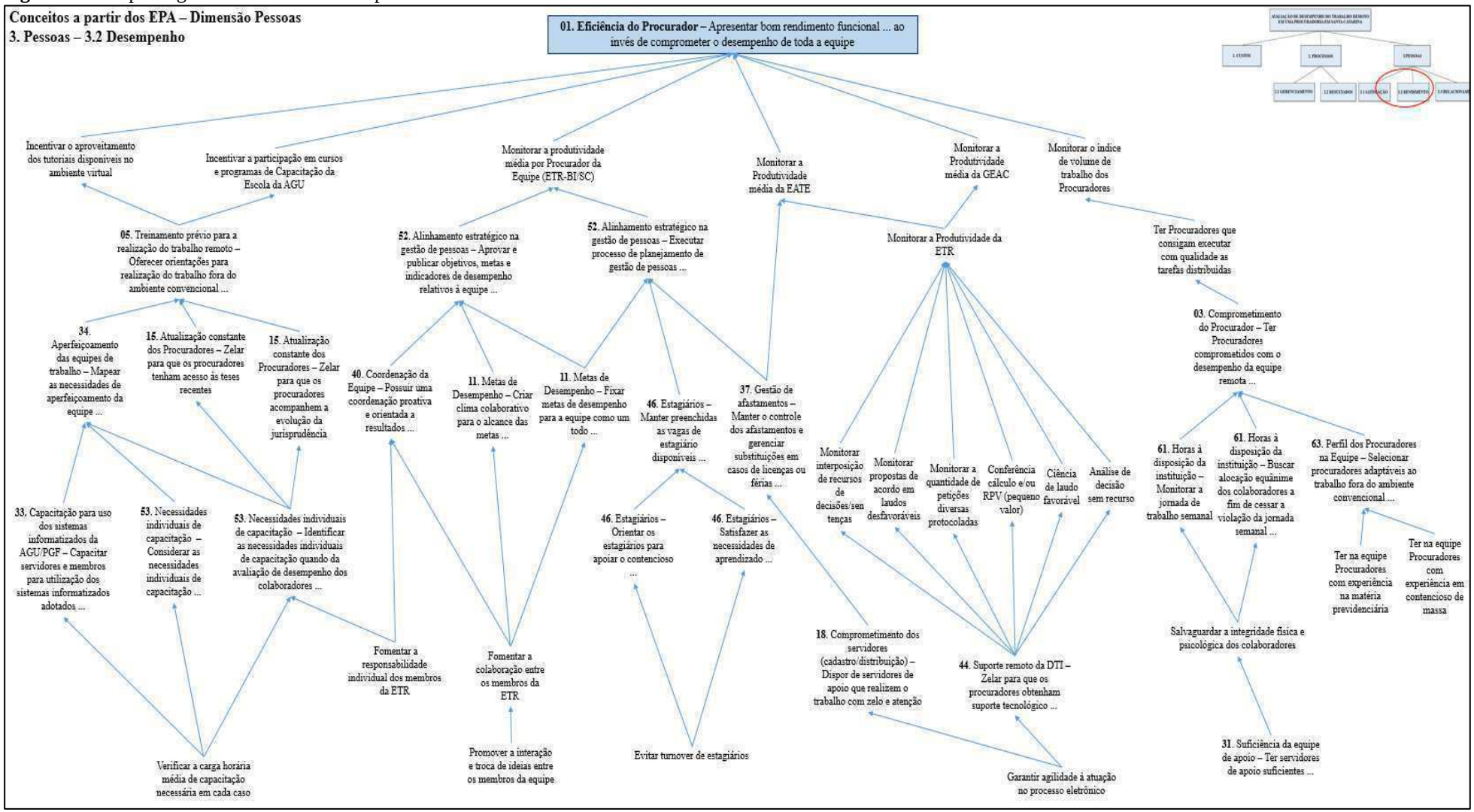

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 64 -** Mapa Cognitivo - Ramos de Argumentação - "3.1 Satisfação"



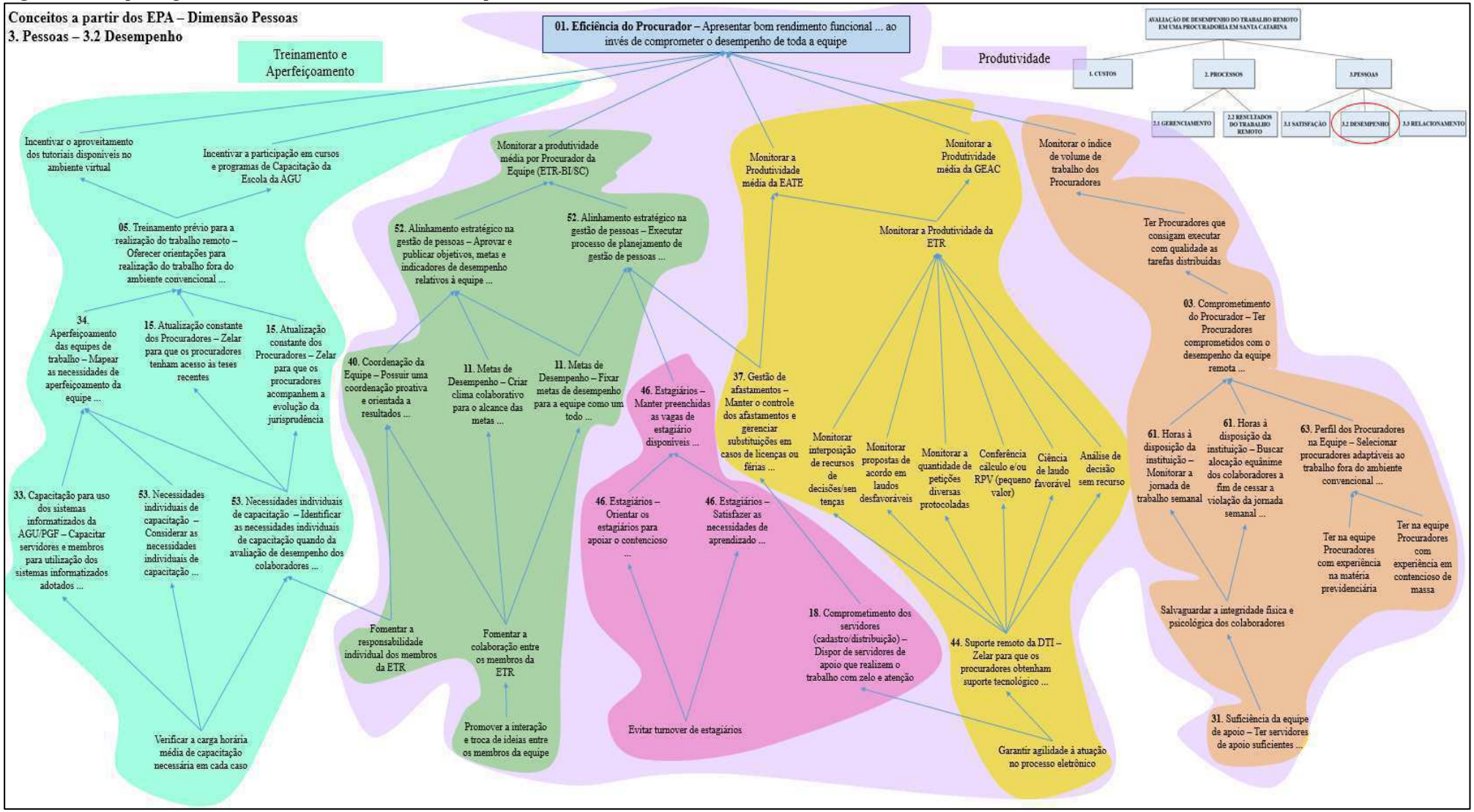

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 65 -** Mapa Cognitivo PVE "3.2 Desempenho"



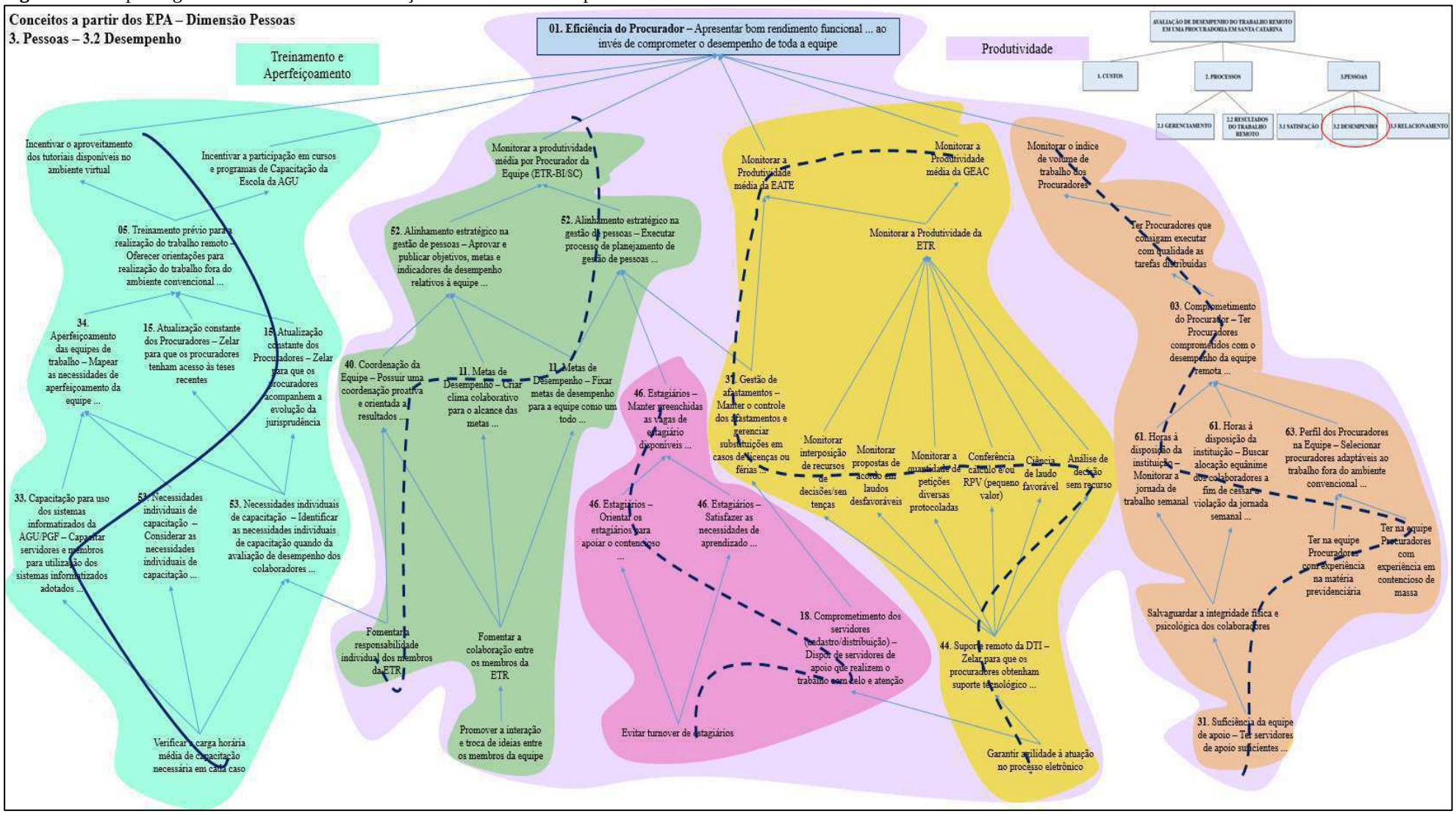

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 66 -** Mapa Cognitivo com Clusters - PVE "3.2 Desempenho"



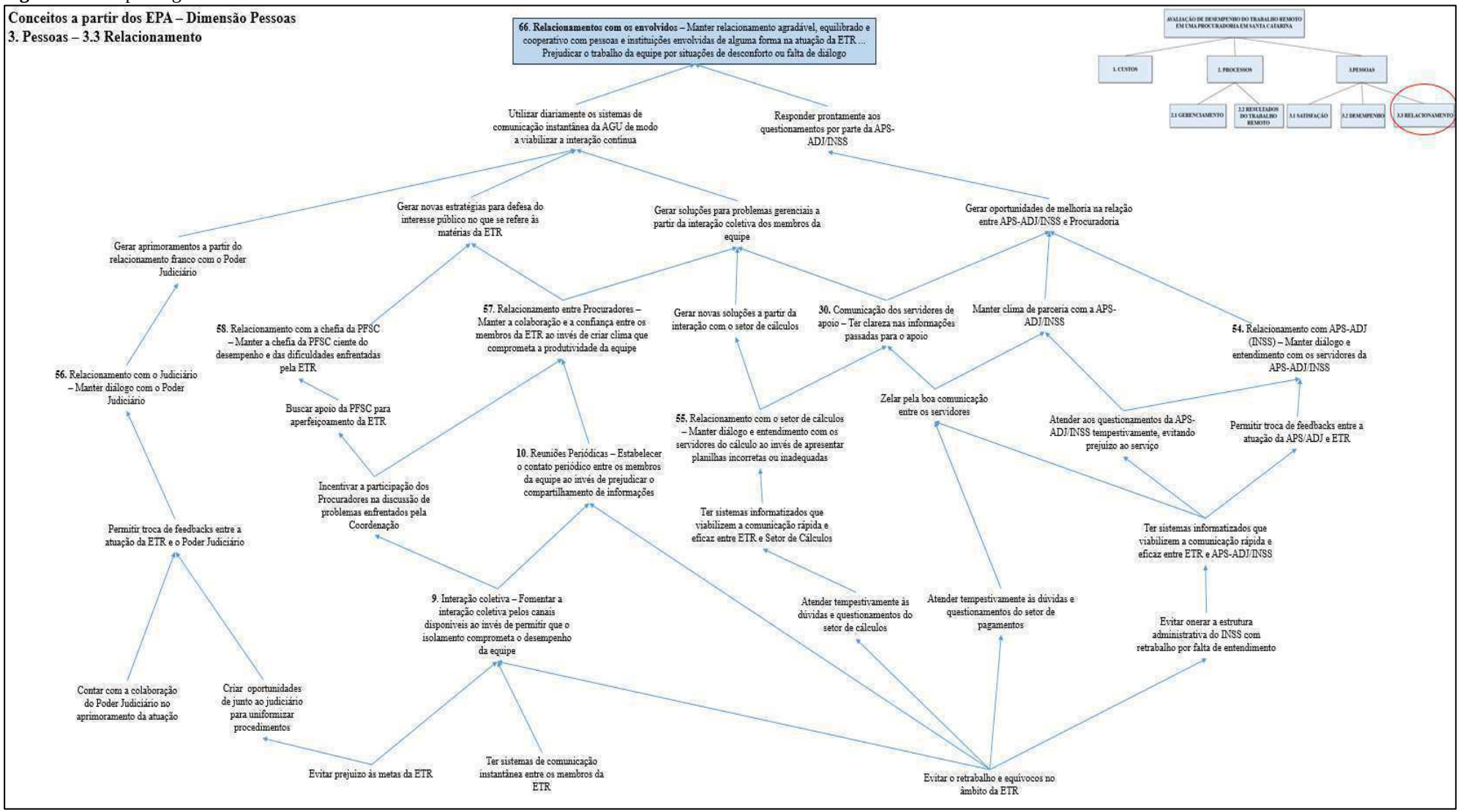

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 67 -** Mapa Cognitivo com Ramos de Avaliação - PVE "3.2 Desempenho"



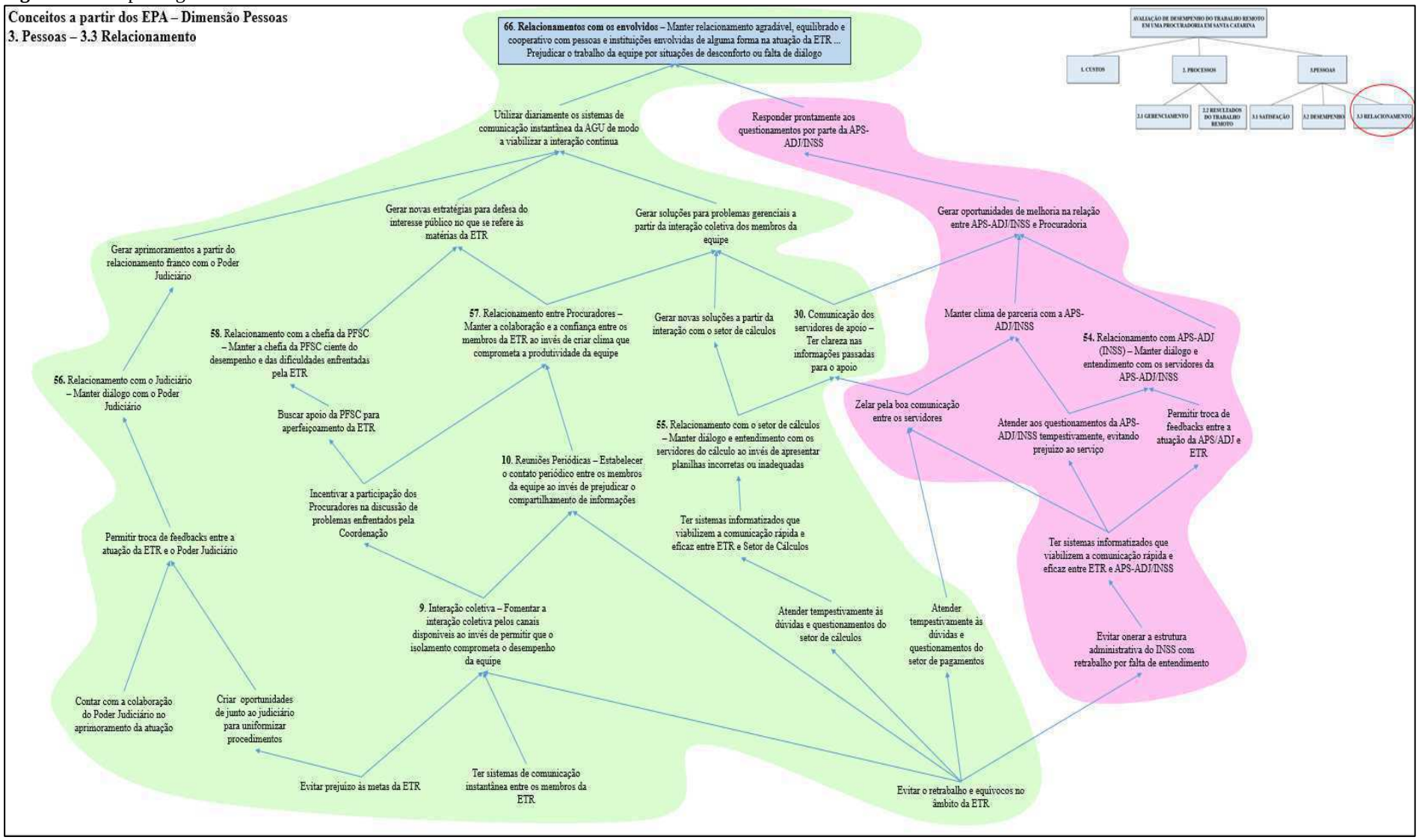

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 68 -** Mapa Cognitivo PVE "3.3 Relacionamento"



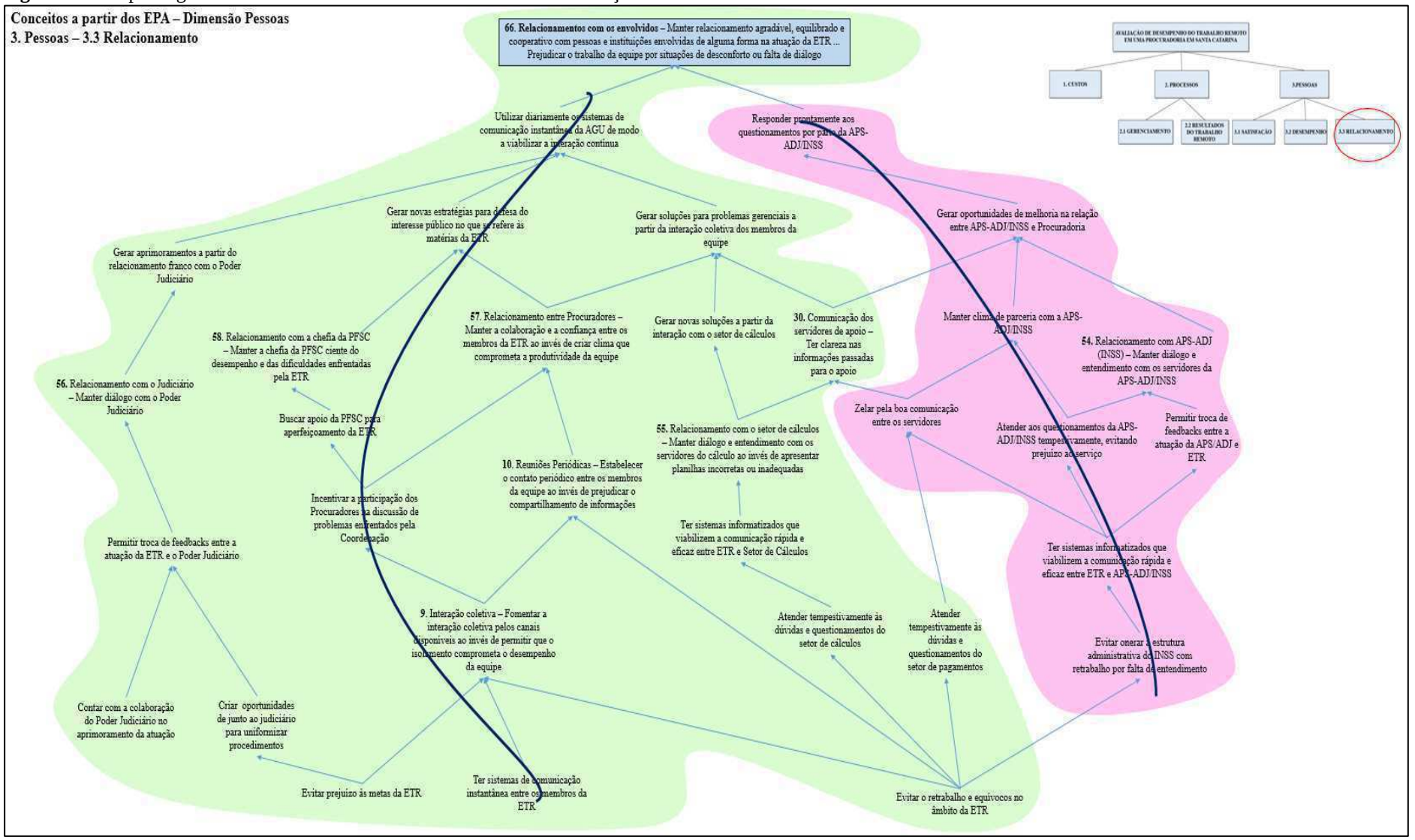

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

**Figura 69 -** Mapa Cognitivo com Clusters PVE"3.3 Relacionamento"




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

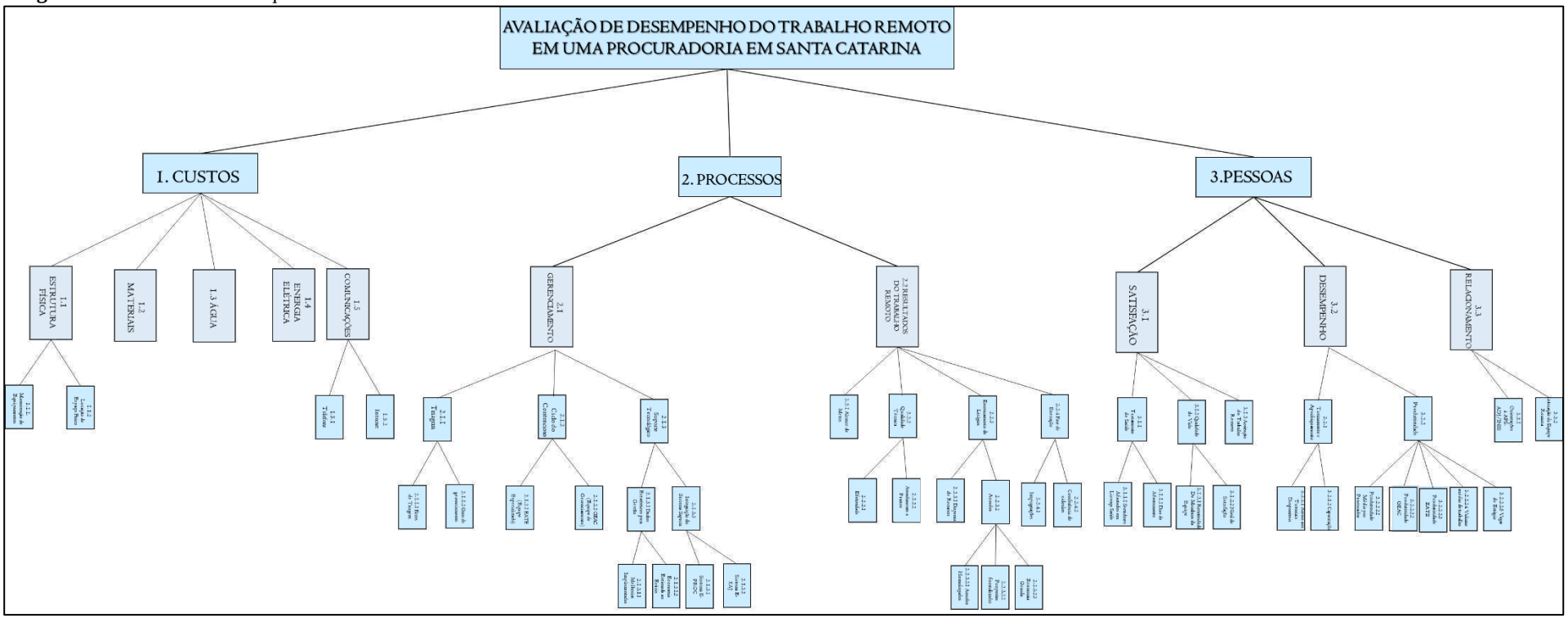
**Figura 70 -** Mapa Cognitivo PVE "3.3 Relacionamento" - Ramos de Avaliação




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

## APÊNDICE D – ESTRUTURA HIERÁRQUICA DE VALOR COM PVES

**Figura 71 -** Estrutura Hierárquica de Valor com PVEs




Fonte: Elaborada pela autora (2017).

## APÊNDICE E – DESCRITORES

A seguir colaciona-se o detalhamento, para cada Ponto de Vista Fundamental (PVF), dos descritores do modelo e suas respectivas escalas ordinais.

**Tabela 3 -** Detalhamento dos descritores para o PVF "1.Custos"

| **1.1.1 MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS** - Medir o percentual de redução de custos com a manutenção de computadores e impressoras | | |
|---|---|---|
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.1.2 LOCAÇÃO DE ESPAÇO FÍSICO** - Medir o percentual de redução de custos com locação de espaço físico | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.2 MATERIAIS** - Medir o percentual de redução de custos com materiais de escritório | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.3 ÁGUA** - Medir o percentual de redução de custos com água | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.4 ENERGIA ELÉTRICA** - Medir o percentual de redução de custos com energia elétrica | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que |

| | | |
|---|---|---|
| | | 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.5 TELEFONE** - Medir o percentual de redução de custos com telefone (ligações telefônicas) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |
| **1.6 INTERNET** - Medir o percentual de redução de custos com internet (pontos de rede, mensalidade, etc.) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Igual ou acima de 50% |
| BOM | N4 | Igual ou acima de 25% e menor que 50% |
| | N3 | Igual ou acima de 15% e menor que 25% |
| NEUTRO | N2 | Igual ou acima de 5% e menor que 15% |
| | N1 | Menor que 1% |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Tabela 4 -** Detalhamento dos descritores para o PVF "2. Processos"

| | | |
|---|---|---|
| **2.1 GERENCIAMENTO** | | |
| **2.1.1 TRIAGEM** | | |
| **2.1.1.1 ERROS DE TRIAGEM**- Percentual de erros de triagem na distribuição de processos às equipes da ETR/BI – SC. | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N4 | Menor que 1% |
| BOM | N3 | Maior ou igual a 1% e menor que 5% |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 5% e menor que 10% |
| | N1 | Maior ou igual a 10% |
| **2.1.1.2 GRAU DE GERENCIAMENTO** - Percentual de intimações mensais distribuídas à GEAC | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Maior ou igual a 80% |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 60% e menor que 80% |
| | N3 | Maior ou igual a 40% e menor que 60% |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 30% e menor que 40% |
| | N1 | Menor ou igual a 20% |
| **2.1.2. CICLO DO CONTENCIOSO** | | |
| **2.1.2.1 EATE** - Tempo médio de conclusão da manifestação nos processos da EATE (em dias) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | 7 dias |
| | N2 | 5 dias |
| NEUTRO | N1 | 10 dias |
| **2.1.2.2 GEAC** - Tempo médio de conclusão da manifestação nos processos da GEAC (em dias) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | 2 dias |
| | N2 | 5 dias |

| | | |
|---|---|---|
| NEUTRO | N1 | 10 dias |
| **2.1.3 SUPORTE TECNOLÓGICO** | | |
| **2.1.3.1 DADOS ESTATÍSTICOS PARA GESTÃO** | | |
| **2.1.3.1.1 MELHORIAS IMPLEMENTADAS** - Quantidade de melhorias implementadas a partir da análise de dados estatísticos | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | ≥5 |
| | N2 | ≥2<5 |
| NEUTRO | N1 | 1 |
| **2.1.3.1.2 ECONOMIA ESTIMADA AO ERÁRIO** - Percentual de economia gerada em relação ao ano anterior | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | 30% |
| | N2 | 20% |
| NEUTRO | N1 | 10% |
| **2.1.3.2 INTEGRAÇÃO DO SISTEMA SAPIENS** | | |
| **2.1.3.2.1 SISTEMA E-PROC** - Medir o grau de integração do sistema SAPIENS com E-PROC | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | Avançado |
| | N2 | Intermediário |
| NEUTRO | N1 | Inicial |
| **2.1.3.2.2 SISTEMA E-SAJ** - Medir o grau de integração do sistema SAPIENS com E-SAJ | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | Avançado |
| | N2 | Intermediário |
| NEUTRO | N1 | Inicial |
| **2.2 RESULTADOS DO TRABALHO REMOTO** | | |
| **2.2.1 ALCANCE DE METAS** - Percentual de metas alcançadas em relação ao proposto | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Maior ou igual a 90% |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 70% e menor que 90% |
| | N3 | Maior ou igual a 50% e menor que 70% |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 30% e menor que 50% |
| | N1 | Menor que 30% |
| **2.2.2 QUALIDADE TÉCNICA** | | |
| **2.2.2.1 EFETIVIDADE** - Percentual de processos com ganho de causa (descontados os acordos) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Maior ou igual a 80% |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 60% e menor que 80% |
| | N3 | Maior ou igual a 50% e menor que 60% |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 40% e menor que 50% |
| | N1 | Menor que 40% |
| **2.2.2.2 ATENDIMENTO A PRAZOS** - Percentual de perda de prazos em processos | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | 0% |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 0,1% e menor que 0,5% |
| | N3 | Maior ou igual a 0,5% e menor que 0,8% |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 0,8% e menor que 1% |
| | N1 | Maior que 1% |
| **2.2.3 ENCERRAMENTO DE LITÍGIOS** | | |
| **2.2.3.1 ACORDOS HOMOLOGADOS** - Percentual de processos com laudo desfavorável encerrados por acordo | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Maior ou igual a 70% |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 50% e menor que 70% |
| | N3 | Maior ou igual a 40% e menor que 50% |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 30% e menor que 40% |

| | | |
|---|---|---|
| | N1 | Menor que 30% |
| **2.2.3.2 PROPOSTAS FORMALIZADAS** - Percentual de propostas formalizadas em processos com laudo desfavorável | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Maior ou igual a 70% |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 50% e menor que 70% |
| | N3 | Maior ou igual a 40% e menor que 50% |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 30% e menor que 40% |
| | N1 | Menor que 30% |
| **2.2.3.3 ECONOMIA GERADA** - Medir a economia gerada por acordos (%) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | Maior ou igual a 50% |
| | N2 | Maior ou igual a 30% e menor que 50% |
| NEUTRO | N1 | Maior ou igual a 15% e Menor que 30% |
| **2.2.4 FASE DE EXECUÇÃO** | | |
| **2.2.4.1 IMPUGNAÇÕES** - Percentual de impugnações ao cumprimento de sentença | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | Menor que 10% |
| | N2 | Maior ou igual a 10% e menor que 30% |
| NEUTRO | N1 | Maior ou igual a 30% |
| **2.2.4.2 CONFERÊNCIA DE CÁLCULOS** - Medir o impacto da atividade de conferência de cálculos na GEAC | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| BOM | N3 | Baixo Impacto |
| | N2 | Médio Impacto |
| NEUTRO | N1 | Alto Impacto |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**Tabela 5 -** Detalhamento dos descritores para o PVF "3. Pessoas"

| | | |
|---|---|---|
| **3.1 SATISFAÇÃO** | | |
| **3.1.1 TRATAMENTO DE SAÚDE** | | |
| **3.1.1.1 SERVIDORES AFASTADOS EM LICENÇA SAÚDE**- Percentual de servidores afastados no período (anual) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | 0% |
| BOM | N4 | 5% |
| | N3 | 10% |
| NEUTRO | N2 | 15% |
| | N1 | 20% |
| **3.1.1.2 DIAS DE AFASTAMENTO** - Quantidade média de dias de afastamento (anual) | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Menor ou igual a 5 dias |
| BOM | N4 | Maior que 5 dias e menor ou igual a 7 dias |
| | N3 | Maior que 7 dias e menor ou igual a 10 dias |
| NEUTRO | N2 | Maior que 10 dias e menor ou igual a 15 dias |
| | N1 | Maior que 15 dias |
| **3.1.2 QUALIDADE DE VIDA** | | |
| **3.1.2.1 ROTATIVIDADE DOS MEMBROS DA EQUIPE** - Medir a rotatividade de membros da equipe em relação ao total | | |
| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
| | N5 | Menor ou igual a 1% |
| BOM | N4 | Menor ou igual a 5% e maior que 1% |

| | | |
|---|---|---|
| | N3 | Menor ou igual a 10% e maior que 5% |
| | N2 | Menor ou igual a 15% e maior que 10% |
| NEUTRO | N1 | Superior a 20% |

**3.1.2.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO** - Percentual médio de satisfação dos membros da equipe (obtido por meio de pesquisa interna)

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| BOM | N3 | Alto grau de satisfação |
| | N2 | Médio grau de satisfação |
| NEUTRO | N1 | Baixo grau de satisfação |

**3.1.3. ACEITAÇÃO DO TRABALHO REMOTO** - Medir a receptividade do trabalho remoto no âmbito da PGF/SC (pesquisa interna)

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| BOM | N3 | Alta aceitação |
| | N2 | Média aceitação |
| NEUTRO | N1 | Baixa aceitação |

**3.2 DESEMPENHO**

**3.2.1 TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO**

**3.2.1.1 ACESSO AOS TUTORIAIS DISPONÍVEIS -** Percentual de servidores que realizaram mais de 50% dos tutoriais disponíveis

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| | N5 | 100% |
| BOM | N4 | 80% |
| | N3 | 60% |
| NEUTRO | N2 | 50% |
| | N1 | Abaixo de 30% |

**3.2.1.2 CAPACITAÇÃO** - Medir a carga horária média de cursos realizados pela equipe remota

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| | N5 | 40h ou mais |
| BOM | N4 | 30 a 39 horas |
| | N3 | 20 a 29 horas |
| NEUTRO | N2 | 10 a 19 horas |
| | N1 | Menos de 10h |

**3.2.2 PRODUTIVIDADE**

**3.2.2.1 PRODUTIVIDADE MÉDIA POR PROCURADOR** - Medir a produtividade média por Procurador (prazos por dia útil/mês)

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| | N5 | Maior ou igual a 30 |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 20 e menor que 30 |
| | N3 | Maior ou igual a 15 e menor que 20 |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 10 e menor que 15 |
| | N1 | Abaixo de 10 |

**3.2.2.2 PRODUTIVIDADE GEAC** - Medir a produtividade média da GEAC (prazos por dia útil)

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| | N5 | Maior ou igual a 300 |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 200 e menor que 300 |
| | N3 | Maior ou igual a 100 e menor que 200 |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 80 e menor que 100 |
| | N1 | Abaixo de 80 |

**3.2.2.3 PRODUTIVIDADE EATE** - Medir a produtividade média da EATE (prazos por dia útil)

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| | N5 | Maior ou igual a 20 |
| BOM | N4 | Maior ou igual a 15 e menor que 20 |
| | N3 | Maior ou igual a 10 e menor que 15 |
| NEUTRO | N2 | Maior ou igual a 8 e menor que 10 |
| | N1 | Abaixo de 8 |

**3.2.2.4 VOLUME DE TRABALHO** – Medir o volume médio de trabalho na EATE (IVT)

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|

| | | |
|---|---|---|
| | N5 | ≤0,75>0,55 |
| BOM | N4 | ≤0,8>0,75 |
| | N3 | ≤ 0,9> 0,8 |
| NEUTRO | N2 | ≤ 1 >0,9 |
| | N1 | >1 |

**3.2.2.5 VAGAS DE ESTÁGIO** - Percentual de vagas de estágio preenchidas em relação ao total disponível para ETR-BI/SC

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| BOM | N3 | 100% |
| NEUTRO | N2 | 80% |
| | N1 | Abaixo de 80% |

**3.3 RELACIONAMENTO**

**3.3.1ORIENTAÇÕES À APS-ADJ** - Percentual de solicitações de orientação da APS-ADJ atendidos no prazo de até 5 dias

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| | N5 | 100% |
| BOM | N4 | 80% |
| | N3 | 70% |
| NEUTRO | N2 | 50% |
| | N1 | Abaixo de 50% |

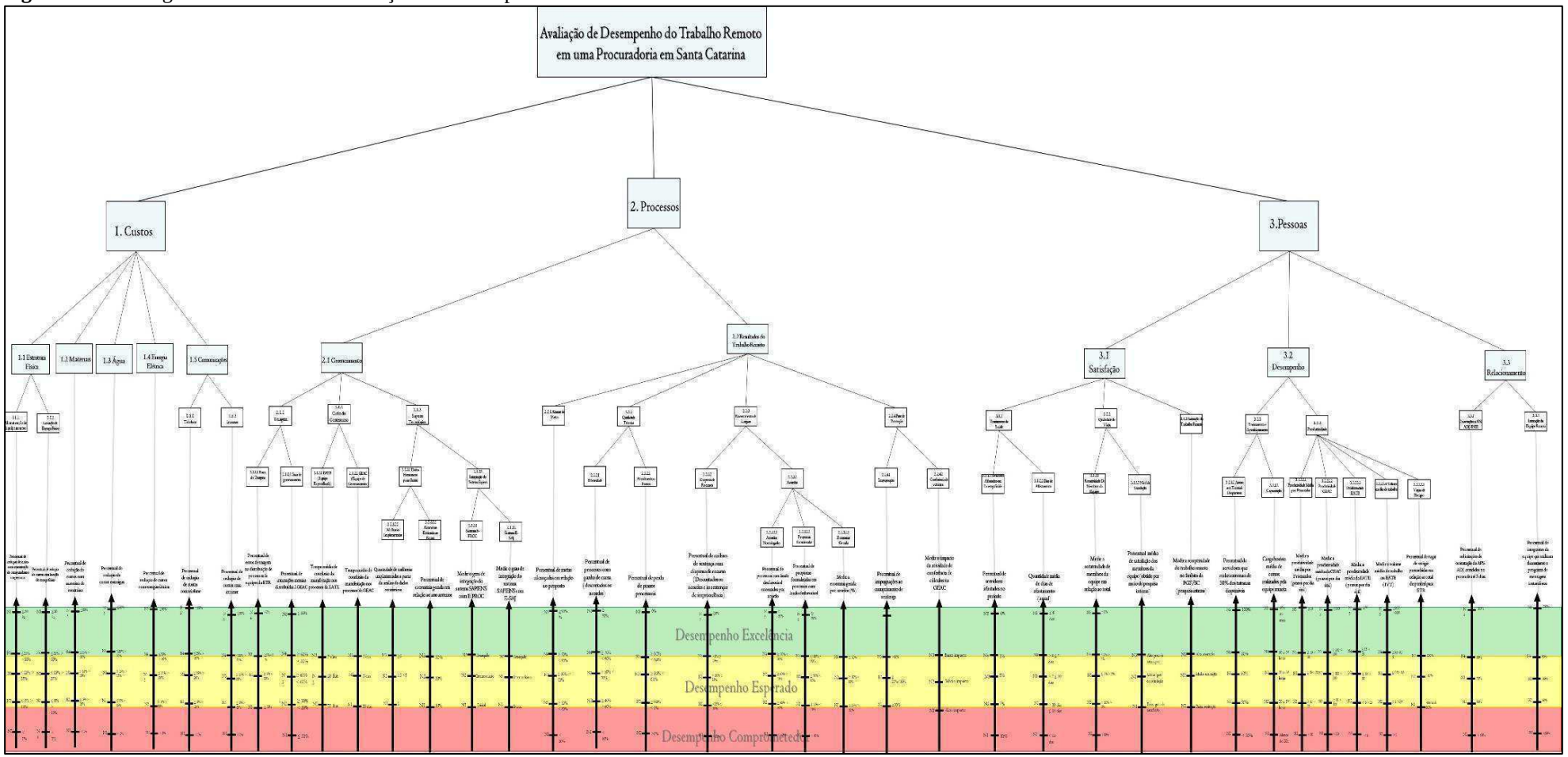
**3.3.2 INTERAÇÃO DA EQUIPE REMOTA** - Percentual de integrantes da equipe que utilizam diariamente o programa de mensagens instantâneas

| NÍVEIS DE REFERÊNCIA | NÍVEIS DE IMPACTO | ESCALA ORDINAL |
|---|---|---|
| | N5 | 100% |
| BOM | N4 | 90% |
| | N3 | 80% |
| NEUTRO | N2 | 60% |
| | N1 | Abaixo de 60% |

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

# APÊNDICE F – VISÃO GERAL DO MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**Figura 72 -** Visão geral do modelo de Avaliação de Desempenho construído




Fonte: Elaborada pela autora (2017).