



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Paula Cristina Leite Guesser

Avaliação de desempenho de gestão de pessoas: um estudo da metodologia do Tribunal de
Contas da União – iGovPessoas

FLORIANÓPOLIS

2020

Paula Cristina Leite Guessser

Avaliação de desempenho de gestão de pessoas: um estudo da metodologia do Tribunal de Contas da União – iGovPessoas

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Orientador: Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.

Florianópolis

2020

Guessser, Paula Cristina Leite

Avaliação de desempenho de gestão de pessoas : um estudo da metodologia do Tribunal de Contas da União - iGovPessoas / Paula Cristina Leite Guessser ; orientador, Sergio Murilo Petri, 2020.

136 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Recursos Humanos. 4. Setor Público. I. Petri, Sergio Murilo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Paula Cristina Leite Guessser

Avaliação de desempenho de gestão de pessoas: um estudo da metodologia do Tribunal de Contas da União – iGovPessoas

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Leonardo Flach, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

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

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Profa. Ilse Maria Beuren, Dra.
Coordenadora do Programa

Prof. Sergio Murilo Petri, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2020.

Este trabalho é dedicado ao meu esposo Lucinei, pelo apoio em todos os caminhos que eu decidi trilhar. E à minha família, cujas palavras sempre foram de encorajamento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me guiar e proteger diante de todas às adversidades.

Agradeço ao Lucinei, meu esposo, cujo amor e dedicação constantes nunca foram tão visíveis.

Agradeço à minha família, em primeiro lugar pela sorte que tenho de tê-los em minha vida, e em segundo, pelo apoio contínuo sempre que precisei. À minha mãe Odete, por me conhecer melhor do que eu mesma, e me mostrar que a evolução também pode ser alcançada com leveza de espírito. Ao meu pai Salésio, por me mostrar que devemos encarar a vida com simplicidade. Às minhas irmãs, Renata e Ana Luiza, pelo apoio e compreensão. E a todos os demais familiares que a vida me presenteou.

Agradeço em especial à Ana Luiza, por ter dedicado um tempinho da sua vida corrida para efetuar a revisão deste trabalho. Não poderia confiar este trabalho a alguém de menor valor.

Agradeço à Saionara, por me ajudar a crescer pessoalmente, profissionalmente e academicamente durante esse período. Seu apoio contínuo me ajudou em todos os momentos.

Agradeço à Dayane e à Beatriz, por sempre acreditarem em mim. Vocês são daquelas pessoas inspiradoras que sempre quero por perto.

Agradeço à Fernanda por ser uma dessas pessoas de grande coração que se encontra nessa vida. Suas palavras foram mais importantes do que posso expressar.

Agradeço aos meus amigos do mestrado, em especial à Luana, por acreditar tanto quanto eu que somos capazes e fortes o suficiente para alcançar todos os nossos objetivos.

Agradeço aos meus professores do mestrado, por ampliarem minha visão de mundo, por me ajudarem a desenvolver meu potencial, e me ajudarem a compreender o que estava diante dos meus olhos com maior clareza.

Agradeço ao Dr. Sergio, por ser o melhor orientador que eu poderia esperar. Por entender as minhas dificuldades e me orientar pelo caminho que eu conseguiria alcançar. Muito obrigada!

Devo ater-me a meu próprio estilo e seguir meu próprio caminho. E apesar de eu poder nunca mais ter sucesso deste modo, estou convencida de que falharia totalmente de qualquer outro. (Jane Austen)

RESUMO

As recentes mudanças no setor público trouxeram para a área de gestão de pessoas um olhar estratégico para o papel dos recursos humanos no alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, atualmente, a gestão de recursos humanos no setor público tornou-se ainda mais complexa, pois precisa otimizar a prestação de serviços públicos com base no adequado provimento e desenvolvimento de pessoas dentro da organização. No Brasil, essas mudanças trazem grandes desafios aos gestores públicos, que precisam demonstrar a busca pelo aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Dessa forma, a avaliação de desempenho é um instrumento que pode auxiliar esses gestores a verificarem periodicamente se seus objetivos estão atingindo os resultados esperados. Tanto, que o Tribunal de Contas da União - TCU vem aplicando, desde 2013, avaliações acerca do desempenho da governança e gestão de pessoas em diferentes organizações da Administração Pública Federal, por meio do índice iGovPessoas. Mas como toda metodologia de avaliação de desempenho precisa efetuar revisões e ajustes contínuos para acompanhar as mudanças ambientais, este estudo objetiva analisar quais aspectos do modelo de avaliação de desempenho do iGovPessoas pode ser aprimorado. Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa e quantitativa, cujo objetivo foi alcançado a partir da apresentação e avaliação do modelo iGovPessoas por meio da aplicação de um modelo estruturado para avaliar metodologias de avaliação de desempenho. O iGovPessoas apresentou-se como um sistema de avaliação de desempenho, mas não abrange a interação desse sistema com o ambiente e *stakeholders* externos, nem é capaz de gerar feedback e aprendizado por meio de ações de aperfeiçoamento às organizações participantes. Nesse sentido, por meio da avaliação do desempenho do iGovPessoas, verificou-se que a metodologia iGovPessoas está em nível comprometedor, já que sua pontuação global foi de 22 pontos negativos. Também foram identificados os pontos de vista elementares ou aspectos do sistema de avaliação que tiveram o desempenho mais comprometedor: padrões ou referências, preferências locais, detalhamento e personalização. A esses aspectos comprometedores foram sugeridas ações de aperfeiçoamento para alavancar o desempenho global do iGovPessoas, de 22 pontos negativos para 25 pontos positivos, o que realocaria o desempenho do iGovPessoas a um nível competitivo. Assim, a avaliação de desempenho aplicada contribuiu para identificar que há melhorias a serem implementadas no modelo de avaliação do iGovPessoas quanto a: escala de avaliação, que atualmente não leva em consideração padrões de referência e taxas de atratividade; a definição mais clara da contribuição, compensação e interpretação dos desempenhos parciais; e flexibilidade em relação aos objetivos e preferências do iGovPessoas, por meio da participação dos gestores públicos na construção da metodologia aplicada.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Recursos Humanos. Setor Público.

ABSTRACT

The recent changes in the public sector have brought to the people management area a strategic look at the role of human resources in achieving organizational objectives. Therefore, currently, human resource management in the public sector has become even more complex, as it needs to optimize the provision of public services based on the adequate provision and development of people within the organization. In Brazil, these changes bring great challenges to public managers, who need to demonstrate the search for improving organizational performance. In this way, performance evaluation is an instrument that can help these managers to periodically check if their objectives are achieving the expected results. So much, that the Tribunal de Contas da União - TCU has been applying, since 2013, assessments of the performance of governance and people management in different organizations of the Federal Public Administration, through the iGovPessoas index. But as every performance evaluation methodology needs to carry out continuous reviews and adjustments to keep up with environmental changes, this study aims to analyze which aspects of the iGovPessoas performance evaluation model can be improved. It is a study with a qualitative and quantitative approach, whose objective was achieved from the presentation and evaluation of the iGovPessoas model through the application of a structured model to evaluate performance evaluation methodologies. iGovPessoas presented itself as a performance evaluation system, but it does not cover the interaction of this system with the environment and external stakeholders, nor is it capable of generating feedback and learning through improvement actions for participating organizations. In this sense, by assessing the performance of iGovPessoas, it was found that the iGovPessoas methodology is at a compromising level, since its overall score was 22 negative points. The elementary points of view or aspects of the evaluation system that had the most compromising performance were also identified: standards or references, local preferences, detailing and personalization. To these compromising aspects, improvement actions were suggested to leverage iGovPessoas global performance, from 22 negative points to 25 positive points, which would reallocate iGovPessoas performance to a competitive level. Thus, the applied performance evaluation contributed to identify that there are improvements to be implemented in the iGovPessoas evaluation model regarding: evaluation scale, which currently does not take into account reference standards and attractiveness rates; a clearer definition of contribution, compensation and interpretation of partial performances; and flexibility in relation to the goals and preferences of iGovPessoas, through the participation of public managers in the construction of the applied methodology.

Keywords: Performance Evaluation. Human Resources. Public sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro de Avaliação de Desempenho	22
Figura 2 – Metodologias utilizadas nos artigos científicos	34
Figura 3 – Filtragem do Portfólio Bruto Internacional – Parte 1	38
Figura 4 – Filtragem do Portfólio Bruto Internacional – Parte 2	39
Figura 5 – Filtragem do Portfólio Bruto Nacional	40
Figura 6 – Estrutura da metodologia iGovPessoas	42
Figura 7 – Fases da Metodologia MCDA.....	44
Figura 8 – Modelo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho	48
Figura 9 – Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas	51
Figura 10 – iGovPessoas por estágio de capacidade em 2017 e 2018	55
Figura 11 – Perfil de governança e gestão de pessoas da UFSC.....	56
Figura 12 – Perfil do desempenho do iGovPessoas	63
Figura 13 – Desempenho do iGovPessoas nos pontos de vista fundamentais	69
Figura 14 – Perfil do desempenho aprimorado do iGovPessoas.....	74
Figura 15 – Desempenho aperfeiçoado do iGovPessoas nos pontos de vista fundamentais....	76
Figura 16 – Desempenho atual e aperfeiçoado do iGovPessoas nos pontos de vista elementares	77
Figura 17 – Metodologia iGovPessoas com a inclusão das ações de aperfeiçoamento.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da Avaliação de Desempenho	21
Quadro 2 – Definição do sistema de avaliação de desempenho.....	24
Quadro 3 – Ciclo de vida de um Sistema de Avaliação de Desempenho.....	25
Quadro 4 – Oito propósitos que os gestores públicos têm para medir o desempenho	26
Quadro 5 – Foco das pesquisas internacionais ao longo dos anos	29
Quadro 6 – Foco das pesquisas nacionais ao longo dos anos.....	33
Quadro 7 – Estrutura de análise da abordagem	46
Quadro 8 – Estrutura e número de itens do questionário do levantamento.....	52
Quadro 9 – Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas.....	53
Quadro 10 – Níveis de capacidade em governança ou gestão.....	54
Quadro 11 – Práticas de gestão de RH citadas na literatura versus práticas citadas no questionário iGovPessoas	59
Quadro 12 – Estrutura de análise da abordagem iGovPessoas.....	61
Quadro 13 – Pontos de vista e sua participação no desempenho global	67
Quadro 14 – Pontuação global iGovPessoas	68
Quadro 15 – Ações de aperfeiçoamento propostas	71
Quadro 16 – Pontos de vista e sua participação no desempenho global aperfeiçoado.....	75
Quadro 17 – Pontuação global iGovPessoas aperfeiçoada.....	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Análise de Componentes Principais
IGOVPESSOAS	Índice de governança e gestão de pessoas
MCDA	Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão
PROKNOW-C	Knowledge Development Process-Constructivist
PVE	Ponto de Vista Elementar
PVF	Ponto de Vista Fundamental
RH	Recursos Humanos
SEFIP	Secretaria de Fiscalização de Pessoal
TCU	Tribunal de Contas da União
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	NOVA GESTÃO PÚBLICA	18
2.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE PESSOAS	21
2.3	PESQUISAS ANTERIORES.....	28
3	METODOLOGIA	36
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	36
3.2	PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO	36
3.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	40
3.3.1	Índice de Governança e Gestão de Recursos Humanos - iGovPessoas	42
3.3.2	Modelo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho	43
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	50
4.1	APRESENTAÇÃO DO ÍNDICE IGOVPessoas - TCU.....	50
4.2	MENSURAÇÃO DO ÍNDICE IGOVPessoas	62
4.3	EXPOSIÇÃO DE POTENCIAIS GANHOS DO APRIMORAMENTO DO IGOVPESSOAS	69
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	79
5.1	GENERALIDADES.....	79
5.2	QUANTO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS	79
5.3	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	82
5.4	RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	82
	REFERÊNCIAS	83
	ANEXO A – Questionário Aplicado – iGovPessoas	89
	ANEXO B – Como interpretar a tabela perfilgov – dados completos	122

1 INTRODUÇÃO

O controle gerencial no setor público mundial está passando por várias mudanças, incluindo uma alteração de controles de processo para controles de resultado (Ter Bogt, 2003). Essas mudanças estão ligadas à Nova Gestão Pública, que abrange a adoção de práticas do setor privado para melhorar o desempenho das organizações públicas (Abu-Doleh & Weir, 2007; Verbeeten, 2008; Conway, Fu, Monks, Alfes, & Bailey, 2016).

Essa transformação também está acontecendo com a gestão de recursos humanos (RH) no setor público do Brasil, pois a integração das práticas de RH ao planejamento estratégico e sua vinculação aos resultados aumentam a produtividade e a capacidade das organizações cumprirem sua missão (Daley & Vasu, 2005). Assim, a gestão de recursos humanos no setor público passou a reconhecer as pessoas como um recurso determinante para a organização, a partir de uma visão gerencial estratégica (Pierantoni *et al.*, 2011).

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

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

Para Neely, Gregory e Platts (1995), um sistema de avaliação de desempenho é formado por um conjunto de indicadores para quantificar a eficiência e eficácia das ações, que deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa e deve ser dinâmico, no sentido de sempre retroalimentar o processo. Portanto, o sistema pode contribuir com o controle estratégico e a melhoria da gestão.

O Sistema de Avaliação de Desempenho possui um ciclo de vida, composto pelas seguintes etapas: *design*, implementação, uso e revisão (Bourne, Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000). Na etapa de *design*, o modelo é estruturado por meio da seleção das medidas e

estabelecimento da forma de mensuração do desempenho, na etapa de implementação são aplicadas as medidas de desempenho para avaliar a organização, na etapa de uso, são utilizadas as informações derivadas da mensuração do desempenho e encontradas as oportunidades de melhoria, e na etapa de revisão, o processo é revisto para aperfeiçoar o sistema, acompanhar as mudanças e desafiar os objetivos da organização.

Embora este estudo tenha por base uma visão sistêmica acerca do processo de avaliação de desempenho, a abrangência da sua análise restringe-se a etapa de revisão, entendida esta como essencial para acompanhar as mudanças ambientais a que as organizações estão expostas. Desse modo, o presente estudo acerca da revisão do sistema de avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos visa preencher uma lacuna de pesquisa, considerando que existem poucos estudos empíricos que avaliam os sistemas de gestão de recursos humanos do setor público (Selden *et al.*, 2000) e, tendo em vista que a maior parte das pesquisas científicas internacionais concentra-se apenas na etapa de *design* do sistema de avaliação de desempenho (Guesser *et al.*, 2018).

Portanto, procura-se contribuir com o avanço científico por meio de uma pesquisa sobre a avaliação de desempenho de gestão de pessoas no setor público do Brasil. Por isso, este estudo trata do índice iGovPessoas, que mensura o desempenho da governança e gestão de pessoas, e cuja avaliação é aplicada a diferentes organizações da Administração Pública Federal pelo Tribunal de Contas da União (TCU) desde 2013.

Considerando que, busca-se gerar conhecimento sobre sistemas de avaliação de desempenho de gestão de pessoas a partir da análise de um caso concreto no setor público, esta pesquisa inova no sentido de estudar a etapa de revisão de um sistema de avaliação de desempenho, onde são identificados e aperfeiçoados aspectos relevantes acerca da metodologia de mensuração aplicada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

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

1.2 OBJETIVOS

Nas subseções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Em alinhamento ao problema de pesquisa, tem-se como objetivo geral: Identificar e aperfeiçoar aspectos de um instrumento governamental, utilizado pelo TCU para avaliar o desempenho da gestão de pessoas das organizações públicas federais brasileiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- a) Identificar as características do índice iGovPessoas a partir de conceitos da literatura científica internacional;
- b) Identificar quais aspectos do índice iGovPessoas podem ser aprimorados, a partir da metodologia desenvolvida por Petri (2005);
- c) Evidenciar os potenciais ganhos do aprimoramento do iGovPessoas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela importância de estudar aspectos que possam ser aprimorados na avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos a partir da literatura científica e a aplicação prática do modelo de Petri (2005). Ao mesmo passo que pretende preencher a lacuna de pesquisa sobre o tema sistema de avaliação de desempenho de gestão de RH no setor público, em especial em relação à etapa de revisão do sistema, para agregar conhecimento científico sobre como é possível identificar e aperfeiçoar aspectos relevantes da avaliação de desempenho. Ou seja, esta pesquisa amplia os estudos que problematizam a temática no setor público por meio da evidenciação prática de aspectos de aperfeiçoamento a um sistema de avaliação de desempenho.

Esta pesquisa visa contribuir, ainda, com a pesquisa gerencial e com o avanço de estratégias que visem à melhoria da gestão de pessoas, tendo em vista que o iGovPessoas vem sendo utilizado recentemente pelo TCU como ferramenta de controle gerencial. Além disso,

após finalizado este estudo, pretende-se apresentar a proposta ao TCU, no intuito de aperfeiçoar a ferramenta iGovPessoas.

Portanto, a presente pesquisa está alinhada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade por meio da pesquisa gerencial, especificamente no setor público. Em especial esse estudo adota o modelo de Petri (2005), desenvolvido em sua tese de doutorado, a partir de uma visão de conhecimento construtivista. O modelo desenvolvido por Petri (2005) tem por base a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão - MCDA, que possui uma concepção sistêmica quanto à elaboração de um modelo de avaliação a partir de uma abordagem interativa e construtivista (Bana e Costa, 1993).

Optou-se pela adoção desse modelo desenvolvido por Petri (2005), porque a maior parte das pesquisas científicas sobre o tema não desenvolve uma metodologia de avaliação de desempenho de gestão de RH no setor público, mas tão somente estabelece análises estatísticas de correlação entre práticas e variáveis de gestão de RH e o desempenho organizacional, por meio da aplicação de questionários com adoção da escala *Likert*, de diferentes pontos (conforme Subseção 2.3). Além disso, a compreensão da metodologia de Petri (2005) trouxe maior viabilidade à sua aplicação neste estudo.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho delimita-se a apontar aspectos de aprimoramento à metodologia de avaliação de desempenho aplicada nas Organizações Públicas Federais pelo TCU – índice iGovPessoas. Portanto, aplica-se a um caso concreto e as conclusões não devem ser generalizadas.

Como metodologia, utiliza-se o modelo de avaliação de desempenho de Petri (2005), formado por uma estrutura hierárquica de valor, escalas ordinais e funções de valor, capaz de mensurar o desempenho do iGovPessoas. Portanto, este trabalho limita-se ao escopo da MCDA, que é capaz de subsidiar o processo de tomada de decisão, sem agregar o conhecimento do decisor. E a abrangência da análise do processo de avaliação de desempenho restringe-se a etapa de revisão, na qual são propostas ações de aperfeiçoamento ao sistema, para possibilitar o *feedback* e o aprendizado.

Dessa forma, não se quer reconstruir a metodologia iGovPessoas, mas tão somente avaliar se os aspectos utilizados pelo TCU na avaliação de desempenho da governança e gestão de pessoas podem ser aprimorados para agregar informações mais completas sobre a gestão pública. Parte-se do entendimento de que a etapa de revisão de um sistema de avaliação de

desempenho é essencial para que ele seja capaz de se ajustar às mudanças ambientais. Além disso, a avaliação neste estudo, restringe-se ao índice iGovPessoas. Embora o TCU também avalie outras áreas organizacionais, entende-se que a governança e gestão de pessoas tem sido debatido como aspecto crucial no alcance dos objetivos organizacionais.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo apresenta-se a introdução com o propósito de contextualizar e delimitar o tema abordado nesta pesquisa. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para alcance dos objetivos deste trabalho. O quarto capítulo apresenta os resultados encontrados, em especial em relação aos aspectos que podem ser aprimorados no sistema de avaliação de desempenho iGovPessoas. O quinto capítulo traz as conclusões do trabalho em relação ao alcance dos objetivos, limitações e recomendações para futuras pesquisas. E, por fim apresentam-se as Referências e Anexos que são importantes para a compreensão deste estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

Durante as últimas três décadas, a busca pelo melhor desempenho do setor público tornou-se um problema cada vez mais importante (Vermeeren, 2017). Assim, houve um forte movimento de um serviço público com foco no bem-estar social para um serviço público cujo desempenho é avaliado e recompensado (Tanwir & Chaudhry, 2016). De forma que a administração pública tem se esforçado para se tornar mais eficiente em seus processos e procedimentos para atender aos interesses dos cidadãos acerca de aspectos financeiros, políticos e de desempenho (French & Goodman, 2012).

A pesquisa que avalia funções específicas de gestão de recursos humanos e seus impactos tem recebido considerável atenção nos últimos anos (Selden, *et al.*, 2000). Nos anos 1980, muitas organizações se tornaram mais interessadas em indicadores de processos e operações que foram incluídos nos Sistemas de Avaliação e Controle (Ter Bogt, 2003) para assegurar que os resultados finais esperados pelas organizações poderiam ser alcançados (Azmi, 2010).

Historicamente, as organizações do setor público têm contado com controles de ação (regras e procedimentos) para controlar as organizações (Verbeeten, 2008), mas recentemente o foco desse controle está sendo alterado para uma gestão de resultados (Ter Bogt, 2003). Esse fato está ligado à Nova Gestão Pública e suas reformas recentes que visam melhorar o desempenho do Governo, por meio da incorporação de práticas do setor privado, como a gestão de desempenho (Abu-Doleh & Weir, 2007; Verbeeten, 2008; Conway *et al.*, 2016).

O termo Nova Gestão Pública, foi cunhado por Hood (1991) e pode ser visto como a junção da nova economia institucional (com foco no usuário, incentivos e transparência) e o gerencialismo (com foco na gestão profissional descentralizada) (Kolk & Kaufmann, 2018). Seu objetivo é melhorar a eficácia dos serviços públicos (García-Juan, Escrig-Tena, & Roca-Puig, 2019).

A Nova Gestão Pública é uma política de inserção do controle formal por resultados, na qual os gestores objetivam o controle e o desempenho resultante da avaliação das organizações,

com maior atenção para a qualidade do pessoal, gestão de competências, e entrevistas de avaliação de trabalho com os servidores públicos (Ter Bogt, 2003). Ela tem sido amplamente implementada por governos que buscam modernizar e transformar seus setores públicos (Rinsum & Verbeeten, 2012).

Assim, em anos mais recentes, foram introduzidas no setor público reformas relacionadas com o desenvolvimento de estratégias, gerenciamento de recursos humanos, papel da tecnologia da informação e do gerenciamento de desempenho, incluindo medidas não financeiras (Rinsum & Verbeeten, 2012). Os reflexos dessa reforma na gestão de recursos humanos tiveram impacto sobre os sistemas públicos de gestão de pessoal, seus processos, regras e regulamentos (French & Goodman, 2012).

Para French e Goodman (2012) a Nova Gestão Pública e outras reformas sobre o desempenho e prestação de contas com maior foco nos resultados têm afetado significativamente o papel do capital humano na prestação de serviços públicos, e requer que os gestores tenham maior flexibilidade sobre seus recursos humanos.

Profissionais de gestão de recursos humanos hoje enfrentam um número significativo de desafios ao gerenciar os servidores públicos em um ambiente em rápida mutação como o envelhecimento da população ativa, aumento da concorrência para os servidores dos setores privado e o aumento da terceirização (French & Goodman, 2012). Isto está ligado à globalização, que tem influenciado muito a maneira como as organizações realizam a gestão dos seus recursos humanos, para assegurar que os resultados finais esperados sejam alcançados (Azmi, 2010).

Devido a essa rápida mudança, um serviço público em que o desempenho não é medido, avaliado e recompensado com precisão se tornará obsoleto (Tanwir & Chaudhry, 2016). Afinal, conforme Lord Kelvin para avaliar é preciso mensurar o desempenho (1824-1907 como citado em Neely *et al.*, 1995). Por isso, esses profissionais precisam garantir que a organização pública tem os servidores certos para alcançar o nível de desempenho que é prescrito e também incorporar os incentivos adequados que garantam recompensas de acordo com os resultados de desempenho (French & Goodman, 2012; Melton & Meier, 2017). Isto é, para responder às exigências acima, o setor público precisa otimizar suas potencialidades em face dos novos desafios que enfrenta (Manolopoulos, 2007).

Embora o setor público possua regras que inibem a adoção de práticas progressivas de pessoal, nos últimos anos tem havido a inserção de muitas inovações (Daley & Vasu, 2005). Nestes esforços, estudiosos e praticantes têm lutado com princípios e técnicas tradicionais e modernas necessários para uma gestão pública de recursos humanos eficaz, por

meio de uma abordagem orientada para o desempenho da prestação de serviços públicos (French & Goodman, 2012).

No Brasil, destaca-se o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado da Presidência da República de 1995, que estabeleceu diretrizes para reforma da administração pública brasileira e trouxe como uma das principais alterações o foco no controle dos resultados baseado na avaliação de desempenho, ao invés do controle de processos. Segundo esse Plano (1995) a legislação reflete a ausência de uma política de recursos humanos condizente com as necessidades do aparelho do Estado.

Uma maior ênfase no desempenho e serviços governamentais orientados para resultados destacou a necessidade das organizações públicas em desenvolverem estratégias eficazes de capital humano que melhorem o desempenho e responsabilidade do governo (French & Goodman, 2012). Todavia, para fazer uso dos controles de resultados, é necessário que esses resultados sejam mensuráveis e vinculados aos objetivos finais da organização (Ter Bogt, 2003), o que pode ser alcançado por meio de um sistema de avaliação de desempenho. Além disso, em anos mais recentes, as reformas relacionadas com o gerenciamento de recursos humanos e de desempenho introduziram no setor público projetos de *benchmarking* (Rinsum & Verbeeten, 2012).

Nessa ótica, o Tribunal de Contas da União desenvolveu indicadores para avaliar o desempenho da governança e gestão de pessoas de organizações da Administração Pública Federal, por meio dos quais verificou, em momentos pontuais, a situação da gestão de recursos humanos no Brasil.

Dessa forma, a Secretaria de Fiscalização de Pessoal (Sefip)/TCU define:

(...) governança de pessoas como sendo o conjunto de mecanismos de avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas para garantir que esse recurso agregue valor ao negócio da organização, com riscos aceitáveis. Já gestão de pessoas, de acordo com a Resolução 187/2006 do TCU, é o conjunto de práticas gerenciais e organizacionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a organização, bem como a favorecer o alcance dos resultados organizacionais (TCU, 2017, p. 37).

Isto é, os índices aplicados pelo TCU para avaliar o desempenho das organizações públicas são exemplos da utilização do controle de resultados no Brasil.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação de desempenho vem se desenvolvendo ao longo dos anos, tanto que os indicadores de desempenho financeiros utilizados no início do século passado cederam espaço ao longo dos anos, para a inclusão de indicadores não financeiros, como qualidade, tempo, flexibilidade e satisfação do cliente; e culminaram no alinhamento desses indicadores com as estratégias organizacionais (Ghalayni & Noble, 1996, Bititci, Garengo, Dörfler, & Nudurupati, 2012). O Quadro 1 mostra um pouco dessa evolução.

Quadro 1 – Evolução da Avaliação de Desempenho

Fase - Época aproximada	Síntese
Gerenciamento da produtividade - 1900	Período de autocracia, onde a maior preocupação era interna, pois as forças competitivas se resumiam aos custos, com trabalho manual, poucos chefes, sistema regulado por regulamentos e mudanças lentas (Bititci <i>et al.</i> , 2012). A preocupação nessa época era centrada em relatórios financeiros, o foco era operacional, e em 1930 foi criado por engenheiros na França o primeiro modelo de avaliação: Tableau de Bord (Cunha, Hourneaux, & Corrêa, 2016). A visão de desempenho limitava-se ao lucro líquido – lógica de custos (Lebas, 1995).
Controle orçamentário - 1930	Período de burocracia, taxa de mudança rápida e previsível, a infraestrutura continua sendo da própria organização, surgiram as estruturas organizacionais e o foco para competir no mercado passa a ser a diferenciação (Bititci <i>et al.</i> , 2012). Identifica-se que há razões internas e externas para a realização de cursos específicos de ação (Neely, Gregory, & Platts, 1995). A General Electric foi uma das primeiras empresas a usar um modelo que incluiu indicadores de desempenho não financeiros na década de 1950 (Cunha, Hourneaux, & Corrêa, 2016).
Avaliação integrada do desempenho - 1970	Período onde as organizações são mais flexíveis e informais, com mudanças turbulentas e descontínuas, organização estruturada por processos e com foco na agregação de valor ao produto para fidelizar o cliente; o sistema de avaliação é regulado pelas melhores práticas além das leis e passa a ser usado em organizações públicas, sem fins lucrativos e em pequenas e médias empresas, surgindo a preocupação com o desempenho ambiental e social (Bititci <i>et al.</i> , 2012).
Gerenciamento integrado do desempenho - 1990	É um período de netocracia, a avaliação de desempenho é vista como um sistema social, voltada para a inovação e propriedade intelectual, o mercado é flexível, transformacional e em redes, o sistema é regulado pela confiança nos relacionamentos, e com a busca constante na melhoria para atender os clientes (Bititci <i>et al.</i> , 2012). Inclusão de elementos estratégicos nos modelos de avaliação de desempenho, por meio de um controle de gestão global e sistêmico da organização (Cunha, Hourneaux, & Corrêa, 2016), derivados de um ambiente social (Bititci <i>et al.</i> , 2012). São criadas ferramentas como o SMART e o Balanced Scorecard – BSC (Cunha, Hourneaux, & Corrêa, 2016).

Fonte: Adaptado de Guessser *et al.* (2018, p. 606).

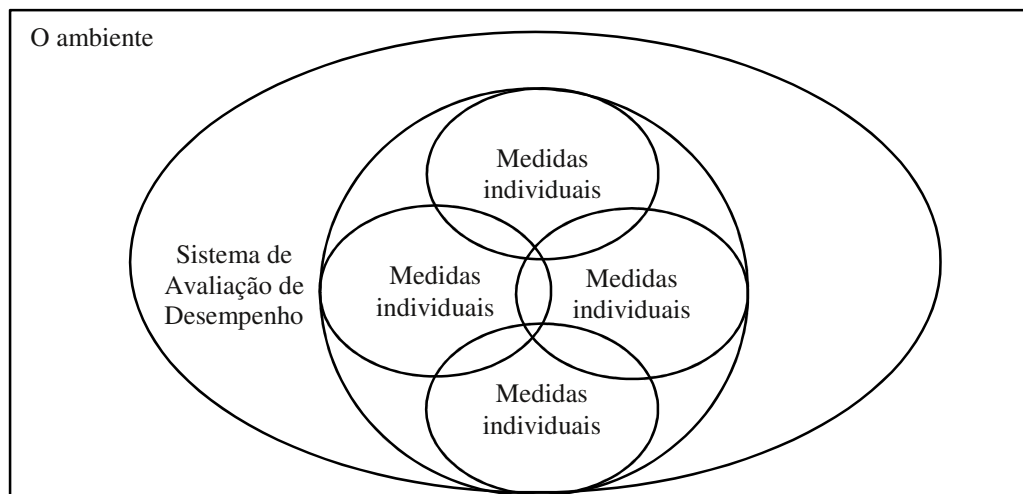
Conforme o Quadro 1, a avaliação de desempenho passou por quatro fases: gerenciamento da produtividade, controle orçamentário, avaliação integrada do desempenho e gerenciamento integrado do desempenho (Ghalayni & Noble, 1996). Essas fases acompanharam as complexidades das organizações e relações de trabalho envolvidas e culminaram no gerenciamento integrado do desempenho, para melhor atender aos clientes e

stakeholders da organização.

A avaliação de desempenho progrediu assim de um foco eminentemente financeiro para uma análise da organização como um todo, em que o objetivo passou a ser a gestão do desempenho, ao invés da medição do desempenho (Cunha *et al.*, 2016). Ou seja, a avaliação de desempenho evoluiu para uma visão global e interligada de todas as partes da organização, numa ótica sistêmica.

Além disso, esse Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser examinado em três níveis: as medidas de desempenho individuais; o conjunto de medidas de desempenho do Sistema; e a relação entre esse Sistema e o ambiente no qual a organização está inserida e com a qual interage (Neely *et al.*, 1995), conforme Figura 1.

Figura 1 – Quadro de Avaliação de Desempenho



Fonte: Neely *et al.* (1995, p. 1.229).

Essa ótica sistêmica tem por base a compreensão da avaliação de desempenho como um sistema formado por subsistemas organizacionais que convergem para a melhoria contínua das atividades e o alcance dos objetivos estratégicos da organização, por meio do acompanhamento dos indicadores de desempenho (Neely *et al.*, 1995, Bititci *et al.*, 2012).

Logo, esse sistema de avaliação de desempenho precisa ser dinâmico para se ajustar as alterações cada vez mais rápidas e complexas do atual mercado globalizado (Ghalayni & Noble, 1996; Melnyk, Bititci, Platts, Tobias, & Andersen, 2014). Esse circuito de aprendizagem contínua em resposta ao contexto social das organizações visa garantir que os indicadores de desempenho sejam adequados e direcionados ao alcance das estratégias organizacionais (Melnyk *et al.*, 2014; Bourne *et al.*, 2000). Lebas (1995) chama a isso de lógica da causalidade, em que é necessário compreender as causas que levaram aos resultados para definir as medidas

que conduzem às ações.

Esse Sistema, composto de diferentes partes interligadas, abrange o processo de definição dos objetivos e da análise e interpretação dos dados de desempenho (Melnyk *et al.*, 2014), para tornar o processamento de informações mais eficiente (Choong, 2014). Portanto, uma avaliação de desempenho eficaz é um processo que envolve uma visão multidimensional do desempenho (Vermeeren, 2017).

No entanto, a definição de desempenho é muito complexa, pois sua definição não é objetiva, mas sim contextual e variável, em que cada empresa define o desempenho de acordo com seus objetivos estratégicos (Lebas, 1995). Franco-Santos *et al.* (2007) tentaram definir as características principais de um sistema de avaliação de desempenho e identificaram que não há clareza terminológica, conforme se extrai do Quadro 2.

Quadro 2 – Definição do sistema de avaliação de desempenho

Autor e data	Definição do sistema de avaliação de desempenho
Atkinson (1998)	Define o escopo da contabilidade gerencial e começa com a definição dos objetivos estratégicos num processo de aprendizagem.
Atkinson <i>et al.</i> (1997)	Ferramenta que a empresa usa para monitorar relações contratuais entre a alta administração com suas partes interessadas.
Bititci <i>et al.</i> (1997)	É o sistema de informação que está no centro do processo de gestão de desempenho, sendo muito importante para a eficiência da gestão.
Bourne <i>et al.</i> (2003)	Uso de um conjunto multi-dimensional de medidas de desempenho para o planejamento e gestão de um negócio.
Forza e Salvador (2000)	Um sistema de informação que suporta os gestores no processo de gestão de desempenho, para permitir a comunicação entre as unidades da organização e a avaliação do desempenho.
Gates (1999)	Traduz estratégias de negócios em resultados. Combina medidas financeiras, estratégicas e operacionais para avaliar se a empresa está alcançando seus objetivos.
Ittner <i>et al.</i> (2003)	Fornece informações que permite que a empresa identifique as estratégias que oferecem o maior potencial para atingir os objetivos e alinha os processos de gestão.
Kaplan e Norton (1996)	Um balanced scorecard é um conjunto de medidas de desempenho definido a partir das perspectivas: financeira, clientes, interno, aprendizado e crescimento, que fornece um quadro para traduzir a estratégia de negócios em termos operacionais.
Kerssens-Van Drongelen e Fisscher (2003)	Ocorre em dois níveis: (a) a empresa como um todo reportando-se aos seus stakeholders externos; (b) a parte interna da empresa, entre gestores e seus subordinados.
Lebas (1995)	É o sistema que suporta uma filosofia de gestão de desempenho, e inclui medidas de desempenho e verificação contínua da validade das relações de causa e efeito.
Lynch e Cross (1991)	É baseado em conceitos de gestão da qualidade total, engenharia industrial e contabilidade de atividades, onde há comunicação para instituir a visão estratégica da organização.
Maisel (2001)	Permite que uma empresa planeje, meça e controle o seu desempenho e ajuda a garantir que as operações estão alinhadas com as estratégias de negócios para gerar valor para o acionista.
McGee (1992)	É o conjunto integrado de processos de gestão que ligam estratégia à execução. É composto por métricas de desempenho, processo de gestão alinhado, medição e relatórios de infraestrutura.
Neely (1998)	Quantifica a eficiência e eficácia das ações para ajudar na tomada de decisões. É usado para a empresa verifique e comunique a sua posição, identifique prioridades e obriga ao progresso.
Neely <i>et al.</i> (1995)	Conjunto de métricas para quantificar a eficiência e eficácia das ações e pode ser examinado em três níveis: medidas individuais, sistema como uma entidade, nível de relação entre o sistema e o ambiente.
Rogers (1990)	Conjunto integrado dos processos de planejamento e de revisão que proporciona uma ligação entre cada indivíduo e a estratégia geral da organização.
Otley (1999)	Fornece informações úteis para gestores na execução de seus trabalhos e para auxiliar as organizações no desenvolvimento de padrões viáveis de comportamento.

Fonte: Adaptado de Franco-Santos *et al.* (2007).

Para auxiliar o entendimento das pesquisas e proporcionar crescimento desse campo de estudo, Franco-Santos *et al.* (2007) sugerem que os investigadores sejam mais claros sobre as características, funções e processos que constituem os sistemas que investigam. Para Franco-Santos *et al.* (2007) as características correspondem às métricas e suporte de infraestrutura e pessoal, as funções correspondem à utilidade do sistema (para que serve), e os processos se referem a tudo que é feito para que o sistema funcione, desde a projeção e seleção de medidas, até a revisão do modelo para que se gere informação útil aos gestores.

Assim, para um sistema de avaliação de desempenho ser completo, formado por características, funções e processos, ele possui um ciclo de vida, que segundo Bourne *et al.*

(2000) é composto por quatro etapas, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Ciclo de vida de um Sistema de Avaliação de Desempenho

Fase	Descrição
1. <i>Design</i>	Selecionar as medidas de desempenho
2. Implementação	Aplicar as medidas de desempenho
3. Uso	Utilizar as medidas de desempenho
4. Revisão	Rever metas e padrões; Desenvolver medidas que acompanham as mudanças; Rever o conjunto de medidas; Desafiar os pressupostos estratégicos.

Fonte: Adaptado de Bourne *et al.* (2000).

Na etapa de *design* é necessário identificar os principais objetivos a serem medidos e projetar as medidas de desempenho (Bourne *et al.*, 2000) para avaliar o contexto, visando à melhoria contínua e o apoio à tomada de decisões (Lebas, 1995). Essas medidas são muito importantes, pois são os elementos necessários e suficientes para avaliar o desempenho da organização (Franco-Santos *et al.*, 2007).

Na etapa da implementação os sistemas são colocados em prática por meio da aplicação das medidas de desempenho (Bourne *et al.*, 2000). Na etapa de uso, as medidas de desempenho são utilizadas para avaliar o desempenho e verificar oportunidades de melhoria (Bourne *et al.*, 2000), gerando, assim, informações úteis aos gestores.

E na etapa da revisão, que tem por objetivo validar o modelo, são efetuados os processos de atualização: (a) rever metas e padrões; (b) desenvolver medidas individuais que acompanham as mudanças; (c) rever o conjunto de medidas usadas; (d) desafiar os pressupostos estratégicos (Bourne *et al.*, 2000).

Para Behn (2003) a seleção das medidas é determinada pela função/propósito a qual os gestores querem alcançar por meio da Avaliação de Desempenho, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Oito propósitos que os gestores públicos têm para medir o desempenho

Propósito	Descrição
Avaliar	Como está o desempenho da organização pública? Para isso é necessário saber qual o(s) objetivo(s) da organização e quanto progresso está sendo feito para alcance do(s) objetivo (s).
Controlar	Como é possível garantir que os subordinados estão fazendo a coisa certa? A avaliação de desempenho pode ajudar a verificar se o serviço está adequado.
Orçar	Em que programas, pessoas ou projetos devem ser aplicados os recursos públicos? Medir o desempenho pode ajudar na alocação orçamentária de recursos públicos para as áreas que realmente precisam.
Motivar	Como motivar o pessoal, gerentes, stakeholders para ajudarem a melhorar o desempenho? Os gestores podem usar as medidas para aprender a executar melhor e motivar o comportamento dos colaboradores, como por exemplo com o estabelecimento e acompanhamento de metas (que proporcionam uma sensação de realização). As metas precisam ser factíveis, isto é, condizentes com a realidade.
Promover	Como convencer stakeholders que a organização está fazendo um bom trabalho? A avaliação de desempenho pode expor não só pontos negativos, mas também pontos positivos das organizações e expor os resultados para reforçar a confiança pública.
Celebrar	Que realizações são dignas de celebração? Celebrar é muito importante para reconhecer os esforços das pessoas e dar sentido e motivação para elas. A celebração pode ser alcançada de forma indireta, por meio de outros propósitos como motivação, orçamento, aprendizagem ou promoção.
Aprender	Por que o trabalho está ou não está funcionando? É possível aprender o porquê a avaliação de desempenho está ou não está funcionando. Para isso é importante utilizar apenas as medidas suficientes, porque a grande quantidade de medidas pode mais atrapalhar do que ajudar. O feedback é necessário para que possa acontecer o aprendizado.
Melhorar	O que deve ser feito exatamente para melhorar o desempenho? A avaliação de desempenho não é um fim em si, mas deve ser usado pelos gestores para fazer melhorias. Logo, é preciso identificar as áreas nas quais o desempenho é fraco e implementar mudanças para produzir melhorias. Para isso os gerentes precisam pensar sobre o que devem medir e como podem implementar tais medidas.

Fonte: Adaptado de Behn (2003).

Esses oito propósitos do Sistema de Avaliação de Desempenho foram descritos por Behn (2003) em relação à gestão pública, mas são aplicáveis também à gestão privada, pois todas convergem para a melhoria da gestão. Além de um propósito ou mais, os Sistemas de Avaliação de Desempenho precisam ter um número adequado de medidas para gerar informação útil aos gestores e auxiliar a tomada de decisão (Micheli & Mari, 2014; Franco-Santos *et al.*, 2007).

Para Bititci, Garengo, Ates e Nudurupati (2015), quanto mais maduro estiver esse Sistema de Avaliação de Desempenho, maior capacidade ele terá de responder às mudanças do meio ambiente de forma apropriada, por meio de uma produção mais rápida dos resultados da avaliação, revisão das práticas mais eficientes e reforço da aprendizagem organizacional.

No âmbito da gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho também tem sido estudada a partir de uma abordagem de sistema que permite que os departamentos de pessoal avaliem a eficácia com que estão atendendo a cada grupo, comparem sua eficácia com outros grupos e ao longo do tempo (Selden *et al.*, 2000). Para Tweedie, Wild, Rhodes e Martinov-

Bennie (2019) a pesquisa sobre avaliação de desempenho na gestão de recursos humanos passou por três fases: eliminação de erros de mensuração; entendimento do sistema de avaliação no seu contexto social e; integração do sistema às estratégias da organização.

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

Já para Khan, Yusoff, Hussain e Ismail (2019) as práticas de gestão de RH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração, são as que têm efeito direto e significativo no desempenho dos serviços dos servidores, por meio da satisfação no trabalho. Pois, práticas como os programas de treinamento e promoções sinalizam que a organização reconhece o valor de seus servidores (Mostafa, Gould-Williams, & Bottomley, 2015). Além disso, o feedback contínuo e construtivo é crucial para que os servidores possam melhorar seu desempenho (Vu, Plimmer, Berman, & Sabharwal, 2019).

Ante o exposto, a avaliação de desempenho é uma das diversas práticas de gestão de recursos humanos que pode colaborar com o alcance dos objetivos da organização, já que ela pode ter um impacto significativo na administração salarial, *feedback* de desempenho, promoções, treinamento, e na identificação dos pontos fortes e fracos de um indivíduo (Abu-Doleh & Weir, 2007).

A melhoria do capital humano é um componente importante do desempenho das organizações, que está ligado diretamente a medidas de sucesso organizacional (Daley & Vasu, 2005; Amin *et al.*, 2014; Srivastava & Dhar, 2016; Melton & Meier, 2017). Segundo Vermeeren (2017), a característica distintiva da Gestão de Recursos Humanos é a noção de que um melhor desempenho pode ser alcançado por meio das pessoas na organização. Para isso é importante investir nas pessoas, para que elas possam desenvolver todo o seu potencial em busca dos objetivos estratégicos da organização.

Dessa forma, uma força de trabalho bem motivada e devidamente qualificada é crucial para o sucesso da prestação de serviços públicos (Vermeeren, 2017, Melton & Meier, 2017).

Para Cook e Crossman (2004), as pessoas motivadas trabalham em direção a metas estabelecidas para as quais eles esperam uma recompensa quando as alcançam. Isto é, deve-se ver claramente uma ligação entre as percepções das práticas de pessoal e a realização de metas (Daley & Vasu, 2005).

Se o servidor tem capacidade técnica e conhece claramente seus papéis de trabalho ele se sentirá mais motivado e isso terá impacto sobre o seu desempenho individual (Hailesilasié, 2009). Isto é, a definição de metas no setor público pode reduzir a ambiguidade e conflito de papéis e gerar maior clareza quanto aos objetivos da organização (Verbeeten, 2008).

Todavia, destaca-se que as organizações públicas costumam ter muitas vezes metas conflitantes a serem alcançadas, por causa de suas funções sociais complexas que envolvem a prestação de serviços com equidade, responsabilidade e eficiência econômica, além de diferentes partes interessadas, como usuários do serviço e políticos em diferentes níveis de governo (Rinsum & Verbeeten, 2012).

2.3 PESQUISAS ANTERIORES

O Quadro 5 apresenta o foco das pesquisas anteriores sobre avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público a nível internacional. Destacando que o código do artigo é a numeração sequencial que foi utilizada ao final de cada uma das referências, constante entre colchetes ao final.

Quadro 5 – Foco das pesquisas internacionais ao longo dos anos

Ano de publicação do artigo	Código do artigo	Foco
2003	2	Identificação de critérios e estilos de avaliação de desempenho
2019	29	Características do sistema de gestão de desempenho e fatores que influenciam seu <i>design</i>
2018	27	Implementação e institucionalização da gestão de desempenho
2007	5	Investigação se o sistema de avaliação no setor público está atendendo as suas funções
2010	9	Grau de utilização de práticas de gestão de RH
2012	11	Práticas de gestão de recursos humanos mais importantes para os gestores
2017	19	Exposição de motivos do fracasso do gerenciamento do desempenho de servidores
2000	1	Desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho
2016	18	
2004	3	Nível de satisfação com o sistema
2012	10	
2016	17	
2018	26	
2016	15	Impacto do sistema de gestão de desempenho nos servidores
2019	30	
2018	31	
2019	32	
2018	25	
2005	4	Impacto de práticas de gestão de RH no desempenho
2008	6	
2014	13	
2015	14	
2017	21	
2019	23	
2018	28	
2008	7	Análise de variáveis que afetam o desempenho
2009	8	
2012	12	
2016	16	
2017	20	
2019	22	
2019	24	

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Assim, conforme o Quadro 5, destacam-se estudos relacionados ao impacto de práticas de gestão de RH no desempenho. Esse enfoque estratégico da gestão de RH está ligado à Nova Gestão Pública, cujo objetivo é a gestão baseada em resultados, mostrando a importância que passou a ser dada ao desempenho do setor público, tanto para aumentar a eficiência e o desempenho dos servidores, quanto para prestar contas dos resultados aos *stakeholders* (Guesser *et al.*, 2018). Fato este corroborado por Spano, Cicellin e Scuotto (2019), ao mencionarem que, nos debates do setor público, a eficácia da avaliação de desempenho de

recursos humanos tornou-se um tema crucial.

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

Percebe-se que outras pesquisas analisam o nível de satisfação com o Sistema de Gestão de Desempenho e o impacto do Sistema no bem-estar dos servidores, ou seja, investigam se um Sistema de Avaliação de Desempenho é considerado justo na percepção dos servidores, a exemplo das pesquisas de Cook e Crossman (2004), Songstad, Lindkvist, Moland, Chimhutu e Blystad (2012) e, Makhubela, Botha e Swanepoel (2016). O termo justo pode ser entendido como justiça processual, que é a percepção dos servidores de que as decisões tiveram por base procedimentos padronizados, a exemplo da utilização de indicadores de desempenho predeterminados para determinação das compensações dos servidores (Lee, 2019).

Muitas vezes a gestão de desempenho é vista como um evento burocrático anual, na qual os gerentes avaliam superficialmente o desempenho dos subordinados (Blackman, Buick, & O'Donnell, 2017). Logo, a percepção dos servidores também é vital para institucionalização e implementação da gestão de desempenho (Ohemeng, Amoako-Asiedu, & Obuobisa-Darko, 2018a), pois a falta de compreensão e resistência a tais mudanças por parte dos servidores pode comprometer o alcance dos objetivos da avaliação de desempenho (Ohemeng, Amoako-Asiedu, & Obuobisa-Darko, 2018b).

A avaliação de desempenho também pode influenciar as atitudes dos servidores. O estudo de Nielsen e Jacobsen (2018), por exemplo, revelou que quando os servidores foram expostos a informações de alto desempenho, maior foi o nível de aceitação de seus superiores.

Em síntese, as pesquisas internacionais sobre o tema mostram que os estudos estão concentrados na fase de *design* do sistema de avaliação de desempenho, conforme apontado por Bourne *et al.* (2000) e Guesser *et al.* (2018), ou em aspectos específicos do sistema, sem aprofundamento das características, funções e processos que o constitui, conforme evidenciado por Franco-Santos *et al.* (2007).

Destaca-se ainda o artigo de Selden *et al.* (2000), intitulado “Uma nova abordagem para avaliar o desempenho dos sistemas Estaduais de gerenciamento de recursos humanos”. Selden *et al.* (2000) desenvolveram e aplicaram, nos Estados Unidos, um sistema para classificar o

desempenho da gestão dos recursos humanos de cada Estado. Selden *et al.* (2000) consideraram os seguintes critérios no desenvolvimento desse sistema: a) utilizar uma ferramenta de avaliação de desempenho que aplique de forma justa e consistente os critérios em todos os Estados; b) fornecer *feedback* relevante e específico a Estados individuais sobre seu desempenho de recursos humanos; c) incorporar o conhecimento no sistema desenvolvido; d) levar em conta a dependência contextual entre os critérios de avaliação no sistema; e) reconhecer a presença de imprecisão nas informações e, se possível, elaborar um mecanismo para acomodá-las.

Em relação as pesquisas nacionais sobre a avaliação de desempenho de gestão de pessoas no setor público, destacam-se as pesquisas que mencionam a gestão por competências, a exemplo das pesquisas de Bruno-Faria e Brandão (2003), Lima e Lima (2013) e Ramos, Costa, Borba e Assis (2014). A estratégia de implantação do modelo de gestão por competências na Administração Pública Federal no Brasil decorre do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (Ramos *et al.*, 2014) e as pesquisas sobre o assunto indicam que o setor público vem adotando esta prática. Segundo esse Decreto, a gestão por competência é entendida como a:

Gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Decreto nº 5.707, 2006, p.1).

Para Pierantoni *et al.* (2011) a gestão por competências é uma prática que visa aumentar o desempenho global da instituição por meio do incremento do desempenho individual de seus trabalhadores. O modelo de gestão por competências propõe a identificação e o gerenciamento das lacunas de competências entre aquelas disponíveis na organização com aquelas competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos (Ramos *et al.*, 2014). Por exemplo, a pesquisa de Silveira, Pinheiro e Antunes (2012) demonstrou que o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais instituiu a avaliação de desempenho como instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais.

Segundo Dias e Borges (2017) no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, um sistema de medição de desempenho foi implementado dentro dos três níveis: organizacional, de equipe e individual, sendo este último com base em critérios que avaliam a competência dos servidores para executarem as tarefas.

Dias e Guimarães (2015) descrevem sobre os níveis mencionados e acrescentam também o nível divisional: (a) Corporativo/organizacional: o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restringem-se à missão, visão e objetivo macro; (b) Divisional/funcional: foco nos objetivos e metas de cada unidade produtiva da empresa, visando à eficácia organizacional; (c)

Grupal/de Equipes: a avaliação concentra-se sobre os projetos e processos de trabalho; (d) Individual: o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho e/ou comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho.

Para Dias e Guimarães (2015) as organizações têm buscado trabalhar com a avaliação de desempenho nestes diferentes níveis, de acordo com o grau de maturidade em planejamento e uso de ferramentas de mensuração de resultados. As pesquisas de Lima e Lima (2013) e Ramos *et al.* (2014), por exemplo, efetuadas em Instituições de Ensino Federais, revelaram o foco da avaliação de desempenho dos servidores a um nível individual.

Enquanto a pesquisa de Brandão *et al.* (2008) demonstrou que o Banco do Brasil implementou um modelo denominado internamente de gestão do desempenho profissional (GDP), que foi criado para alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. Esse modelo conseguiu integrar pressupostos de modelos e práticas de gestão modernos e eficazes, como a gestão por competências, o *Balanced Scorecard* e a avaliação 360 graus (Brandão *et al.*, 2008). Essa pesquisa ainda concluiu que a percepção dos servidores acerca do modelo implementado tem sido muito positiva (Brandão *et al.*, 2008) em oposição a pesquisa de Mattos e Schindwein (2015) que revelou que a implantação da avaliação de desempenho com base do *Balanced Scorecard* em uma instituição pública da Amazônia causou sofrimento psíquico nos servidores ao impor um trabalho mecanizado, com foco no alcance das metas.

Essa falha do sistema de avaliação de desempenho das metas/métricas se tornarem alvos, quando na verdade os alvos deveriam ser os objetivos da organização foi descrito por Van Camp e Braet (2016). Ao todo, esses autores descreveram quatorze falhas do sistema, que devem ser vistas como um catalisador para aprendizagem sobre o tema (Van Camp & Braet, 2016).

Isto é, entende-se que as vantagens do sistema de avaliação de desempenho superam suas falhas, já que esse sistema tem ajudado as organizações a reduzirem as subjetividades no processo de avaliação (Silveira *et al.*, 2012; Brandão *et al.*, 2008) levando a maior transparência e responsabilização às ações de governo (Pierantoni *et al.*, 2011).

Em síntese, o Quadro 6 descreve o foco das pesquisas nacionais.

Quadro 6 – Foco das pesquisas nacionais ao longo dos anos

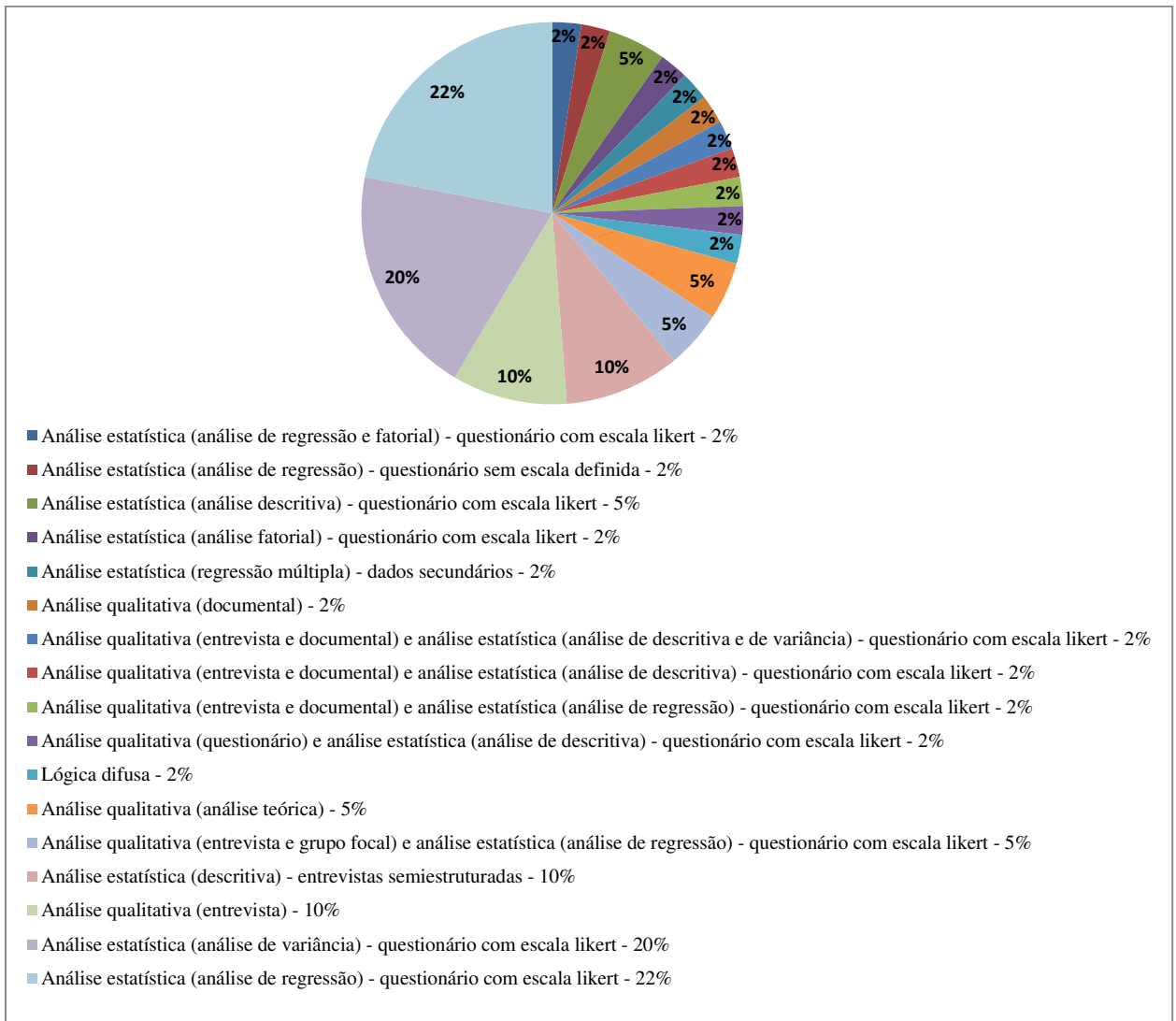
Ano de publicação do artigo	Código do artigo	Foco
2008	34	Nível de satisfação com o sistema
2011	33	Reflexões sobre às metodologias de avaliação de desempenho
2015	38	Relação do desempenho das equipes com estilos de liderança
2017	37	
2012	41	Análise da clareza e objetividade dos critérios de avaliação de desempenho
2003	35	Avaliação de desempenho com base na gestão por competências
2013	40	
2014	39	
2015	36	Impacto da gestão de desempenho no bem-estar dos servidores

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ante o exposto, nota-se que as pesquisas nacionais tratam de diferentes assuntos ao longo dos anos. Além disso, dado o baixo número de artigos encontrados sobre o tema no Brasil, nota-se que há bastante espaço para a pesquisa sobre a avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público.

Agora serão descritas as metodologias utilizadas nas pesquisas científicas internacionais e nacionais que foram selecionadas conforme Subseção 3.2. Tais metodologias são ilustradas na Figura 2.

Figura 2 – Metodologias utilizadas nos artigos científicos



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Conforme o Figura 2, a principal metodologia utilizada nas pesquisas é a modelagem de equações estruturais, que visa analisar simultaneamente múltiplas variáveis, como os métodos de análise de variância, regressão e fatorial (61% dos casos). A coleta de dados dessas pesquisas possui fonte predominantemente primária, por meio da aplicação de questionários aos envolvidos (principalmente servidores) em organizações públicas, com adoção da Escala *Likert*.

Nove pesquisas (22% dos casos) utilizaram uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas, questionário com perguntas abertas, análise teórica e de documentos. Seis pesquisas (15% dos casos) adotaram a análise estatística descritiva, algumas com uso de entrevistas semiestruturadas e outras com aplicação de questionário (escala *Likert*). Observa-se ainda, conforme Figura 2, que algumas pesquisas utilizaram tanto abordagem qualitativa, quanto quantitativa.

A metodologia que mais difere do grupo é a Lógica Difusa, utilizada na pesquisa de Selden *et al.* (2000) para avaliar o desempenho da gestão de recursos humanos dos governos estaduais dos Estados Unidos e comparar, de forma abrangente, os Sistemas de gestão de RH, apresentando um ranking de desempenho.

3 METODOLOGIA

Esta seção trata dos métodos utilizados para alcance dos objetivos da presente pesquisa, e está dividida nas Subseções: Enquadramento Metodológico, Procedimentos para Seleção do Referencial Teórico e, Procedimentos para Coleta e Análise dos Dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No presente estudo optou-se por utilizar uma visão de conhecimento interpretativista, que visa interpretar a realidade. O que vai ao encontro do objetivo geral de identificar e aperfeiçoar aspectos de um instrumento governamental, utilizado pelo TCU para avaliar o desempenho da gestão de pessoas das organizações públicas federais brasileiras.

Quanto ao paradigma científico a pesquisa apoia-se na fenomenologia, que considera que os fenômenos falam por si só (Gray, 2012). Ainda segundo Gray (2012) a fenomenologia utiliza métodos não estruturados de coleta de dados; e possui abordagem indutiva.

Desse modo, a natureza do objetivo desta pesquisa é descritiva, já que a pesquisa é caracterizada como a tentativa de compreensão dos significados e características da situação (Richardson, 2008). A análise dos dados é qualitativa e quantitativa. O instrumento da pesquisa qualitativa é documental, conforme coleta e análise de dados de Relatórios Técnicos dos Levantamentos sobre governança e gestão de pessoas do TCU (2016, 2017, 2018), extraídos de sua página eletrônica em agosto de 2019. E o instrumento da pesquisa quantitativa tem por base o *software* excel, no qual foram alimentados os dados de avaliação do modelo iGovPessoas do TCU para mensuração de acordo com o modelo de Petri (2005).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Além dessa pesquisa ter diferentes referências científicas como base bibliográfica, decorrentes das leituras da autora, também teve por base uma revisão sistemática da literatura sobre o tema central, que foi efetuada conforme descrito a seguir. Para levantamento dessa revisão sistemática utilizou-se a ferramenta *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, especificamente para a etapa da Seleção do Portfólio Bibliográfico (Valmorbida & Ensslin, 2017). Esse procedimento foi efetutado nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior: *Web of Science*, *Scienc Direct*, *Scopus*. Nessas bases foram coletados os artigos científicos em inglês publicados de janeiro/2000 a

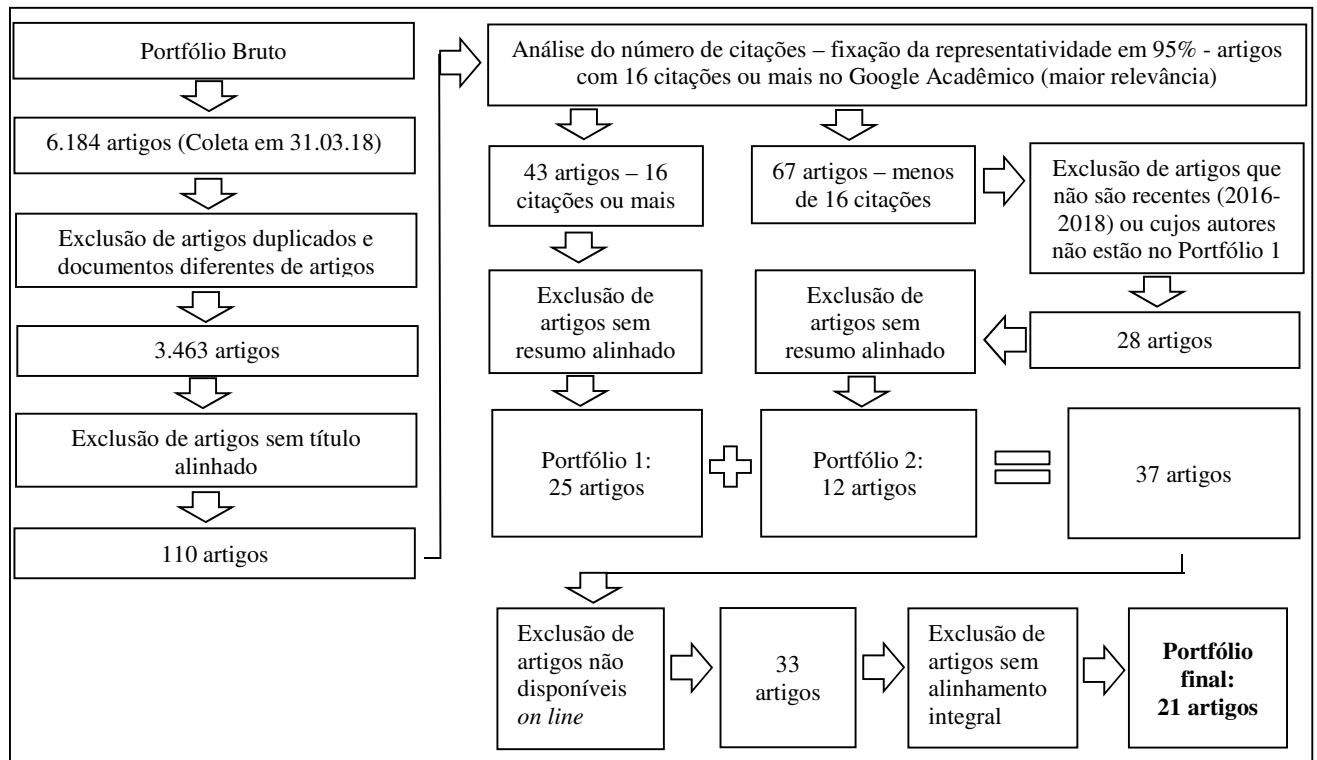
março de 2018 acerca do tema Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público, que continham no título, resumo ou palavra-chave as seguintes palavras usadas nos comandos de busca:

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

- Palavras-chave do Comando de busca 2: *evaluat**, *measur**, *assess**, *appraisal*, *manag**, *indicat** AND *performance*, *government employee*, *civil service*, *civil servant*, *public servant*.

Foram utilizados dois comandos de busca porque se percebeu que a utilização do Comando 1 não era suficiente para filtrar os artigos sobre o assunto, já que alguns artigos não incluíam a palavra-chave “public sector”, mas tão somente a palavra “civil service” e similares. Essa busca, realizada em 31 de março de 2018, resultou em 6.184 artigos que foram exportados para um *software* de gerenciamento de referências bibliográficas (*EndNote*), no qual teve início a etapa de filtragem desse portfólio, conforme Figura 3.

Figura 3 – Filtragem do Portfólio Bruto Internacional – Parte 1

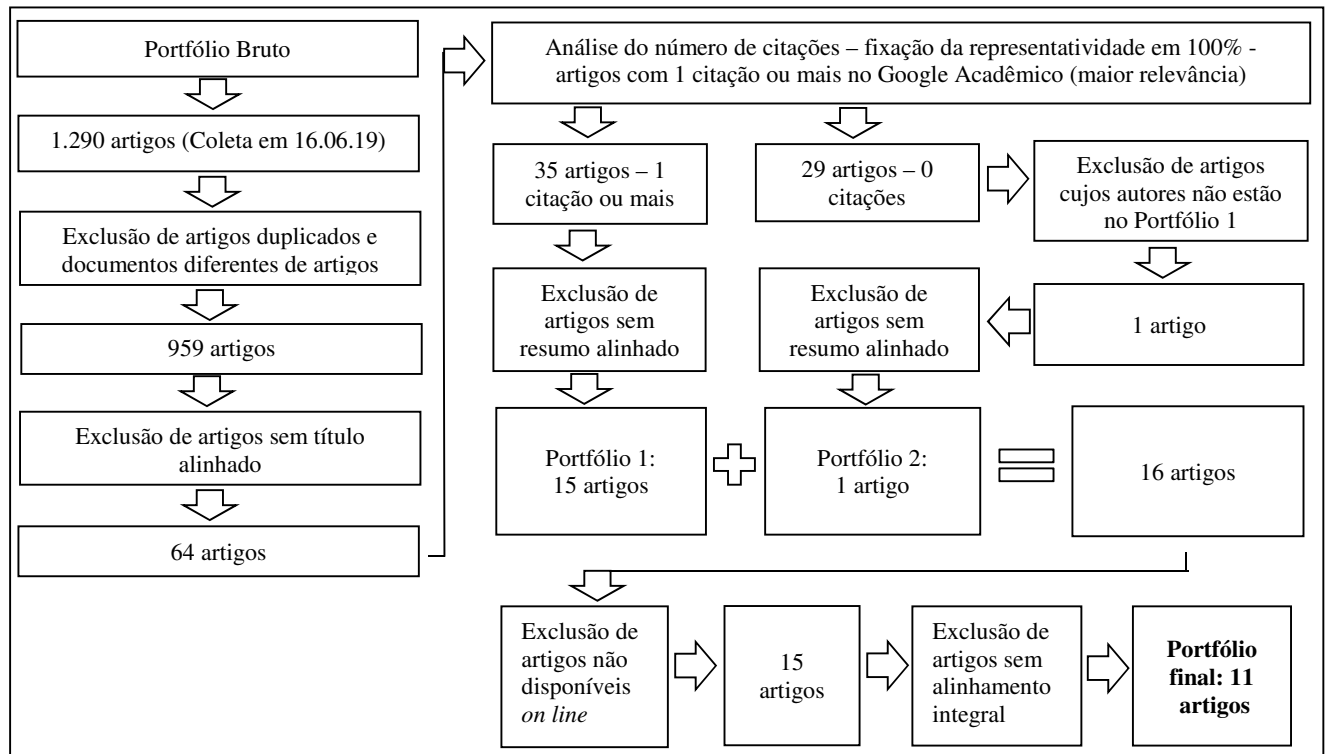


Fonte: Elaborada pela autora com base na etapa de Filtragem do *ProKnow-C (2018)*.

Esses artigos estão listados na seção das Referências com um número sequencial de 1 até 21 entre colchetes ao final.

Além disso, a fim de atualizar o portfólio de artigos, foi realizada uma busca semelhante nas bases de dados internacionais citadas, com os mesmos comandos de busca em 16 de junho de 2019, mas limitada ao período de 2018-2019, conforme Figura 4.

Figura 4 – Filtragem do Portfólio Bruto Internacional – Parte 2



Fonte: Elaborada pela autora com base na etapa de Filtragem do *ProKnow-C* (2019).

Esses artigos estão listados na seção das Referências com um número sequencial de 22 até 32 entre colchetes ao final.

A seleção de artigos nacionais também foi efetuada com base no *ProKnow-C*. Esse procedimento foi efetuado nas bases de dados da *Spell* e *SciELO*, onde foram coletados artigos científicos publicados no Brasil, sem limitação temporal, acerca do tema Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público, que continham no título, resumo ou palavra-chave (na base da *Spell*) ou em todos os índices (na base da *SciELO*) as seguintes palavras usadas nos comandos de busca:

- Palavras-chave do Comando de busca 1:

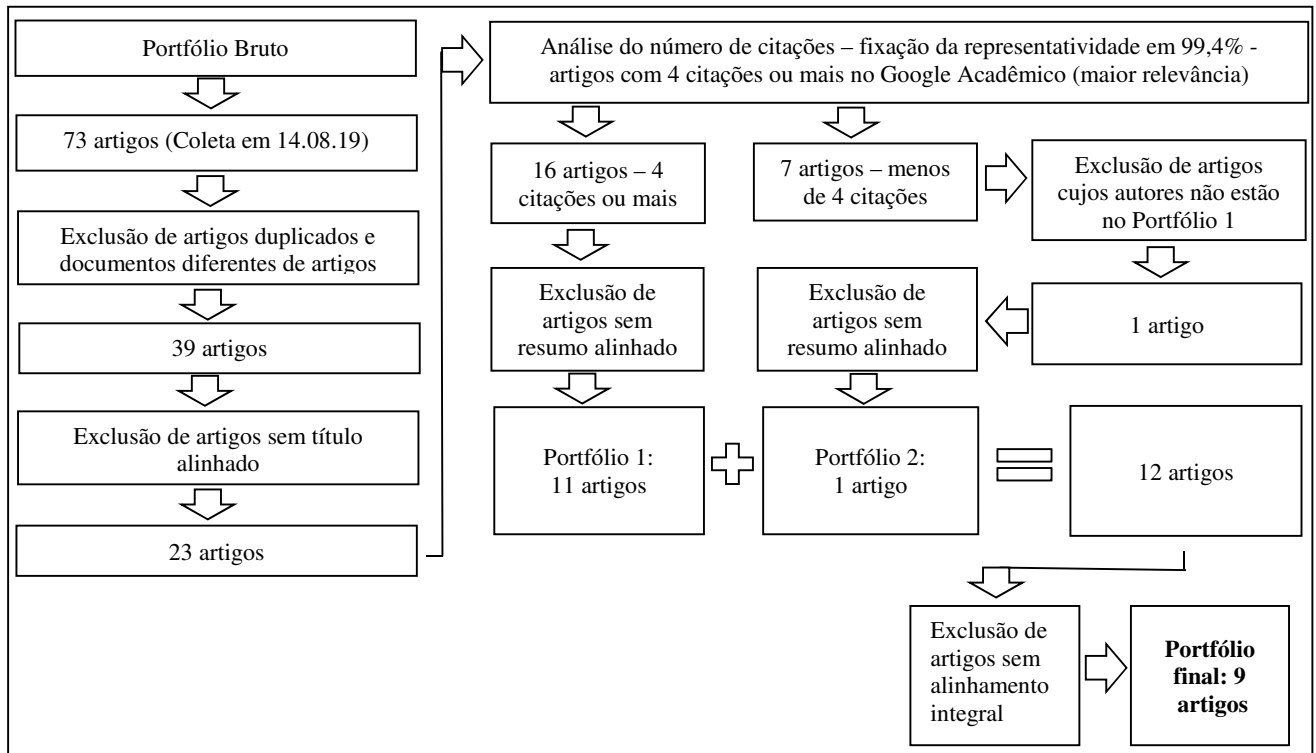
- a) (avaliação de desempenho) AND (administração pública) AND (recursos humanos);
- b) (avaliação de desempenho) AND (serviço público) AND (recursos humanos);
- c) (avaliação de desempenho) AND (administração pública) AND (gestão de pessoas);
- d) (gestão de desempenho) AND (administração pública) AND (recursos humanos);
- e) (gestão de desempenho) AND (serviço público) AND (recursos humanos);
- f) (gestão de desempenho) AND (administração pública) AND (gestão de pessoas);

- Palavras-chave do Comando de busca 2:

- a) (avaliação de desempenho) AND (servidores públicos).

Essa busca, realizada em 14 de agosto de 2019, resultou em 73 artigos que passaram pela etapa de filtragem, conforme Figura 5.

Figura 5 – Filtragem do Portfólio Bruto Nacional



Fonte: Elaborada pela autora com base na etapa de Filtragem do *ProKnow-C* (2019).

Esses artigos também estão listados na seção das Referências com um número sequencial de 33 até 41 entre colchetes ao final. Ou seja, ao todo, a revisão sistemática da literatura resultou em 41 artigos científicos.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

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

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

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

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

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

(i) investigação dos níveis em que são examinados os indicadores: as medidas de desempenho individuais, o conjunto de medidas de desempenho e a relação entre esse Sistema e o ambiente no qual opera, segundo manifestações de Neely *et al.* (1995);

(ii) identificação da observância do índice iGovPessoas em relação ao ciclo de vida de um Sistema de Avaliação de Desempenho, proposto por Bourne *et al.* (2000), que envolve as etapas de *design*, implementação, uso e revisão;

(iii) investigação da função da Avaliação de Desempenho na gestão pública a que é dada maior ênfase na metodologia iGovPessoas, quais sejam: avaliar, controlar, orçar, motivar, promover, celebrar, aprender e melhorar, segundo Behn (2003).

O procedimento para alcance do segundo objetivo específico consistiu na utilização do modelo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho de Petri (2005), que foi construído com base na metodologia MCDA, para identificar quais aspectos do índice iGovPessoas podem ser aprimorados. Para isso, a Subseção 3.3.1 descreve a metodologia iGovPessoas e a Subseção 3.3.2 descreve o modelo construído por Petri (2005), que foi usado para identificar o estágio atual do desempenho da metodologia utilizada pelo TCU para avaliar a governança e gestão de desempenho de pessoas – iGovPessoas.

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

A proposição de ações de aperfeiçoamento aos aspectos com desempenho mais comprometedor consistiu no alcance do terceiro objetivo específico. De forma a fornecer ao

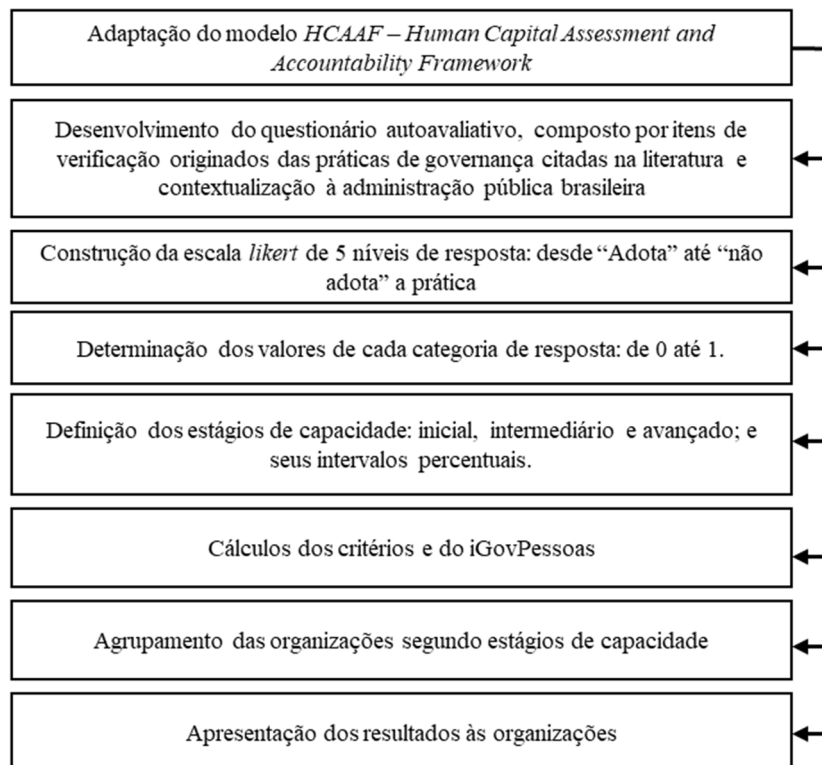
TCU uma proposta concisa de ações capazes de alavancar o desempenho da metodologia iGovPessoas. Para isso, também foi utilizado o *software excel*, para demonstrar quantitativamente o impacto das ações de aperfeiçoamento no desempenho do iGovPessoas.

3.3.1 Índice de Governança e Gestão de Recursos Humanos - iGovPessoas

O iGovPessoas é o modelo utilizado pelo TCU para avaliar a governança e gestão de pessoas na Administração Pública Federal. Com base no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização este modelo foi desenvolvido pelo TCU e aplicado em organizações públicas federais em quatro ciclos avaliativos até o presente: nos anos de 2013, 2016, 2017, 2018. Maiores esclarecimentos acerca do iGovPessoas são efetuados na Subseção 4.1.

Esta subseção tem o intuito de demonstrar a metodologia utilizada no iGovPessoas, conforme Figura 6.

Figura 6 – Estrutura da metodologia iGovPessoas



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do Relatório TCU (2018).

Conforme a Figura 6, o iGovPessoas tem o intuito de avaliar a capacidade das organizações na governança e gestão de pessoas por meio da aplicação de um questionário, cujas questões possuem 5 níveis de resposta (escala *Likert*), de acordo com o grau de adoção

da organização acerca de boas práticas citadas na literatura sobre o assunto (TCU, 2018). A maior parte das questões também apresenta perguntas adicionais, do tipo “sim/não”, chamadas de questões TipoX, que dizem respeito aos detalhes da adoção da prática, e que podem gerar desconto no cálculo do desempenho da organização (conforme Subseção 4.1).

Destaca-se que a escala *Likert*, utilizada no iGovPessoas, é caracterizada por atribuir uma ordem de preferência entre as categorias de resposta, mas cuja natureza não possibilita a identificação de ações de aperfeiçoamento que possam produzir resultados melhores para as organizações.

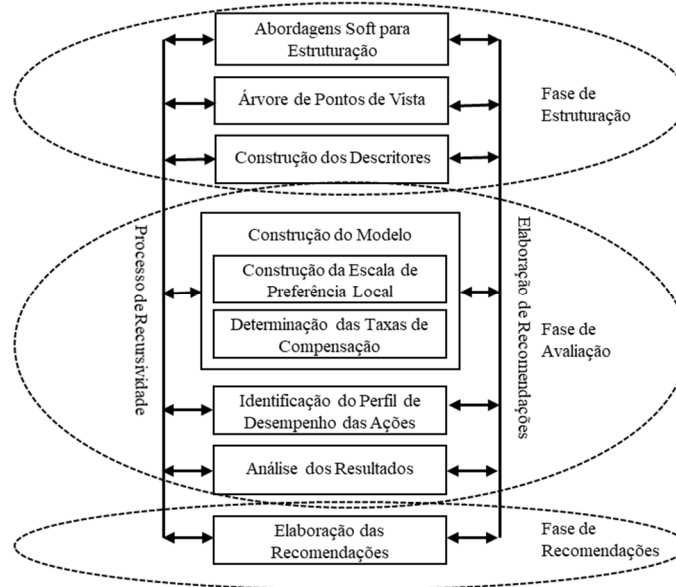
3.3.2 Modelo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho

A Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) teve origem na Escola Européia e sua utilização está ligada ao fato dela ser capaz de desenvolver ferramentas para apoiar à gestão, por meio de um processo social a partir da percepção de um gestor sobre um contexto (Checkland & Scholes, 1999). Essa metodologia é capaz de reconhecer os limites da objetividade, ou seja, ela reconhece que as pessoas não são essencialmente racionais, pois levam em conta seus valores e suas preferências estabelecidos a partir de aspectos subjetivos, incertos e de uma visão parcial sobre a situação (Roy & Vanderpooten, 1996).

Para Bana e Costa (1993) a MCDA possui uma concepção sistêmica *soft* de um processo de apoio à tomada de decisão, que busca a elaboração de um modelo de avaliação a partir de uma abordagem interativa, construtivista e de aprendizagem. Isto é, nessa abordagem não existe uma única solução para o problema (Roy, 1993), pois a solução é construída a partir dos valores e objetivos dos atores envolvidos. Dessa forma, pode-se dizer que a MCDA está alinhada aos conceitos de avaliação de desempenho numa ótica sistêmica, ao entender a interligação de todos os componentes do sistema.

A Figura 7 mostra as fases da metodologia MCDA-C (Construtivista): estruturação, avaliação e recomendações de ações de aperfeiçoamento.

Figura 7 – Fases da Metodologia MCDA-C



Fonte: Adaptado de Ensslin, Dutra e Ensslin (2000, p. 81).

Destaca-se que a Figura 7 apresenta a metodologia MCDA-C, que acrescenta à metodologia MCDA a figura do decisor no processo de apoio à decisão. Este trabalho, no entanto, limita-se ao escopo da MCDA, que é capaz de subsidiar o processo de tomada de decisão, sem agregar o conhecimento do decisor.

Conforme Figura 7, na Fase de Estruturação são realizadas as etapas: a) identificação do problema, b) construção da árvore de pontos de vista, c) construção dos descritores e escalas ordinais para a medição do desempenho das alternativas potenciais em cada ponto de vista fundamental (PVF) (Grzebieluckas *et al.*, 2011).

Já na Fase de Avaliação, as escalas ordinais são convertidas em escalas cardinais, por meio da construção de níveis de referência para cada descritor (Bana e Costa & Silva, 1994), sendo o nível superior chamado bom e o nível inferior chamado neutro (Zamcopé, Ensslin, Ensslin, & Dutra, 2010). Os níveis de referência dos descritores informam as faixas limítrofes: em nível de mercado – entre os níveis Bom e Neutro; em nível comprometedor – abaixo do Neutro; e, em nível de excelência – acima do Bom (Bortoluzzi, Ensslin, & Ensslin, 2011). Por meio de julgamento semântico e com o auxílio do *software Macbeth-scores*, são realizadas comparações par-a-par para identificar a diferença de atratividade entre os níveis de escala (Bana e Costa, Stewart, & Vansnick, 1995).

Ainda na Fase de avaliação, são identificadas as taxas de substituição/compensação de cada critério, para transformar o valor da avaliação de cada critério em valores de uma avaliação global, que demonstra o impacto de cada critério no alcance do desempenho geral (Bortoluzzi

et al., 2011). Esse desempenho global é obtido por meio da agregação das avaliações locais, conforme a seguinte equação matemática de agregação aditiva (Bortoluzzi *et al.*, 2011):

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

Em que:

V (a) = valor do Desempenho Global;

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

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

n = n° de critérios do modelo.

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

O método, nesta etapa, foi utilizar o modelo que foi desenvolvido em 2005, pelo Dr. Sergio Murilo Petri, na sua tese de doutorado em Engenharia de Produção, para avaliar ferramentas de avaliação de desempenho. Assim, com base na MCDA, o modelo desenvolvido por Petri (2005) procurou identificar os pontos fortes (destaques ou vantagens) e os pontos fracos (cuidados ou desvantagens) das abordagens de avaliação de desempenho mais citadas e acessíveis na literatura.

Portanto, com base nos objetivos da avaliação de desempenho propostos por Ensslin e Ensslin (2003), Keeney (1992), Roy (1993), Roy e Vanderpooten (1996), Neely *et al.* (1996b) e Ensslin, Montibeller e Noronha (2001), Petri (2005) elaborou o Quadro 7, que demonstra a estrutura de análise e aspectos observados na abordagem de avaliação.

Quadro 7 – Estrutura de análise da abordagem

Aspectos Considerados		Pontos Fortes (aspectos relevantes ou vantagens)	Pontos Fracos (limitações ou desvantagens)	Fontes
Conhecimento	Forma			Keeney (1992) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Entendimento			Keeney (1992), Roy (1993 e 1996) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Reconhecimento Científico			Roy (1993 e 1996) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Acesso			Keeney (1992), Neely <i>et al.</i> (1996b) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
Fatores Críticos de Sucesso	Forma			Keeney (1992), Neely <i>et al.</i> (1996b) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Operacional			Keeney (1992) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Mensurável			Keeney (1992) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Compreensível			Keeney (1992) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
Indicadores	Definição			Keeney (1992), Neely <i>et al.</i> (1996b) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Escalas			Keeney (1992) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Padrões			Keeney (1992), Roy (1993 e 1996) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Ações			Keeney (1992), Roy (1993 e 1996) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
Tomada de decisão	Visão			Roy (1993 e 1996) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Resultado da decisão			Roy (1993 e 1996) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)
	Efetividade			Roy (1993 e 1996) e Ensslin <i>et al.</i> (2001)

Fonte: Petri (2005, p. 50)

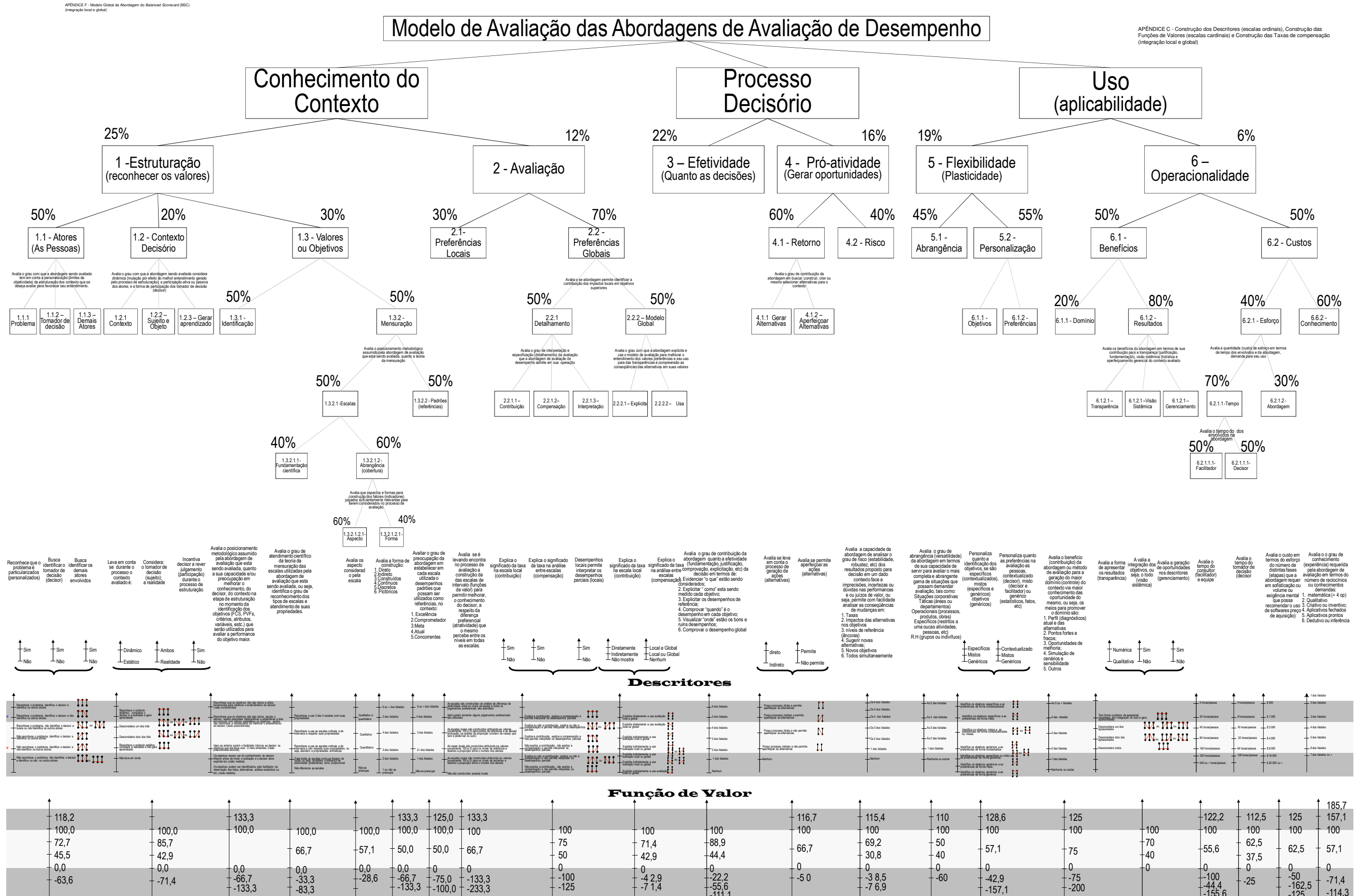
Petri (2005) ainda detalhou cada um dos pontos que compõem a estrutura da abordagem:

1. Conhecimento: tem como propósito gerar ou proporcionar entendimento aos envolvidos, considerando:
 - a. Forma: geração de conhecimento por meio de um processo estruturado;
 - b. Entendimento: como a geração do conhecimento proporciona aos envolvidos, compreensão do que se está avaliando;
 - c. Reconhecimento científico: o processo de geração do conhecimento pode ser comprovado cientificamente por meio do empirismo;
 - d. Acesso: o acesso à abordagem é livre ou restrito;
2. Fatores críticos de sucesso: verifica se a abordagem identifica o que se julga relevante na situação avaliada, conforme os aspectos:
 - a. Forma: apresenta ou não os fatores críticos de sucesso;
 - b. Operacional: é factível e independente de outros fatores críticos de sucesso;
 - c. Mensurável: é possível quantificar o desempenho do contexto;

- d. Compreensível: proporciona a todos a mesma informação;
3. Indicadores: descreve os níveis de desempenho de forma a possibilitar:
- a. Definição (Estados possíveis): é possível identificar o estado atual de desempenho nos fatores críticos de sucesso;
 - b. Escalas: considera algum tipo de escala, que segundo a teoria da mensuração, são: na ordem, nominal, ordinal, intervalos e de razão;
 - c. Padrões (referências ou âncoras): permite que se compare o fator crítico com a mesma atratividade;
 - d. Ações: proporcionar a geração de ações por meio da identificação do estado atual e de onde se pretende chegar.
4. Tomada de decisão: identifica como as decisões tomadas afetam a organização bem como o grau de compreensão destas decisões:
- a. Visão (global ou local): identifica se a tomada de decisão afeta o desempenho local e global;
 - b. Resultado da decisão: proporciona aos tomadores de decisão a explicação do porquê desta ou daquela decisão;
 - c. Efetividade: após tomada a decisão é possível justificar e apresentar os resultados de forma transparente, para que todos compreendam os resultados.

Os pontos descritos acima subsidiaram a construção do modelo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho efetuada por Petri (2005). A Figura 8 mostra esse modelo, que foi utilizado neste estudo para avaliar a metodologia de avaliação do índice iGovPessoas.

Figura 8 – Modelo de avaliação das abordagens de avaliação de desempenho



Fonte: Petri (2005, p. 228).

APÊNDICE F - Modelo Global de Abordagem do Balanced Scorecard (BSC) (integração local e global)

APÊNDICE C - Construção dos Descritores (escalas ordinais), Construção das Funções de Valores (escalas cardinais) e Construção das Taxas de compensação (integração local e global)

A Figura 8 é composta por três grandes áreas de avaliação: conhecimento do contexto, processo decisório e uso (aplicabilidade). Cada uma dessas grandes áreas é dividida em *clusters* e *subclusters*, que formam a estrutura hierárquica de valor do modelo, isto é, seus componentes estão interligados numa cadeia de causa e efeito. Por exemplo, o *cluster* “estruturação” é avaliado por meio dos *subclusters* “atores” e “contexto decisório”. Assim, como os demais pontos de vista fundamentais “avaliação”, “efetividade”, “proatividade”, “flexibilidade” e “operacionalidade” são subdivididos nos seus respectivos pontos de vista elementares (PVE).

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

Portanto, o iGovPessoas será avaliado por meio de vinte e um descritores, possibilitando assim a mensuração do desempenho dessa metodologia. Além disso, será representado graficamente, tanto na escala ordinal quanto cardinal, o perfil do desempenho encontrado para a metodologia iGovPessoas.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Esta seção trata dos resultados do presente estudo, que são apresentados nas seguintes subseções: Apresentação do índice iGovPessoas - TCU, Mensuração do índice iGovPessoas e exposição de ganhos potenciais do modelo de mensuração proposto.

4.1 APRESENTAÇÃO DO ÍNDICE IGOVPESSEAS - TCU

As características do índice iGovPessoas e sua metodologia foram analisadas a partir de conceitos de avaliação de desempenho da literatura científica internacional. Conforme o Relatório de Levantamento do Tribunal de Contas da União – TCU nº 014.566/2016-8 (2016), o Índice de Governança de Pessoas – iGovPessoas, criado pela Secretaria de Fiscalização de Pessoal do TCU, tem por objetivo avaliar a situação atual e a evolução da governança e da gestão de pessoas por meio de uma amostra abrangente de organizações da Administração Pública Federal, identificando assim os riscos mais relevantes e induzindo melhorias na área.

O resultado dessa avaliação do TCU é um diagnóstico a ser usado no planejamento de suas ações de controle e pelos Órgãos Governantes Superiores, responsáveis por normatizar e fiscalizar a área de pessoal (TCU, 2016). Além disso, espera-se que as organizações avaliadas utilizem o diagnóstico como insumo para o desenvolvimento de ações com vistas a melhorar a governança e a gestão de seus recursos humanos (TCU, 2016). A razão principal para a realização do levantamento foi o entendimento de que os resultados de qualquer organização pública dependem fundamentalmente das pessoas que nelas trabalham, especialmente em um setor com grande utilização de recursos humanos como é o setor público (TCU, 2016).

Entre 2013 e 2016, o TCU realizou levantamentos sobre governança e gestão em quatro temas: tecnologia da informação (TI), pessoas, contratações e governança pública. E a partir de 2017 o TCU integrou esses temas em um só instrumento de autoavaliação, o Questionário Integrado de Governança Pública (TCU, 2018).

O levantamento realizado em 2017 resultou no Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, que determinou o acompanhamento, por cinco anos, da capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades jurisdicionados, a fim de identificar riscos sistêmicos, subsidiar o TCU e o Congresso Nacional com informações sobre a governança e a gestão das Organizações Públicas Federais e outros entes jurisdicionados do TCU (TCU, 2018).

Conforme Relatório do TCU (2016), o questionário utilizado na avaliação do iGovPessoas baseia-se no modelo abaixo, resultante de adaptação do modelo adotado pelo

Governo Federal Estadunidense, *Human Capital Assessment and Accountability Framework* (em tradução livre, Modelo de Avaliação, Transparência e Prestação de Contas do Capital Humano), que tem por base a Figura 9.

Figura 2 – Modelo de avaliação de governança e gestão de pessoas



Fonte: TCU (2016, p. 11).

O modelo adotado fundamenta-se no entendimento de que a alta administração da organização é a única responsável pelo estabelecimento dos processos de liderança, cujo objetivo é dirigir os esforços da organização para a obtenção de resultados em benefício da sociedade (TCU, 2016).

O instrumento de avaliação desse modelo é um questionário autoavaliativo, composto por itens de verificação originados das práticas (ou boas práticas) de governança citadas na literatura (TCU, 2018). Essas práticas foram desdobradas em itens de verificação mais objetivos, avaliáveis e auditáveis, e foram ajustadas e contextualizadas à administração pública brasileira e outros entes jurisdicionados do TCU pela experiência da equipe de auditores e pela contribuição de gestores públicos, por meio de grupos focais, realizados com auxílio da equipe da UnB (TCU, 2018).

Em seguida, o questionário foi disponibilizado no sítio eletrônico do TCU para preenchimento das organizações participantes (TCU, 2016). Mas percebe-se que desde a utilização inicial desse questionário em 2013, algumas alterações foram implementadas pelo TCU, como por exemplo, redução da quantidade de questões utilizadas no questionário e reformulação das categorias e valores de cada resposta em 2018.

Portanto, a partir deste momento é apresentada a metodologia aplicada no ciclo avaliativo mais recente, em 2018. O questionário utilizado pelo TCU (ANEXO A) é composto por 65 questões (itens) objetivas, que compõem 16 agregadores e 4 critérios de avaliação da governança e gestão de pessoas, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Estrutura e número de itens do questionário do levantamento

Critério	Código do agregador	Descrição do agregador	Nº de questões
Liderança	1110	Estabelecer o modelo de governança da organização	2
	1120	Gerir o desempenho da alta administração	2
	1130	Zelar por princípios de ética e conduta.	4
Estratégia	2110	Gerir os riscos da organização.	3
	2120	Estabelecer a estratégia da organização	4
	2130	Promover a gestão estratégica	8
Accountability	3110	Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas	5
	3120	Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna	4
Operações	4110	Realizar planejamento da gestão de pessoas	3
	4120	Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	4
	4130	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	4
	4140	Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados	4
	4150	Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	4
	4160	Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável	7
	4170	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	4
	4180	Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores	3
TOTAL:	4 critérios	16 agregadores	65 questões

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do TCU (2018).

Para cada questão formulada, as organizações foram solicitadas a selecionar uma das categorias de resposta (ANEXO B) que estão demonstradas no Quadro 9.

Quadro 9 – Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas

Ordem	Categorias de resposta	Valores
1º	Não adota	0
	Não se aplica (risco não tratado)	
2º	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la	0,05
3º	Adota em menor parte	0,15
4º	Adota parcialmente	0,5
	Não se aplica (risco medianamente tratado)	
5º	Adota em grande parte ou totalmente	1
	Adota	
	Não se aplica	

Fonte: TCU (2018, p. 2).

A atribuição de maior valor à resposta “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” do que o valor atribuído à resposta “Não adota”, indica a disposição da Alta Administração em adotar o controle sugerido (TCU, 2018). No caso de a resposta ser que o controle não se aplica à organização, o respondente teve que informar se a inaplicabilidade era derivada de impedimento legal, de custo-benefício desfavorável ou de outras razões, as quais foram avaliadas pelos membros da equipe do TCU, podendo tais razões terem sido rejeitadas, diminuindo a nota da organização naquela questão (TCU, 2018). Assim, de acordo com a pertinência ou não das justificativas apresentadas nas respostas “Não se aplica”, esse tipo de resposta foi equiparado às respostas “Não adota / Adota parcialmente/ Adota em maior parte, conforme explicitado no Anexo B (TCU, 2018).

Conforme Anexo A, a maior parte das questões apresentava perguntas adicionais, do tipo “sim/não”, chamadas de questões TipoX, que diziam respeito aos detalhes da adoção da prática. Destaca-se que as questões TipoX só apareciam para o respondente nos casos em que este tivesse selecionado os tipos de resposta “Adota”, “Adota parcialmente” ou “Adota em grande parte ou totalmente”.

O valor final das questões foi calculado da seguinte forma:

- Para categorias de respostas com valor 1 (Quadro 8), o desconto das TipoX nas questões principais variou de 0 a 0,85, sendo 0 quando o respondente marcou todas as TipoX, e 0,85 quando não marcou nenhuma;
- Para categorias de respostas com valor 0,5 (Quadro 8), o desconto das TipoX variou de 0 a 0,35, sendo 0 quando o respondente marcou todas as TipoX, e 0,35 quando não marcou nenhuma.

Quanto a cada uma das categorias do Quadro 8, bem quanto o valor do eventual desconto derivado das questões TipoX, o TCU utilizou a técnica estatística Análise de Componentes Principais (ACP), sendo o método de extração de componentes o de mínimos resíduos,

conforme se extrai do Anexo B.

A ACP é um método estatístico multivariado que permite a redução dimensional de um conjunto de dados ao seu conteúdo mais significativo, expurgando a variância devida ao acaso (ruído) e a variância devida a outros fatores que não são o objetivo da mensuração (TCU, 2018).

As capacidades das organizações nos 16 agregadores do modelo foram calculadas pela média ponderada das respostas aos seus respectivos itens, gerando o resultado (capacidade) em cada um dos critérios. O iGovPessoas é a média ponderada desses valores (TCU, 2016).

O TCU (2018) reitera que os índices não devem ser percebidos como uma medida precisa da governança e gestão pública de uma dada organização, devendo ser entendido apenas como uma referência e um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área, e também um guia no processo de melhoria. Mas, é responsabilidade da autoridade máxima da organização decidir - por meio de análise crítica dos riscos relevantes e das necessidades da organização - qual a meta mais adequada a ser alcançada em cada prática do instrumento de autoavaliação (TCU, 2018). O conjunto de metas deve ser formalizado como parte de um plano, atentando-se também para as metas legais de cumprimento obrigatório (TCU, 2018).

Efetuados os cálculos a partir das respostas dos questionários, as organizações foram agrupadas segundo estágios de capacidade. Os intervalos foram definidos com base nos valores atribuídos a cada categoria de resposta, conforme Quadro 10.

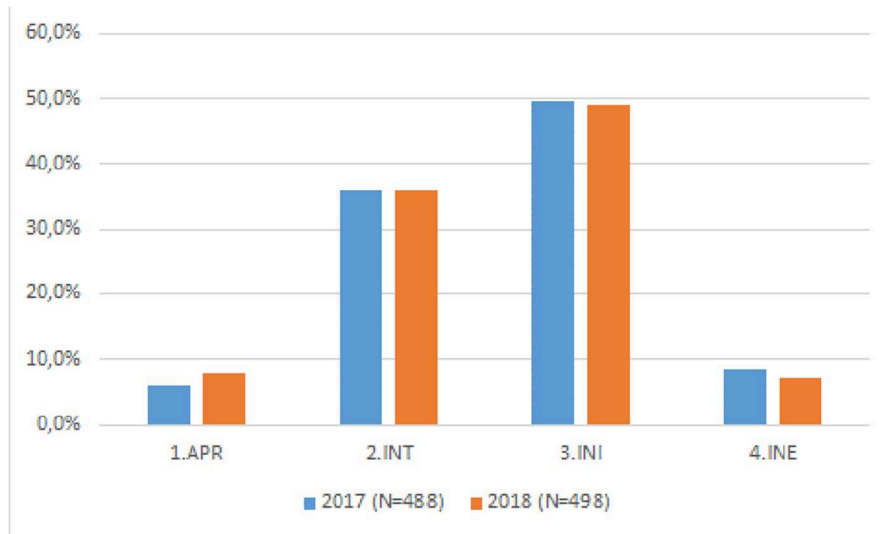
Quadro 10 – Níveis de capacidade em governança ou gestão

ESTÁGIOS		INTERVALOS
INICIAL	Inexpressivo	0 a 14,99%
	Iniciando	15 a 39,99%
INTERMEDIÁRIO		40% a 70%
APRIMORADO		70,01 a 100%

Fonte: TCU (2018, p. 6).

Em 2018, foram avaliadas quatrocentos e noventa e oito (498) organizações, de diferentes tipos: agências, autarquias, bancos, casas legislativas, estatais, fundações, hospitais, instituições de ensino, militares, ministérios, órgãos executivos e tribunais. O resultado da avaliação em 2018 de todas essas organizações pode ser visualizado na Figura 10.

Figura 30 – iGovPessoas por estágio de capacidade em 2017 e 2018



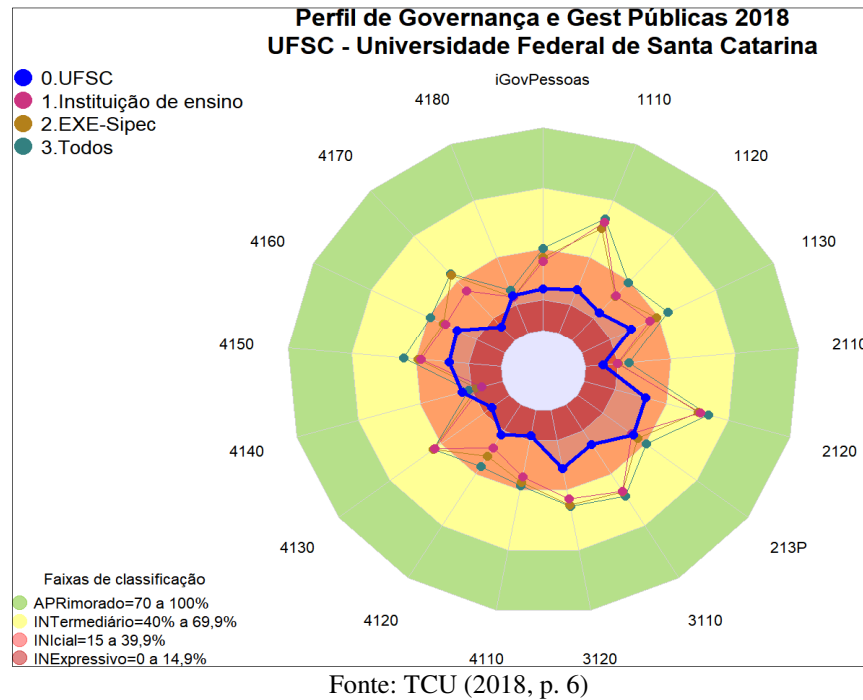
Fonte: TCU (2018, p. 20).

Conforme se observa na Figura 10, mais da metade das organizações (56%) ainda se encontram nos estágios iniciais em 2018 (3 e 4), ainda que tenha existido uma melhora sutil da situação em relação ao ano de 2017 (TCU, 2018).

O TCU ainda mensurou a capacidade da gestão de pessoas (iGestPessoas), a partir dos agregadores do critério “Operações” (Quadro 6), que compõem o índice iGovPessoas, e o resultado em 2018 revela que 64% das organizações apresentam baixa capacidade de gerir seu principal ativo, as pessoas (TCU, 2018).

A título ilustrativo, para demonstrar a metodologia iGovPessoas, será apresentado agora o resultado do ciclo avaliativo de 2018 no caso específico da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, conforme Figura 11.

Figura 11 – Perfil de governança e gestão de pessoas da UFSC



Os códigos numéricos da Figura 11 são a representação dos dezesseis agregadores citados no Quadro 7. Assim, por exemplo, a UFSC está no estágio inicial em governança e gestão de pessoas, sendo seu maior ponto crítico o agregador 2110 - Gerir os riscos da organização. Em relação ao índice de gestão de pessoas – iGestPessoas, o maior ponto crítico é o agregador 4170 - Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

Logo, o resultado mostra em que nível de capacidade em governança ou gestão a organização se encontra em determinado momento. Ou seja, é um diagnóstico que consiste na apresentação gráfica acima.

Ante o exposto acerca do ciclo avaliativo de 2018, cabe agora a análise acerca das características da avaliação de desempenho do iGovPessoas, a partir da percepção da autora de conceitos da literatura científica internacional e do Relatórios do TCU (2018).

Para Neely *et al.* (1995), o uso de indicadores na perspectiva de um Sistema pode ser examinado em três níveis. No caso do iGovPessoas este modelo examina o desempenho da governança e gestão de pessoas nos níveis: (i) das medidas de desempenho individuais (medidas obtidas por meio do questionário iGovPessoas); (ii) do conjunto de medidas de desempenho (conjunto de medidas do questionário iGovPessoas); (iii) da relação entre esse Sistema e o ambiente no qual opera (análise do iGovPessoas se restringe ao cenário público brasileiro).

Quanto à relação entre esse Sistema e o ambiente no qual opera, observa-se que o TCU tem a intenção de avaliar o ambiente interno das organizações, tanto que o questionário de

avaliação foi elaborado com a contribuição de gestores públicos. Mas como esta avaliação visa comparar o desempenho das diferentes organizações com características semelhantes, as medidas de desempenho não estão alinhadas aos objetivos estratégicos de cada organização. De forma que o questionamento elaborado pelo TCU é mais genérico, a exemplo de um item do questionário que visa identificar se a organização possui controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais (ver ANEXO A).

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

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

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

Assim, em síntese o iGovPessoas é composto pelas etapas do ciclo de vida da avaliação de desempenho (Bourne *et al.*, 2000) e busca avaliar e controlar o desempenho da governança e gestão de pessoas (Behn, 2003) nos três níveis segundo Neely *et al.* (1995).

Em relação as pesquisas científicas selecionadas para compor a fundamentação teórica do presente estudo, foram apontadas diversas práticas de gestão de recursos humanos. Como o TCU (2018) visa avaliar a adoção de boas práticas de gestão de recursos humanos, é possível

comparar, sucintamente, se estas aparecem nas pesquisas científicas internacionais e nacionais. A gestão estratégica de recursos humanos visa usar boas práticas, vinculando-as ao alcance dos objetivos organizacionais (Daley & Vasu, 2005).

O TCU (2018) visa avaliar a adoção de boas práticas de gestão de recursos humanos, o que vai ao encontro do que pontuaram Daley e Vasu (2005) ao mencionarem que a gestão estratégica de recursos humanos visa usar boas práticas, vinculando-as ao alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, é possível comparar, sucintamente, as práticas abordadas pelo TCU em relação às práticas citadas nas pesquisas científicas tratadas na fundamentação teórica.

As boas práticas citadas pelo TCU (2018) foram agregadas em quatro critérios: liderança, estratégia, *accountability* e operações. Da análise do Quadro 8 (ver Subseção 4.1) que descreve sobre esses agregadores percebe-se que há preocupação do TCU em relação à liderança, gestão estratégica e de riscos, promoção da transparência, responsabilidade e prestação de contas e ao planejamento, provimento e desenvolvimento de pessoas. Logo, se disposto em um organograma o iGovPessoas poderia ser compreendido como uma avaliação de desempenho a nível macroeconômico. Portanto, apenas a partir da análise questionário aplicado pelo TCU (Anexo A) foi possível verificar se o iGovPessoas efetivamente avalia a adoção de práticas citadas na literatura, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Práticas de gestão de RH citadas na literatura versus práticas citadas no questionário iGovPessoas

Prática de gestão de RH citada na literatura	Autor	Prática de gestão de RH citada no questionário iGovPessoas
Recrutamento e seleção	Amin <i>et al.</i> (2014), Pereira <i>et al.</i> (2018), Khan <i>et al.</i> (2019)	Seleção de membros da alta administração; Definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função recrutamento e seleção; Definição dos métodos e critérios das seleções externas; Alocação de colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados pelas unidades organizacionais.
Treinamento e desenvolvimento	Amin <i>et al.</i> (2014), Vermeeren (2017), Pereira <i>et al.</i> (2018), Khan <i>et al.</i> (2019)	Definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de treinamento e desenvolvimento. Execução de ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas e para formação de novos colaboradores. Desenvolvimento das competências dos colaboradores e dos gestores.
Avaliação de desempenho	Amin <i>et al.</i> (2014), Khan <i>et al.</i> (2019)	Gestão do desempenho dos colaboradores, gestores e membros da alta administração; Monitoramento do desempenho da gestão de pessoas; Monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação; Definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de desempenho
Progressão funcional	Amin <i>et al.</i> (2014)	-
Descrição dos papéis de trabalho	Amin <i>et al.</i> (2014)	A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento.
Participação dos colaboradores	Amin <i>et al.</i> (2014)	-
Remuneração e benefícios	Amin <i>et al.</i> (2014), Vermeeren (2017), Pereira <i>et al.</i> (2018), Khan <i>et al.</i> (2019)	Definição de objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de benefícios
Relações de trabalho e Práticas orientadas ao bem-estar dos funcionários.	Pereira <i>et al.</i> (2018)	Construção e manutenção de ambiente de trabalho ético e favorável. Pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização, que incluem a opinião dos colaboradores sobre chefia, benefícios, condições físicas de trabalho, reconhecimento, e características das tarefas realizadas; A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para a realização de trabalho; Avaliação dos resultados com o programa de qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Da análise do Quadro 11, nota-se que a maior parte das práticas de gestão de RH verificadas na literatura científica nacional e internacional estão contempladas na avaliação do iGovPessoas. Todavia, as práticas de progressão funcional e participação dos colaboradores não foram encontradas de forma clara no questionário. Portanto, seriam sugestões de práticas que poderiam ser avaliadas para ampliar o escopo de análise do TCU.

Da análise do questionário iGovPessoas também podem ser extraídas práticas de gestão de RH, que embora não citadas nas pesquisas científicas, merecem menção:

(a) Identificação e mapeamento dos principais processos: o que pode trazer maior clareza aos colaboradores;

(b) Monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação: muito importante, pois atualmente a tecnologia da informação dá suporte a adequada execução dos serviços prestados pelos colaboradores;

(c) Disposição de sucessores qualificados: assegurar sucessores é importante para que a organização dê continuidade aos processos de trabalho e traga segurança aos colaboradores envolvidos;

(d) Retenção dos colaboradores e gestores: favorecer essa retenção caminha ao encontro de tornar o ambiente favorável e desenvolver pessoas, o que pode trazer benefícios à organização.

(e) Análise de desligamentos voluntários e pedidos de movimentação dos colaboradores da organização: essa análise pode servir de base para compreender falhas que possam estar eventualmente acontecendo na organização, já que de certa forma as expectativas dos colaboradores podem não estar sendo atendidas.

Logo, a análise do iGovPessoas também contribui para engrandecer o tema governança e gestão de pessoas, ao apresentar práticas que visam a adequada gestão estratégica dos servidores públicos. Todavia, um aspecto que chama atenção, é o fato de que nas questões aplicadas pelo TCU não há menção à “motivação dos colaboradores”, que como visto anteriormente é a função de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no setor público mais recorrente nas pesquisas científicas internacionais (Guessser *et al.*, 2018). Embora a motivação pareça um aspecto muito individual do colaborador, ela também pode ser estimulada a partir da gestão de recursos humanos.

Diante dessa apresentação do iGovPessoas é possível já identificar seus pontos fortes e fracos, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Estrutura de análise da abordagem iGovPessoas

Aspectos Considerados		Descrição	Pontos Fortes (aspectos relevantes ou vantagens)	Pontos Fracos (limitações ou desvantagens)
Conhecimento	Forma	Geração de conhecimento por meio de um processo estruturado		Implícito
	Entendimento	Como a geração do conhecimento proporciona aos envolvidos compreensão do que se está avaliando	Apresenta “boas” práticas de governança e gestão de pessoas	Não define ações de melhoria
	Reconhecimento Científico	O processo de geração do conhecimento pode ser comprovado cientificamente por meio do empirismo	A estruturação do modelo levou em consideração grupos focais compostos de auditores e gestores públicos com auxílio da Universidade de Brasília	Não foram identificados estudos científicos sobre a metodologia
	Acesso	O acesso à abordagem é livre ou restrito	Livre	
Fatores Críticos de Sucesso	Forma	Apresenta ou não os fatores críticos de sucesso	Apresenta	
	Operacional	É factível e independente de outros fatores críticos de sucesso		Descritivo e interpretativo
	Mensurável	É possível quantificar o desempenho do contexto	Sim	Desvinculada do contexto
	Compreensível	Proporciona a todos a mesma informação	Sim	Mas a escala pode ter interpretação dúbia
Indicadores	Definição	É possível identificar o estado atual de desempenho nos fatores críticos de sucesso	Sim	
	Escalas	Considera algum tipo de escala, que segundo a teoria da mensuração, são: na ordem, nominal, ordinal, intervalos e de razão	Escala ordinal - <i>likert</i>	
	Padrões	Permite que se compare o fator crítico com a mesma atratividade		Não
	Ações	Proporciona a geração de ações por meio da identificação do estado atual e de onde se pretende chegar		Não
Tomada de decisão	Visão	Identifica se a tomada de decisão afeta o desempenho local e global		Não
	Resultado da decisão	Proporciona aos tomadores de decisão a explicação do porquê desta ou daquela decisão		Não
	Efetividade	Após tomada a decisão é possível justificar e apresentar os resultados de forma transparente, para que todos compreendam os resultados		Não. Falta transparência para demonstrar o impacto de cada item no resultado final

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Petri (2005, p. 50).

A partir da identificação dos pontos fortes e fracos da metodologia iGovPessoas é possível visualizar, em um primeiro momento, que a metodologia tem aspectos que podem ser

aprimorados. Por isso, na próxima subseção, o desempenho da metodologia iGovPessoas será avaliado a partir do modelo de Petri (2005).

4.2 MENSURAÇÃO DO ÍNDICE IGOVPessoas

Esta subseção trata do alcance do segundo objetivo específico, no qual são identificados quais aspectos do índice iGovPessoas podem ser aprimorados, a partir da metodologia desenvolvida por Petri (2005). Assim, considerando que a estrutura hierárquica de valor, as taxas de compensação de cada um dos critérios do modelo, bem como os descritores já foram definidos por Petri (2005) (ver Figura 12), a análise desta autora restringiu-se a verificação do nível atual do desempenho da metodologia iGovPessoas para identificar oportunidades de melhoria.

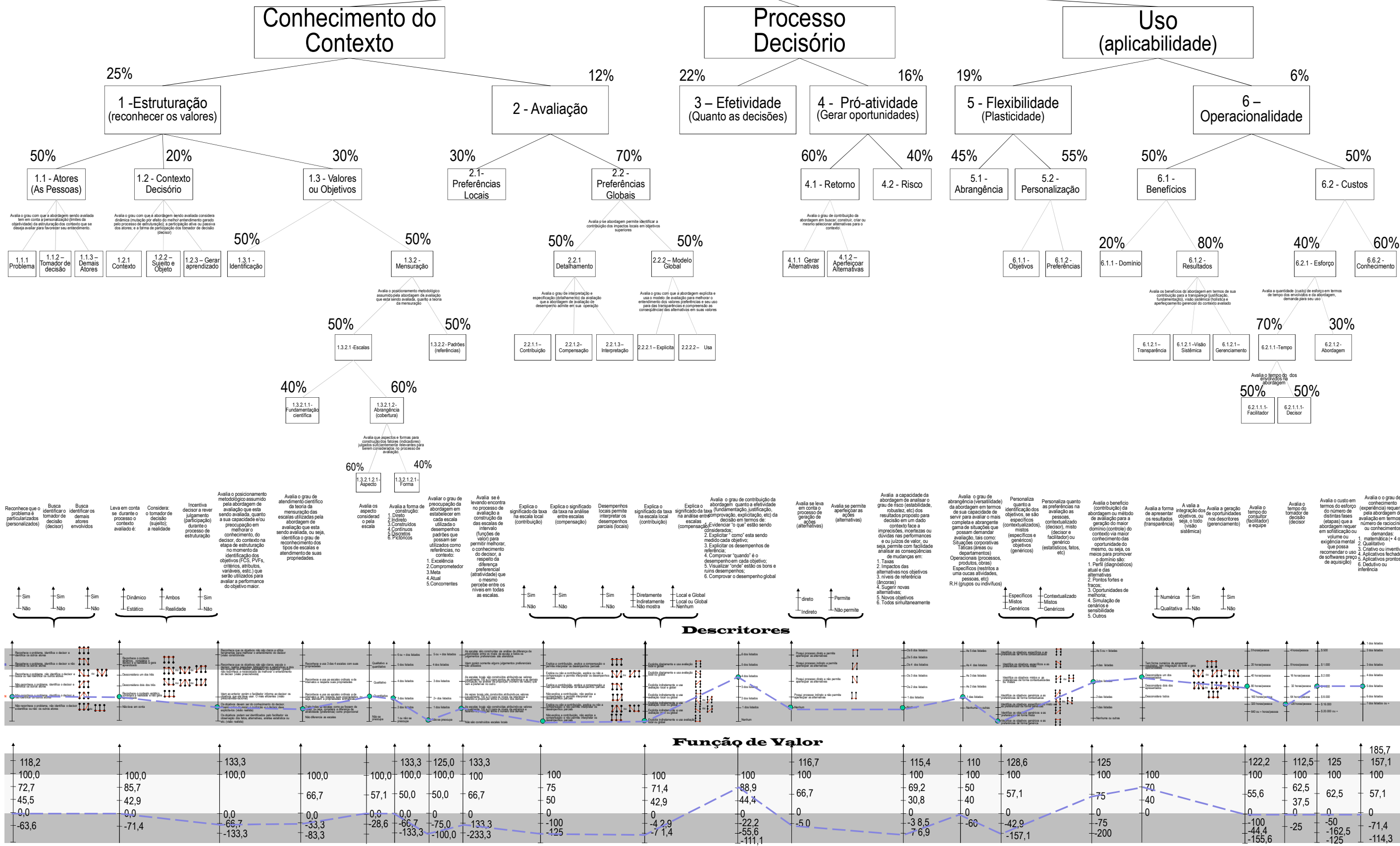
Dessa forma, a partir da percepção da autora e da análise dos Relatórios disponíveis na página do TCU, a metodologia iGovPessoas foi classificada nos níveis de cada um dos vinte e um descritores (escalas ordinais) do modelo de Petri (2005) para avaliar o seu desempenho. Essa classificação é ilustrada na Figura 12, por meio de uma linha azul tracejada sob as escalas ordinais e sobre as escalas cardinais. Sendo as escalas cardinais a conversão das escalas ordinais em funções de valor, para possibilitar a quantificação do desempenho do iGovPessoas.

Os níveis de referência dos descritores informam as faixas limítrofes: em nível de mercado – entre os níveis Bom e Neutro; em nível comprometedor – abaixo do Neutro; e, em nível de excelência – acima do Bom. Na escala cardinal, a função de valor 0 representa a faixa limítrofe entre nível comprometedor e nível competitivo, enquanto a função de valor 100 representa a faixa limítrofe entre o nível competitivo e nível excelente.

Figura 42 – Perfil do desempenho do iGovPessoas

Modelo de Avaliação das Abordagens de Avaliação de Desempenho

APÊNDICE C - Construção dos Descritores (escalas ordinais), Construção das Funções de Valores (escalas cardinais) e Construção das Taxas de compensação (integração local e global)



Fonte: Elaborada pela autora a partir do modelo de Petri (2005).

Assim, para demonstrar como foi efetuada a classificação do iGovPessoas nos níveis de cada descritor, ilustrada pela linha em azul na Figura 12, segue a apresentação dos pontos de vista fundamentais, dos pontos de vista elementares, dos descritores e a explicação acerca da classificação da metodologia iGovPessoas em cada um dos seus seis níveis das escalas ordinais: N1, N2, N3, N4, N5 e N6.

Conhecimento do contexto:

1 Estruturação:

1.1 Atores: neste caso a classificação foi N2, pois o iGovPessoas: (i) não reconhece que o problema é particularizado, não está relacionado ao contexto da organização; (ii) identifica o decisor, mas de forma genérica como gestor público; e (iii) não identifica os outros atores envolvidos, pois os itens de verificação do questionário de avaliação iGovPessoas tem por base práticas de governança citadas na literatura e contextualização à administração pública brasileira de forma genérica.

1.2 Contexto decisório: a classificação foi N2, pois o iGovPessoas: (i) reconhece o contexto estático; (ii) considera a realidade de forma genérica, por meio da inclusão de gestores públicos quando da sua estruturação; e (iii) não gera aprendizado, pois se propõe levantar um diagnóstico da situação da governança e gestão de pessoas no setor público, deixando a cargo dos gestores a definição de ações de melhoria.

1.3 Valores ou objetivos:

1.3.1 Identificação: foi classificado como N1, pois os objetivos da avaliação iGovPessoas são de conhecimento do decisor, mas não esclarece não há preocupação em melhorar o conhecimento do decisor, do contexto, na etapa de estruturação do modelo.

1.3.2 Mensuração:

1.3.2.1 Escalas:

1.3.2.1.1 Fundamentação científica: identificado como N2, pois trata todas as escalas como se fossem de razão, ou seja, considera a diferença de atratividade (preferência) como proporcional. As questões do questionário possuem 5 níveis de resposta (escala Likert), sem contabilizar diferença de atratividade de um nível para outro.

1.3.2.1.2 Abrangência:

1.3.2.1.2.1 Aspecto: classificado como N2, pois o iGovPessoas avalia de forma quantitativa a capacidade das organizações na governança e gestão de pessoas.

1.3.2.1.2.2 Forma: classificado como N3, pois o iGovPessoas avalia a forma de construção dos indicadores nos aspectos: indireto, construído e contínuo. Indireto porque não personaliza as organizações avaliadas, mas sua construção levou em consideração grupos focais compostos de auditores e gestores públicos com auxílio da Universidade de Brasília. E contínuo porque reconhece que precisa se aprimorar, tanto que já passou por ajustes desde sua criação em 2016, como alteração dos níveis de enquadramento e inclusão de questões tipoX.

1.3.2.2 Padrões ou referências: classificado como N1, pois não estabelece níveis de referência, isto, é, a situações mínima e máxima de desempenho aceitáveis.

2 Avaliação:

2.1 Preferências locais: identificado como N2, pois as escalas locais do iGovPessoas são construídas atribuindo-se valores (usualmente 100 e 0) para os níveis de extremos e fazendo a proporção entre o número dos demais. Isto é, não há diferença de atratividade de um nível para outro da escala.

2.2 Preferências globais:

2.2.1 Detalhamento: identificado como N1, pois não explica o significado da taxa na escala local, não explica o significado da taxa na análise entre escalas, e os desempenhos locais não permitem interpretar os desempenhos parciais (locais).

2.2.2 Modelo Geral: identificado como N1, pois não explica o significado da taxa na escala local e não explica o significado da taxa na análise entre escalas.

Processo decisório:

3 Efetividade (quanto as decisões): identificado como N5, pois evidencia “o que” está sendo considerado; explicita “como” está sendo medido cada objetivo; visualiza “onde” estão os bons e ruins desempenhos e comprova o desempenho global.

4 Proatividade (gerar oportunidades)

4.1 Retorno: identificado como N1, pois não avalia se leva em conta o processo de geração de ações (alternativas), e não avalia se permite aperfeiçoar as ações (alternativas).

4.2 Risco: identificado como N1, pois não avalia a capacidade da abordagem de analisar o grau de risco (estabilidade, robustez, etc) dos resultados propostos para decisão em um dado contexto face a imprecisões, incertezas ou dúvidas nas performances e ou juízos de valor, ou seja, não permite com facilidade analisar as consequências de mudanças em: taxas, impactos das alternativas nos objetivos, níveis de referência

(âncoras), novas alternativas;

Uso (aplicabilidade):

5 Flexibilidade (plasticidade):

5.1 Abrangência: identificado como N2, pois sua abrangência restringe-se às situações corporativas táticas de governança e gestão de pessoas.

5.2 Personalização: identificado como N1, pois identifica os objetivos e as preferências de forma genérica.

6 Operacionalidade:

6.1 Benefícios:

6.1.1 Domínio: identificado como N4, pois visa promover o controle do contexto por meio da elaboração do perfil (diagnóstico) atual, apresentação dos pontos fortes e fracos, e identificação indireta de oportunidades de melhoria a partir dos pontos de pior desempenho.

6.1.2 Resultados: identificado como N3, pois o iGovPessoas apresenta um gráfico com os resultados numéricos em cada critério (liderança, estratégia, accountability e operações) e global. Mas não identifica possíveis ações para as oportunidades de melhoria.

6.2 Custos: atribuído aos níveis com valor 0, pois esse critério não é avaliado pelo iGovPessoas.

Desse modo, identificados os níveis de desempenho do iGovPessoas em cada um dos descritores que compõem a Figura 12, fica claro que em alguns critérios a metodologia iGovPessoas está em um nível comprometedor. Esses critérios comprometedores são facilmente identificados a partir da análise da escala cardinal da Figura 12, já que se referem aos casos em que o desempenho do iGovPessoas é menor do que zero.

O Quadro 13, composto pelos pontos de vista elementares (PVE), pelas taxas de compensação, por cada nível identificado para o *status quo* do desempenho do iGovPessoas, e pela função de valor desses níveis, também deixa claro os PVE (“aspectos”) que tiveram o desempenho mais comprometedor: padrões ou referências (-100), preferências locais (-133,3), detalhamento (-125), e personalização (-157,10).

Quadro 13 – Pontos de vista e sua participação no desempenho global

Pontos de Vista	Taxas	Situação Atual	Pontuação S.A.
Conhecimento do Contexto			
Estruturação	25%		
Atores	50%	N2	0
Contexto decisório	20%	N2	0
Valores ou objetivos	30%		
Identificação	50%	N2	-66,7
Mensuração	50%		
Escalas	50%		
Fundamentação científica	40%	N2	-33,3
Abrangência	60%		
Aspectos	60%	N2	0
Formas	40%	N3	0
Padrões ou Referências	50%	N1	-100
Avaliação	12%		
Preferências locais	30%	N2	-133,3
Preferências Globais	70%		
Detalhamento	50%	N1	-125
Modelo Geral	50%	N1	-71,4
Efetividade	22%	N5	88,9
Proatividade	16%		
Retorno	60%	N1	-50
Risco	40%	N1	-76,9
Flexibilidade	19%		
Abrangência	45%	N2	0
Personalização	55%	N1	-157,1
Operacionalidade	6%		
Benefícios	50%		
Domínio	20%	N4	75
Resultados	80%	N3	70
Custos	50%		
Esforço	40%		
Tempo	70%		
Facilitador (Consultor)	50%	N4	0
Decisor (tomador de decisão)	50%	N2	0
Abordagem	30%	N4	0
Conhecimento	60%	N3	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo de Petri (2005).

O objetivo de identificar os aspectos mais comprometedores da metodologia iGovPessoas foi alcançado por meio da aplicação do modelo de Petri (2005). Mas esse modelo também é capaz de identificar aspectos bons do modelo iGovPessoas.

Considerando que o Quadro 13 demonstra as taxas de compensação, que representam o impacto local de cada ponto de vista para o desempenho global, é possível verificar, por exemplo, que o ponto de vista “Efetividade” contribui com 22% para o desempenho global. No caso do iGovPessoas, considerando que o valor de seu nível de desempenho local é de 89 (valor

arredondado), o desempenho dessa metodologia no ponto de vista “Efetividade” foi de 20 (valor arredondado), resultado da multiplicação: $89 \times 22\%$ (ver Quadro 13). Este foi o ponto de vista fundamental que o iGovPessoas teve o melhor desempenho, especialmente porque o iGovPessoas avalia o grau de contribuição da abordagem quanto a efetividade da decisão em termos de: evidenciar “o que” estão sendo considerados; explicitar “como” está sendo medido cada objetivo; visualizar “onde” estão os bons e ruins desempenhos; e comprovar o desempenho global.

Da mesma forma, por meio da aplicação da equação de agregação aditiva, em que as taxas de substituição são multiplicadas pelo valor de cada descritor, foram obtidos os valores dos desempenhos de cada PVF, que somados resultaram na pontuação global de 22 pontos negativos para o desempenho atual da metodologia iGovPessoas, conforme Quadro 14.

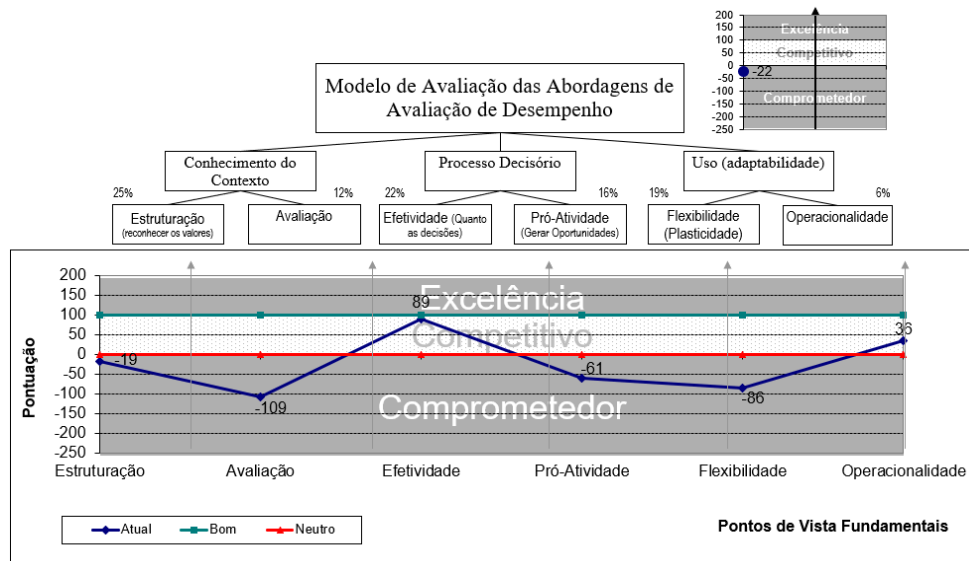
Quadro 14 – Pontuação global iGovPessoas

Pontos de Vistas Fundamentais		Taxas	Atual	Global	Ref. Superior	Ref. Inferior
PVF 1	Estruturação	25%	-19	-5	100	0
PVF 2	Avaliação	12%	-109	-13	100	0
PVF 3	Efetividade	22%	89	20	100	0
PVF 4	Proatividade	16%	-61	-10	100	0
PVF 5	Flexibilidade	19%	-86	-16	100	0
PVF 6	Operacionalidade	6%	36	2	100	0
Total				-22		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Assim, a partir do entendimento de que só é possível gerir o que se mede (Lord Kelvin, 1824-1907 como citado em Neely *et al.*, 1995), o modelo de Petri (2005) também possibilitou a avaliação do desempenho global da metodologia iGovPessoas. A pontuação negativa foi resultante, em especial, dos pontos de vista fundamentais – PVF “avaliação” e “flexibilidade”, conforme observa-se na Figura 13.

Figura 53 – Desempenho do iGovPessoas nos pontos de vista fundamentais



Fonte: Elaborada pela autora a partir do modelo de Petri (2005).

Conforme a Figura 13, apenas os pontos de vista fundamentais “Efetividade” e “Operacionalidade” encontram-se em nível competitivo, enquanto todos os demais estão em nível comprometedor: estruturação, avaliação, proatividade, flexibilidade.

Em relação ao ponto de vista “Operacionalidade”, cabe destacar que ele contribuiu parcialmente para a avaliação da metodologia iGovPessoas, por meio da análise do *subcluster* “Benefícios”, já que ao *subcluster* “Custos” foram atribuídos os níveis com valor 0, para não prejudicar a pontuação do desempenho do iGovPessoas. Optou-se por desconsiderar este ponto de vista da avaliação, pela não aplicabilidade no caso do iGovPessoas, uma vez que o fator custo na aplicação da avaliação não é considerado, segundo o Relatório do TCU (2018). Além do fato de que a administração pública ainda caminha em direção à mensuração do custo dos serviços públicos.

Portanto, a partir da avaliação da situação atual do desempenho do iGovPessoas, que se encontra em nível comprometedor, e da identificação dos pontos de vista que podem ser aprimorados, a subseção a seguir pretende expor os ganhos potenciais se aplicadas ações de melhoria à metodologia iGovPessoas.

4.3 EXPOSIÇÃO DE POTENCIAIS GANHOS DO APRIMORAMENTO DO IGOVPESSOAS

Conforme identificados os aspectos mais comprometedores do modelo iGovPessoas,

esta subseção propõe ações para aprimorar o nível atual desses aspectos, e conseqüentemente aperfeiçoar o desempenho global verificado para este modelo.

Assim, conforme Quadro 15, são apresentadas as ações de aperfeiçoamento para os pontos de vista elementares que tiveram o desempenho mais comprometedor: padrões ou referências, preferências locais, detalhamento e personalização. Destaca-se que as propostas de ações de melhoria não são exaustivas, mas apenas sugestões iniciais de aperfeiçoamento que são necessárias para alavancar o desempenho do iGovPessoas.

Quadro 15 – Ações de aperfeiçoamento propostas

PVF	Estruturação	Avaliação	Avaliação	Flexibilidade
PVE	Padrões ou referências	Preferências locais	Detalhamento	Personalização
Unidade de medida	Avalia o grau de preocupação da abordagem em estabelecer em cada escala utilizada os desempenhos padrões que possam ser utilizados como referências, no contexto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelência 2. Comprometedor 3. Meta 4. Atual 5. Concorrentes. 	Avalia se está levando em conta no processo de avaliação a construção das escalas de intervalo (funções de valor) para permitir melhorar o conhecimento do decisor a respeito da diferença preferencial (atratividade) que o mesmo percebe entre os níveis em todas as escalas.	Avalia o grau de interpretação e especificação (detalhamento) da avaliação que a abordagem de avaliação de desempenho admite em sua operação. <p>Contribuição: explica o significado da taxa na escala local;</p> <p>Compensação: Explica o significado da taxa na análise entre escalas;</p> <p>Interpretação: Desempenhos locais permitem interpretar os desempenhos parciais.</p>	Avalia o grau de personalização nos seguintes tópicos: <ul style="list-style-type: none"> - Personaliza quanto a identificação dos objetivos: específicos (contextualizados), mistos (específicos e genéricos) ou genéricos. - Personaliza quanto as preferências na avaliação as pessoas: contextualizado (decisor), misto (decisor e facilitador) ou genérico (estatísticos, fatos, etc).
Nível atual	N1: não se preocupa.	N2: As escalas locais são construídas atribuindo-se valores (usualmente 100 e 0) para os níveis de extremos e fazendo a proporção entre o número dos demais.	N1: Não explica a contribuição, não explica a compensação e não permite interpretar os desempenhos parciais.	N1: Identifica os objetivos genéricos e as preferências de forma genérica.
Nível aperfeiçoado (meta)	N6: 4 ou mais dos listados.	N4: As escalas locais são construídas atribuindo-se valores (usualmente 100 e 0) para pontos de referência e as demais pontuações via análise da proporção (número de vezes) em que um é preferível ao outro.	N6: Explica a contribuição, explica a compensação e permite interpretar os desempenhos parciais.	N5: Identifica os objetivos mistos e as preferências de forma contextualizadas ou mistas.
Impacto no descritor	Nível atual: N1 (-100 pontos) Nível Meta: N6 (125 pontos)	Nível atual: N2 (-133 pontos) Nível Meta: N4 (66,7 pontos)	Nível atual: N1 (-125 pontos) Nível Meta: N6 (100 pontos)	Nível atual: N1 (-157,1 pontos) Nível Meta: N5 (100 pontos)
Impacto no PVF	+ 17 pontos	+ 60 pontos	+ 79 pontos	+ 141 pontos
Impacto no modelo global	+ 4 pontos	+ 7 pontos	+ 10 pontos	+ 26 pontos
Ação proposta	Estabelecer padrões de referência, isto é, qual o desempenho mínimo e máximo aceitável.	Atribuir referência e proporção de preferência a escala.	Explicar a contribuição, explicar a compensação e permitir interpretar os desempenhos parciais.	Transparecer quais itens de verificação se referem aos objetivos e preferências específicos e/ou genéricos.
Responsável pela ação	Sefip/TCU	Sefip/TCU	Sefip/TCU	Sefip/TCU

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Se a Sefip/TCU colocar em prática as ações de melhoria propostas no Quadro 15, o desempenho da metodologia iGovPessoas poderia melhorar 47 pontos (resultado do somatório dos valores de impacto no modelo global: 4 + 7 + 10 + 26). As sugestões de melhoria podem ser visualizadas ainda como uma tentativa de tornar o sistema de avaliação de desempenho iGovPessoas mais transparente e compreensível às organizações públicas participantes. Se o TCU definir os padrões de referência (mínimo e máximo aceitável) as organizações poderiam focar em ações de melhorias para os pontos mais comprometedores a partir da percepção do TCU. Dessa forma, o TCU poderia contribuir mais efetivamente com a melhoria da gestão de pessoas no Setor Público Federal brasileiro, que conforme a avaliação iGovPessoas em 2018, encontra-se em um estágio inicial de desempenho na maior parte das organizações (visto na Subseção 4.1).

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

E a última ação proposta, que poderia ter o maior impacto na alavancagem do desempenho do iGovPessoas, é transparecer se os itens de verificação: (i) São personalizados quanto à identificação dos objetivos: específicos (contextualizados), mistos (específicos e genéricos) ou genéricos; (ii) São personalizados quanto às preferências na avaliação das pessoas: contextualizado (decisor), misto (decisor e facilitador) ou genérico (estatísticos, fatos, etc).

Esta ação de melhoria é mais complexa no sentido de que o Questionário iGovPessoas – Anexo A, está mais voltado ao alinhamento da gestão de pessoas às políticas e diretrizes nacionais, sem contextualizar aos objetivos estratégicos das organizações participantes. Mas, assim como definido por Lebas (1995) acredita-se que o desempenho deve ser definido para cada organização de acordo com os seus objetivos estratégicos. Em outras palavras, o desempenho da gestão de pessoas das organizações públicas deve estar em acordo com os seus objetivos estratégicos específicos, e não somente em acordo com as políticas nacionais que são desenvolvidas a nível macroeconômico.

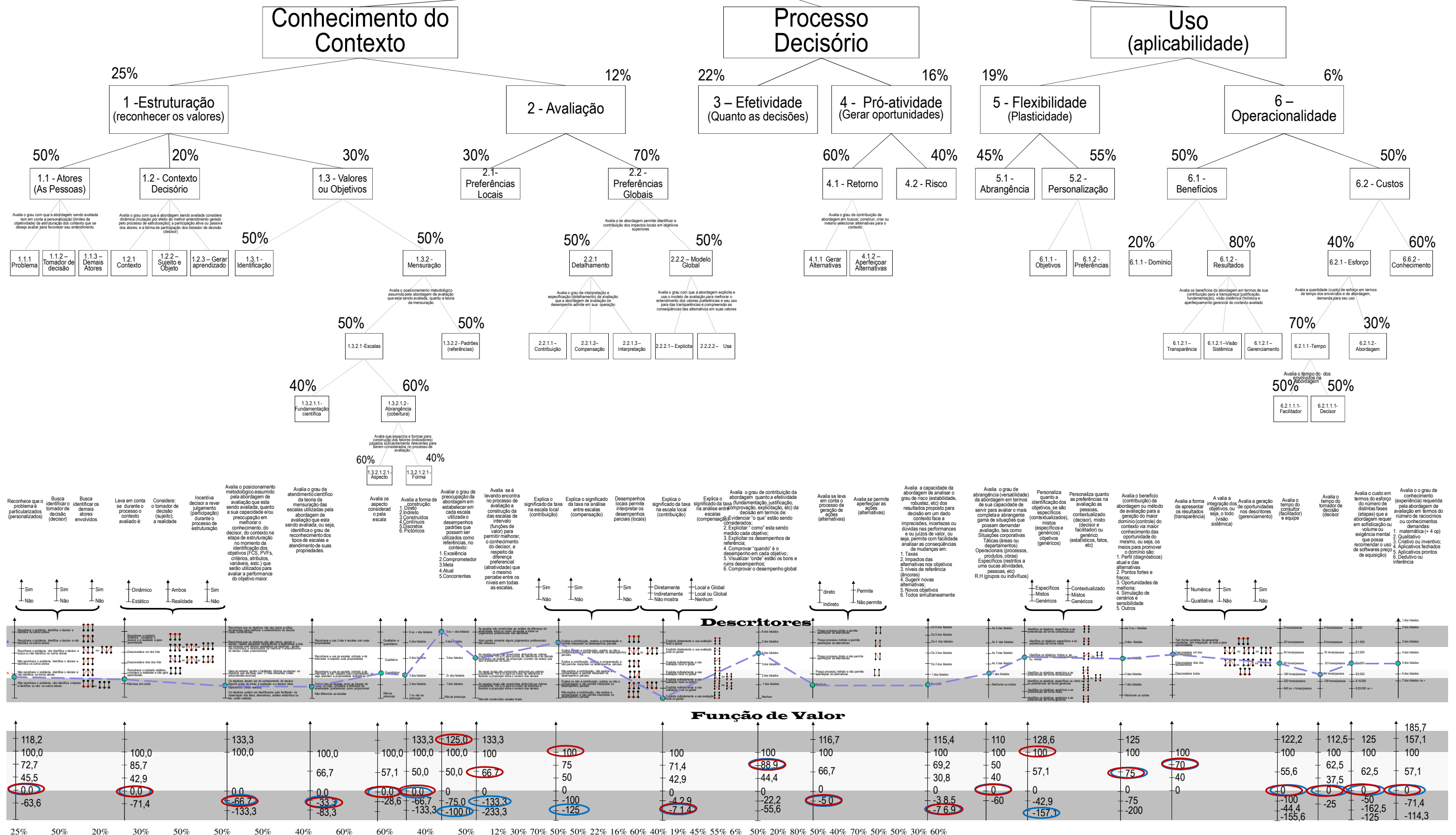
Portanto, seria necessário um amplo estudo para verificar como inserir no questionário

de avaliação iGovPessoas do TCU, questões direcionadas especificamente para a organização avaliada. Uma sugestão seria a elaboração de um bloco de questões distintas para as organizações de ramos diferentes. Este estudo poderia incluir as preferências dos decisores de gestão de pessoas, trazendo à metodologia iGovPessoas uma contextualização das situações vivenciadas no dia-a-dia pelos gestores públicos. Dessa forma, a Figura 14, demonstra o perfil aperfeiçoado (linha tracejada azul na escala ordinal) para o desempenho do iGovPessoas, se colocadas em práticas as ações de melhoria propostas no Quadro 15, em comparação ao *status quo* do desempenho do iGovPessoas (círculos em azul na escala cardinal).

Figura 64 – Perfil do desempenho aprimorado do iGovPessoas

Modelo de Avaliação das Abordagens de Avaliação de Desempenho

APÊNDICE C - Construção dos Descritores (escalas ordinais), Construção das Funções de Valores (escalas cardinais) e Construção das Taxas de compensação (integração local e global)



Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo de Petri (2005)

O Quadro 16, demonstra os pontos de vista e sua participação no desempenho global aperfeiçoado, de acordo com a melhoria do desempenho dos aspectos: padrões ou referências (125), preferências locais (66,7), detalhamento (100), e personalização (100).

Quadro 16 – Pontos de vista e sua participação no desempenho global aperfeiçoado

Pontos de Vista	Taxas	Desempenho	Valoração
Conhecimento do Contexto			
Estruturação	25%		
Atores	50%	N2	0
Contexto decisório	20%	N2	0
Valores ou objetivos	30%		
Identificação	50%	N2	-66,7
Mensuração	50%		
Escalas	50%		
Fundamentação científica	40%	N2	-33,3
Abrangência	60%		
Formas	60%	N2	0
Aspectos	40%	N3	0
Padrões ou Referências	50%	N6	125
Avaliação	12%		
Preferências locais	30%	N4	66,7
Preferências Globais	70%		
Detalhamento	50%	N6	100
Modelo Geral	50%	N1	-71,4
Efetividade	22%	N5	88,9
Proatividade	16%		
Retorno	60%	N1	-50
Risco	40%	N1	-76,9
Flexibilidade	19%		
Abrangência	45%	N2	0
Personalização	55%	N5	100
Operacionalidade	6%		
Benefícios	50%		
Domínio	20%	N4	75
Resultados	80%	N3	70
Custos	50%		
Esforço	40%		
Tempo	70%		
Facilitador (Consultor)	50%	N4	0
Decisor (tomador de decisão)	50%	N2	0
Abordagem	30%	N4	0
Conhecimento	60%	N3	0

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo de Petri (2005).

Da mesma forma, por meio da aplicação da equação de agregação aditiva, em que as taxas de substituição são multiplicadas pelo valor de cada descritor, foram obtidos os valores dos desempenhos de cada PVF, que somados resultaram na pontuação global de 25 pontos

positivos para o desempenho aperfeiçoado da metodologia iGovPessoas, conforme Quadro 17.

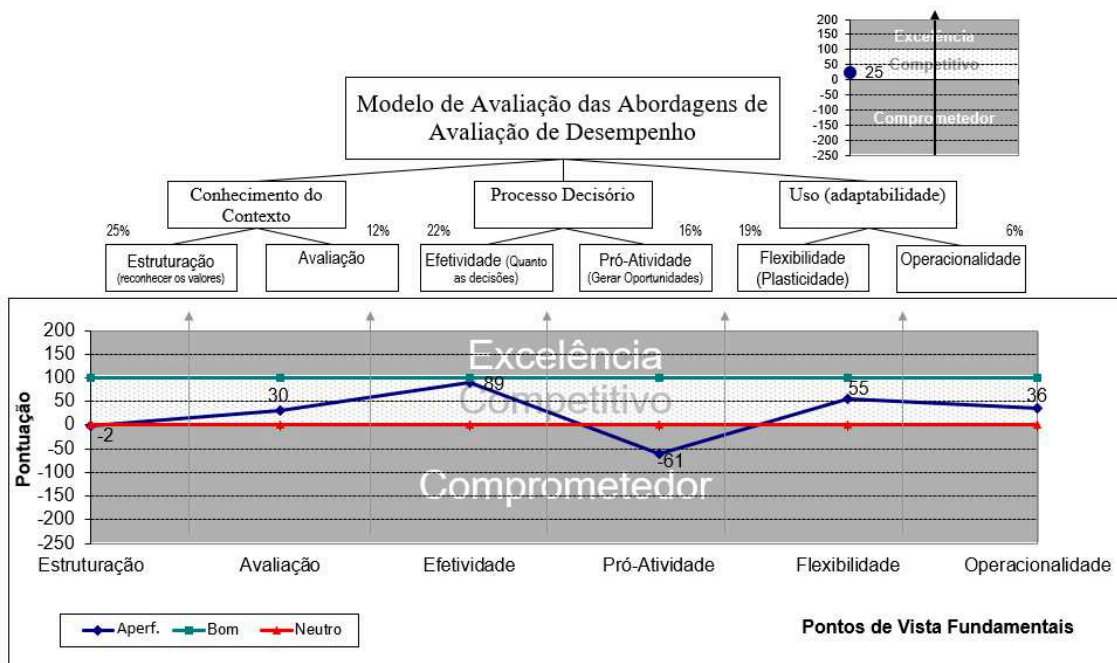
Quadro 17 – Pontuação global iGovPessoas aperfeiçoada

Pontos de Vistas Fundamentais		Taxas	Situação aperfeiçoada	Global	Ref. Superior	Ref. Inferior
PVF 1	Estruturação	25%	-2	-1	100	0
PVF 2	Avaliação	12%	30	4	100	0
PVF 3	Efetividade	22%	89	20	100	0
PVF 4	Proatividade	16%	-61	-10	100	0
PVF 5	Flexibilidade	19%	55	10	100	0
PVF 6	Operacionalidade	6%	36	2	100	0
Total				25		

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo de Petri (2005).

Por mais que nem todos os pontos de vista fundamentais estejam na faixa de nível competitivo, os pontos de vista fundamentais em nível comprometedor são compensados pelos desempenhos positivos. Assim, após o aperfeiçoamento dos quatro aspectos da metodologia iGovPessoas (ver Quadro 15), seu desempenho global poderia ser considerado a nível competitivo, o que fica evidente na Figura 15.

Figura 7 – Desempenho aperfeiçoado do iGovPessoas nos pontos de vista fundamentais

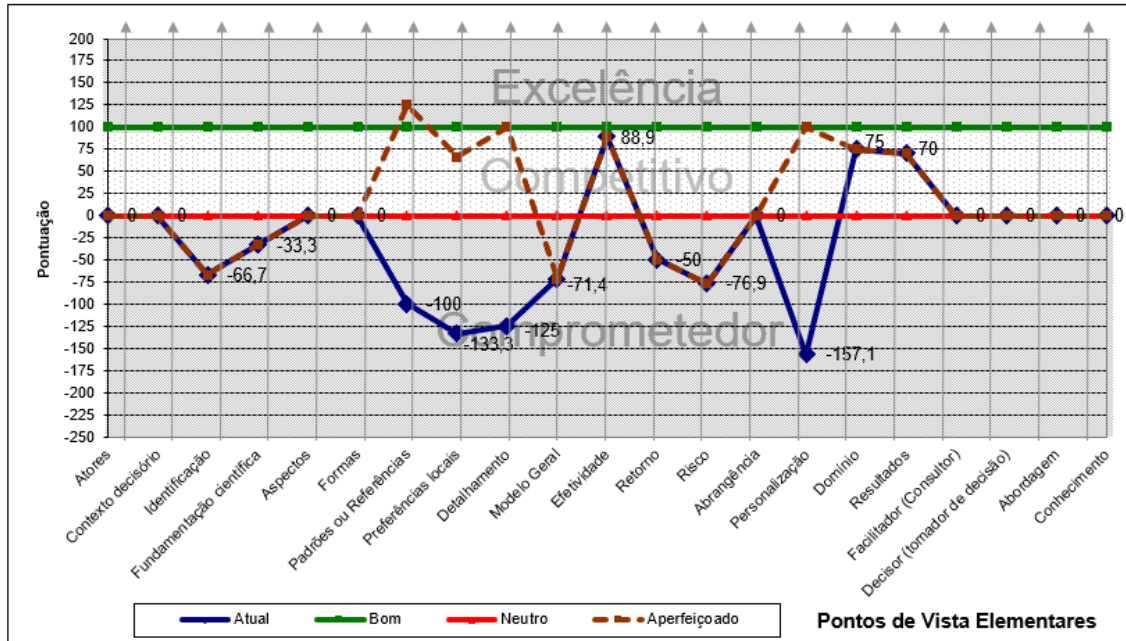


Fonte: Elaborada pela autora a partir do modelo de Petri (2005).

Ainda há pontos de vista fundamentais negativos, mas o desempenho global do iGovPessoas seria positivo e poderia agregar muito mais informações para a gestão de pessoas das organizações públicas avaliadas.

Dessa forma, a Figura 16 apresenta o *status quo* e o *status* aperfeiçoado do desempenho da metodologia iGovPessoas, mas agora detalhado por ponto de vista elementar.

Figura 8 – Desempenho atual e aperfeiçoado do iGovPessoas nos pontos de vista elementares

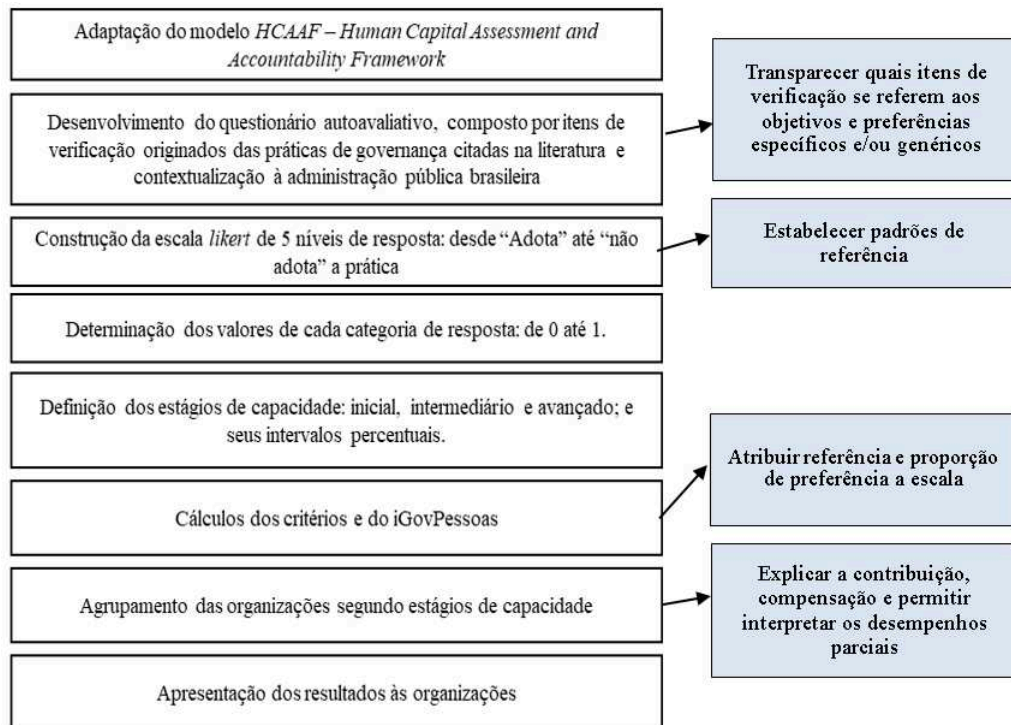


Fonte: Elaborada pela autora a partir do modelo de Petri (2005).

Dessa forma, por meio da aplicação do modelo desenvolvido por Petri (2005), foram evidenciados os potenciais ganhos do aprimoramento do desempenho do iGovPessoas. Esses ganhos foram demonstrados quantitativamente, pois a mensuração deve ser visualizada como uma ferramenta de gestão. Assim, foi possível efetuar a revisão de um sistema de avaliação de desempenho e verificar que existem ajustes que podem aprimorar esse processo. Afinal, conforme Bititci *et al.* (2015), quanto mais maduro estiver esse Sistema de Avaliação de Desempenho, maior capacidade ele terá de responder às mudanças do meio ambiente de forma apropriada.

Em síntese, a Figura 17 ilustra a metodologia atual iGovPessoas, e aponta as modificações derivadas das ações de aperfeiçoamento propostas.

Figura 9 – Metodologia iGovPessoas com a inclusão das ações de aperfeiçoamento



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

A Figura 17 demonstra de forma clara que é possível aprimorar a metodologia iGovPessoas, em busca da melhoria contínua do processo de avaliação de desempenho. Logo, a presente pesquisa agrega conhecimento sobre a avaliação de desempenho da gestão de pessoas no Setor Público Federal brasileiro. Para Pierantoni *et al.* (2011) o sistema de avaliação de desempenho leva a maior transparência e responsabilização às ações de governo. Portanto, quanto mais detalhado e transparente o sistema de avaliação de desempenho do TCU se apresentar, maior respaldo ele terá diante das organizações participantes e da sociedade em geral.

Portanto, esta pesquisa agrega ao tema, a aplicação de um modelo estruturado de avaliação de desempenho de um sistema, que é capaz de demonstrar o impacto de ações de melhoria ao desempenho global de forma clara, por meio da utilização da equação de agregação aditiva. Diferente das pesquisas científicas sobre o tema (ver Subseção 2.3), que em sua maioria não desenvolvem os sistemas de avaliação de desempenho, mas tão-somente concentram-se na fase de *design* do sistema (Bourne *et al.*, 2000; Guessier *et al.*, 2018), ou em aspectos específicos, sem aprofundamento das características, funções e processos do sistema como definidos por Franco-Santos *et al.* (2007).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta seção apresenta as considerações finais dos resultados obtidos ao longo dos capítulos anteriores nas seguintes subseções: Generalidades, Quanto ao alcance dos objetivos propostos, Limitações do trabalho, Recomendações para futuras pesquisas.

5.1 GENERALIDADES

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

Portanto, a partir do caso concreto de avaliação de desempenho da governança e gestão de pessoas – iGovPessoas aplicado pelo TCU nas Organizações Públicas Federais e a partir do entendimento de que os sistemas de avaliação precisam sempre se aprimorar para acompanhar as mudanças ambientais, esta pesquisa buscou responder à questão problema: “Como identificar e aperfeiçoar aspectos de um instrumento governamental, utilizado pelo TCU para avaliar o desempenho da gestão de pessoas das organizações públicas federais brasileiras?”

Os aspectos encontrados que podem ser aprimorados no modelo iGovPessoas foram os pontos de vista elementares que tiveram o desempenho mais comprometedor, a partir da percepção da autora acerca da análise dos Relatórios do TCU. Esses aspectos foram: padrões ou referências, preferências locais, detalhamento e personalização. Na próxima subseção apresenta-se maiores detalhes.

Mas cabe destacar que a análise do iGovPessoas também contribuiu para engrandecer o tema governança e gestão de pessoas, ao apresentar práticas que visam a adequada gestão estratégica dos servidores públicos, a exemplo do monitoramento do desempenho da gestão de tecnologia da informação e promoção da retenção dos colaboradores e gestores.

5.2 QUANTO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS PROPOSTOS

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

(2005), conforme disposto na Análise de Resultados.

O primeiro objetivo específico, de identificar as características do índice iGovPessoas a partir de conceitos da literatura científica internacional foi alcançado na Subseção 4.1, onde demonstrou-se que o iGovPessoas examina o desempenho da governança e gestão de pessoas nos três níveis de análise como descrito por Neely *et al.* (1995), mas não abrange a interação desse sistema com o ambiente e *stakeholders* externos.

Além disso, o iGovPessoas é formado pelas etapas do sistema de avaliação de desempenho como definido por Bourne *et al.* (2000), mas na etapa de revisão o iGovPessoas não gera feedback e aprendizado por meio de ações de aperfeiçoamento às organizações participantes. O que está diretamente relacionado ao fato de que a função da Avaliação de Desempenho na gestão pública (ver Behn, 2003) a que é dada maior ênfase na metodologia iGovPessoas é a função avaliar, para mensurar um desempenho que possa ser comparado entre as organizações.

O segundo objetivo específico foi alcançado na Subseção 4.2. Com base nos Relatórios do TCU, o desempenho do iGovPessoas foi classificado a partir da percepção da autora em cada um dos pontos de vista elementares do Modelo de Petri (2005). E assim foram encontrados os aspectos de avaliação a nível mais comprometedor: padrões ou referências, preferências locais, detalhamento e personalização.

E o terceiro objetivo específico foi alcançado na Subseção 4.3, por meio da sugestão de ações de melhoria para alavancar o desempenho desses aspectos, que se aplicadas, poderiam elevar o desempenho global e atual do iGovPessoas, de 22 pontos negativos para 25 pontos positivos, estabelecendo-se assim, na faixa de nível competitivo.

Logo, a aplicação do modelo de Petri (2005) contribuiu para identificar que há melhorias a serem implementadas no modelo de avaliação do iGovPessoas especialmente na escala de avaliação, que atualmente não leva em consideração padrões de referência e taxas de atratividade. Além disso, a avaliação iGovPessoas não explica de forma clara a contribuição, compensação e interpretação dos desempenhos parciais. E em termos de flexibilidade, os objetivos e preferências do iGovPessoas são muito genéricos, portanto, os gestores públicos poderiam participar mais efetivamente da construção deste modelo, agregando maior nível de contextualização às questões aplicadas.

A revisão do sistema de avaliação iGovPessoas mostrou que as medidas de desempenho utilizadas pelo TCU também são muito genéricas e sem vinculação aos objetivos estratégicos das organizações. Portanto, sugeriu-se que ao menos parte dessas medidas sejam vinculadas ao tipo de organização avaliada. Parte-se do entendimento de que é necessário tornar essas medidas

mais próximas do contexto das organizações participantes, pois conforme Lebas (1995) acredita-se que o desempenho deve ser definido para cada organização de acordo com os seus objetivos estratégicos.

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

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

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

Essa análise também remete ao termo efetividade. Isto é, até que ponto uma organização ter uma prática de gestão de pessoas torna essa prática efetiva? A efetividade só pode ser vista a partir da percepção de quem faz parte desse processo, pois de acordo com Ohemeng *et al.* (2018a) a institucionalização de práticas de gestão depende da aceitação dos atores da organização.

E esta aceitação está ligada a percepção de justiça acerca do processo de avaliação de desempenho (como citado por Cook e Crossman, 2004; Songstad *et al.*, 2012 e, Makhubela *et al.*, 2016). Inclusive Selden *et al.* (2000) destacaram a importância de utilizar uma ferramenta de avaliação de desempenho que aplique de forma justa e consistente os critérios em todas as organizações avaliadas.

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

metodologia de avaliação de desempenho cada vez mais aprimorada.

5.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

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

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se: apresentação deste estudo ao TCU, com uma projeção mais detalhada das ações de melhoria propostas e custos envolvidos; inclusão do subcluster “Custos” na análise do desempenho do iGovPessoas, por meio da consulta ao TCU dos recursos orçamentários empregados no desenvolvimento e aplicação da metodologia iGovPessoas; aplicação do modelo de Petri (2005) ou de outras metodologias para avaliar sistemas de avaliação de desempenho; análise mais abrangente acerca de aspectos essenciais de um sistema de avaliação de desempenho de gestão de pessoas no setor público, a exemplo da motivação.

REFERÊNCIAS

- Abu-Doleh, J., & Weir, D. (2007). Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 75-84. [5]
- Amin, M., Ismail, W. K. W., Rasid, S. Z. A., & Selemani, R. D. A. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142. [13]
- Azmi, I. A. G. (2010). Competency-based human resource practices in Malaysian public sector organizations. *African Journal of Business Management*, 4(2), 235-241. [9]
- Bana e Costa, C. A. (1993). Três convicções fundamentais na prática do apoio à decisão. *Pesquisa Operacional*, 13(1), 9-20.
- Bana e Costa, C. A., & Silva, F. N. (1994). Concepção de uma “Boa” Alternativa de Ligação Ferroviária ao Porto de Lisboa: uma aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão e à negociação. *Investigação Operacional*, 14(2), 115-131.
- Bana e Costa, C. A., Stewart, T. J., & Vansnick, J. C. (1995). Multicriteria decision analysis: some thoughts based on the tutorial and discussion sessions of the ESIGMA meetings. *Anais do European Conference on Operational Research*, Jerusalém, Hebrew University of Jerusalem, Israel, 14.
- Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review*, 63(5), 586-606.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International journal of management reviews*, 14(3), 305-327.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International journal of production research*, 53(10), 3062-3085.
- Blackman, D., Buick, F., & O'Donnell, M. (2017). Why Performance Management Should Not Be Like Dieting. *Australian Journal of Public Administration*, 76(4), 524-528. [21]
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L. (2011). Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. *Gestão & Produção*, 18(3), 633-650.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*, 20(7), 754-771.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & de Almada, V. F. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898. [34]

- Bruno-Faria, M. D. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56. [35]
- Checkland, P., & Scholes, J. (1999). *Soft Systems Methodology in Action: a 30-year retrospective*. New York: John Wiley & Sons.
- Choong, K. K. (2014). Has this large number of performance measurement publications contributed to its better understanding? A systematic review for research and applications. *International Journal of Production Research*, 52(14), 4174-4197.
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901-917. [15]
- Cook, J., & Crossman, A. (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of managerial psychology*, 19(5), 526-541. [3]
- Cunha, J. A. C.; Hourneaux Jr., F.; Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organizational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17 (2), 223-240.
- Daley, D. M., & Vasu, M. L. (2005). Supervisory perceptions of the impact of public sector personnel practices on the achievement of multiple goals: Putting the strategic into human resource management. *The American Review of Public Administration*, 35(2), 157-167. [4]
- Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006* (2006). Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, DF. Recuperado em 20 ago., 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. E. (2017). Desempenho e estilo de liderança: quando líderes e liderados divergem. *Revista de Administração Mackenzie*, 18(2), 104-129. [37]
- Dias, M. A. M. J., & Guimarães, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221. [38]
- Ensslin, L., Dutra, A., & Ensslin, S. R. (2000). MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International transactions in operational Research*, 7(1), 79-100.
- Ensslin, L., Montibeller, G., Noronha, S. M. (2001). *Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas*. Florianópolis: Insular.
- Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2003). *Notas de aula da disciplina de MCDA pesquisa direta*. Florianópolis: Mimeo.
- Ensslin, L., Giffhorn, E., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Vianna, W. B. (2010). Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-constructivista. *Pesquisa Operacional*, 30(1), 125-152.

- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- French, P. E., & Goodman, D. (2012). An assessment of the current and future state of human resource management at the local government level. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 62-74. [11]
- García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2019). The empowerment–organizational performance link in local governments. *Personnel Review*, 48(1), 118-140. [22]
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International journal of operations & production management*, 16(8), 63-80.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Grzebieluckas, C., Buson, M. A., Queiroz, S. G., Ensslin, L., Ensslin, S., Nickel, E., & Balbim, A. J. (2011). Instrumento para identificação das necessidades do consumidor no processo de desenvolvimento do design: Um estudo ilustrado com o projeto de um automóvel. *Gestão & produção*, 18(2), 337-350.
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2018). Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. *Anais do Congresso internacional de desempenho do setor público*, Florianópolis, SC, Brasil.
- Hailesilasie, G. (2009). Determinants of public employees' performance: evidence from Ethiopian public organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 238-253. [8]
- Keeney, R. L. (1992). *Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking*. Cambridge: Harvard University.
- Khan, M. A., Yusoff, R. M., Hussain, A., & Ismail, F. B. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 78-94. [23]
- Kolk, B. V., & Kaufmann, W. (2018). Performance measurement, cognitive dissonance and coping strategies: exploring individual responses to NPM-inspired output control. *Journal of Management Control*, 29(2), 93-113. [31]
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35.
- Lee, H. W. (2019). Moderators of the Motivational Effects of Performance Management: A Comprehensive Exploration Based on Expectancy Theory. *Public Personnel Management*, 48(1), 27-55. [24]
- Lima, M. A. M., & Lima, I. V. (2013). A gestão por competência e as funções de recursos humanos: estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). *Revista Ciências Administrativas*, 19(2), 698-740. [40]

- Makhubela, M., Botha, P. A., & Swanepoel, S. (2016). Employees' perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a South African public sector institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-11. [17]
- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee relations*, 30(1), 63-85. [7]
- Mattos, C. B. M. de, & Schlindwein, V. D. L. D. C. (2015). Excelência e produtividade: novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, 27(2), 322-331. [36]
- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Melton, E. K., & Meier, K. J. (2017). For the want of a nail: The interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. *Public Administration Review*, 77(1), 118-130. [19]
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 747-757. [14]
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management accounting research*, 25(2), 147-156.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116.
- Nielsen, P. A., & Jacobsen, C. B. (2018). Zone of Acceptance under Performance Measurement: Does Performance Information Affect Employee Acceptance of Management Authority? *Public Administration Review*, 78(5), 684-693. [25]
- Ohemeng, F. L. K., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa-Darko, T. (2018a). The impact of employee perception on the successful institutionalisation and implementation of performance management systems in developing countries: The perspective from Ghana's public service. *Public Administration and Development*, 38(2), 75-86. [26]
- Ohemeng, F. L. K., Amoako-Asiedu, E., & Obuobisa-Darko, T. (2018b). Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 372-392. [27]
- Pereira, V. E., Fontinha, R., Budhwar, P., & Arora, B. (2018). Human resource management and performance at the Indian Railways. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 47-61. [28]
- Petri, S. M. (2005). *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Pierantoni, C. R., França, T., Ney, M. S., Monteiro, V. O., Varella, T. C., dos Santos, M. R., & Nascimento, D. (2011). Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(1), 1627-1637. [33]

Plano diretor da reforma do aparelho do Estado (1995). Brasília, DF. Recuperado em 19 dez., 2018, de <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>

Ramos, C. C., Costa, T. D., Borba, A., & Assis, G. J. A. (2014). Desenvolvimento de metodologia para avaliar competências de servidores públicos. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 3(2), 25-41. [39]

Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Rinsum, M. V., & Verbeeten, F. H. (2012). The impact of subjectivity in performance evaluation practices on public sector managers' motivation. *Accounting and Business Research*, 42(4), 377-396. [12]

Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science? *European journal of operational research*, 8(1), 184-203.

Roy, B., & Vanderpooten, D. (1996). The European School of MCDA: emergence, basic features and current works. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 5(1), 22-38.

Selden, S. C., Jacobson, W., Ammar, S. H., & Wright, R. H. (2000). A new approach to assessing performance of state human resource management systems: A multi-level fuzzy rule-based system. *Review of Public Personnel Administration*, 20(3), 58-74. [1]

Silveira, J. I., Pinheiro, I. A., & Antunes, E. D. D. (2012). Critérios de Avaliação no Setor Público: um comparativo entre União X seis estados. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6(3), 53-68. [41]

Songstad, N. G., Lindkvist, I., Moland, K. M., Chimhutu, V., & Blystad, A. (2012). Assessing performance enhancing tools: experiences with the open performance review and appraisal system (OPRAS) and expectations towards payment for performance (P4P) in the public health sector in Tanzania. *Globalization and health*, 8(1), 33. [10]

Spano, R., Cicellin, M., & Scuotto, A. (2019). Performance measurement design: a contingency perspective from the Italian regional healthcare services. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 35(1), 16-27. [29]

Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: The mediating role of organisational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 351-377. [16]

Tanwir, M., & Chaudhry, A. (2016). Reforming a broken system: a new performance evaluation system for Pakistan civil servants. *Pakistan Development Review*, 55(1), 49. [18]

Ter Bogt, H. J. (2003). Performance evaluation styles in governmental organizations: How do professional managers facilitate politicians' work? *Management Accounting Research*, 14(4), 311-332. [2]

Tribunal de Contas da União (2016). *Relatório do levantamento – ciclo 2016 (TC 014.566/2016-8)*. Recuperado em 20 dezembro, 2018, de <https://portal.tcu.gov.br/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>.

Tribunal de Contas da União (2017). *Relatório Técnico Detalhado - ciclo 2017 (TC 017.245/2017-6)*. Recuperado em 26 agosto, 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2017/>.

Tribunal de Contas da União (2018). *Resultados do Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública - ciclo 2018 (TC 015.268/2018-7)*. Recuperado em 26 agosto, 2019, de <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>.

Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96. [30]

Valmorbida, S. M. I., & Ensslin, S. R. (2017). Performance evaluation of university rankings: literature review and guidelines for future research. *International Journal of Business Innovation and Research*, 14(4), 479-501.

Van Camp, J. V., & Braet, J. (2016). Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International journal of productivity and performance management*, 65(5), 672-693.

Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427-454. [6]

Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 83(4), 717-737. [20]

Vu, T. A., Plimmer, G., Berman, E., & Sabharwal, M. (2019). Managing employee performance in transition economies: A study of Vietnamese public organizations. *Public Administration and Development*, 39(2), 89-103. [32]

Zamcopé, F. C., Ensslin, L., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2010). Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. *Gestão & Produção*, 17(4), 693-705.

ANEXO A – Questionário Aplicado – iGovPessoas – (TCU, 2018, p. 1-34)

1000. Liderança

1100. Liderança

1110. Estabelecer o modelo de governança da organização

1111. A estrutura interna de governança da organização está definida. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização dispõe de conselho ou colegiado superior
 - b) a organização dispõe de auditoria interna
 - c) a organização dispõe de corregedoria
 - d) a organização dispõe de ouvidoria
 - e) a organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e de conduta
 - f) as responsabilidades dos membros da estrutura interna de governança da organização estão definidas
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Conselho ou Colegiado Superior; Corregedoria; Estrutura interna de governança da organização; Organização; Ouvidoria.

1112. Há segregação de funções para tomada de decisões críticas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as decisões críticas que demandam segregação de funções estão identificadas
- b) diretrizes e critérios para segregação de funções estão definidos, a exemplo da matriz RACI

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; Matriz RACI; Segregação de funções.

1120. Gerir o desempenho da alta administração.

1121. A seleção de membros da alta administração é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) diretrizes e critérios para seleção de membros da alta administração da organização estão definidos
- b) a organização verifica o cumprimento de critérios estabelecidos, quando do ingresso de componente da alta administração
- c) a organização verifica se há impedimentos legais decorrentes de sanções administrativas, eleitorais ou penais, quando do ingresso de componente da alta administração

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Diretrizes e critérios para seleção de membros da alta administração; Estabelecer; Organização.

1122. O desempenho de membros da alta administração é avaliado. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) membros da alta administração que apresentam desempenho superior recebem algum tipo de reconhecimento
- b) diretrizes e critérios para avaliação de desempenho de membros da alta administração da organização estão definidos

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Avaliação de desempenho de membros da alta administração; Diretriz; Organização; Práticas de reconhecimento.

1130. Zelar por princípios de ética e conduta.

1131. Código de ética e de conduta aplicável aos membros de conselho ou colegiado superior da organização está estabelecido. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os membros do conselho ou colegiado superior da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável
- b) os membros do conselho ou colegiado superior estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização
- c) estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior
- d) a corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros do conselho ou colegiado superior
- e) o código de ética e de conduta disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros do conselho ou colegiado superior
- f) o código de ética e de conduta disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros do conselho ou colegiado superior, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado
- g) o código de ética e de conduta aplicável aos membros do conselho ou colegiado superior estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
- h) existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros do conselho ou colegiado superior

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Código de ética e de conduta; Comitê ou comissão de ética; Conselho ou Colegiado Superior; Corregedoria; Estabelecer; Organização.

1132. Código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração da organização está estabelecido. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os membros da alta administração da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável
 - b) os membros da alta administração estão sujeitos ao juízo de comissão ou comitê de ética interno ou externo à organização
 - c) estão estabelecidos controles para reduzir a ocorrência de desvios éticos e de conduta por parte de membros da alta administração
 - d) a corregedoria instaurou, nos últimos dois anos, processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de membros da alta administração
 - e) o código de ética e de conduta disciplina o recebimento de presentes por parte dos membros da alta administração
 - f) o código de ética e de conduta disciplina a participação em eventos externos por parte dos membros da alta administração, quando tais eventos são promovidos pelo setor privado
 - g) o código de ética e de conduta aplicável aos membros da alta administração estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
 - h) existem ações concretas de promoção da ética realizadas pelos membros da alta administração
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Código de ética e de conduta; Comitê ou comissão de ética; Corregedoria; Estabelecer; Organização.

1133. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro de conselho ou colegiado superior, são identificados e tratados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há obrigatoriedade de que os membros de conselho ou colegiado superior manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse
- b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro de conselho ou colegiado superior
- c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros de conselho ou colegiado superior
- d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros de conselho ou colegiado superior
- e) denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro de conselho ou colegiado superior são analisadas em processo específico
- f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro de conselho ou colegiado superior são analisadas em processo específico
- g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro de conselho ou colegiado superior
- h) os membros de conselho ou colegiado superior encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Conflito de interesse; Conselho ou Colegiado Superior; Organização; Processo de trabalho.

1134. Os casos de conflito de interesse, envolvendo membro da alta administração, são identificados e tratados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há obrigatoriedade de que os membros da alta administração manifestem e registrem situações que possam conduzir a conflito de interesse
- b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse de membro da alta administração
- c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo membros da alta administração
- d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de membros da alta administração
- e) denúncias recebidas quanto a conflito de interesse envolvendo membro da alta administração são analisadas em processo específico
- f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo membro da alta administração são analisadas em processo específico
- g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo membro à alta administração
- h) os membros da alta administração encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conflito de interesse; Organização; Processo de trabalho.

2000. Estratégia

2100. Estratégia

2110. Gerir os riscos da organização.

2111. O modelo de gestão de riscos da organização está estabelecido. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a política institucional de gestão de riscos está definida
- b) o processo institucional de gestão de riscos está definido
- c) diretrizes e limites para exposição a risco estão definidos
- d) critérios de avaliação de riscos institucionais estão definidos
- e) critérios de avaliação de riscos de fraude e corrupção estão definidos
- f) o modelo de gestão de riscos da organização é divulgado

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de riscos; Diretriz; Estabelecer; Exposição; Gestão de riscos; Organização; Política de gestão de riscos; Processo de trabalho; Risco.

2112. Os riscos considerados críticos para a organização são geridos. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) processos considerados críticos para o alcance dos objetivos institucionais estão identificados
 - b) ativos desses processos considerados críticos (p. ex. tecnologias, informações, pessoas) estão identificados
 - c) riscos que podem afetar o alcance dos objetivos institucionais (riscos considerados críticos) estão identificados, analisados e avaliados
 - d) a organização informa os membros das instâncias superiores de governança acerca de riscos considerados críticos
 - e) a organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para o alcance de seus objetivos
 - f) a organização implantou controles internos para tratar riscos considerados críticos para a prevenção de casos de fraude e corrupção
 - g) a organização estabeleceu controles de detecção de transações incomuns, por meio de técnicas de análise de dados e/ou outras ferramentas tecnológica
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Análise de riscos; Controles internos; Gestão de riscos; Instância de governança; Objetivo; Objetivos estratégicos; Organização; Processo de trabalho; Risco.

2113. Controles detectivos de possíveis situações de fraude e corrupção estão estabelecidos. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização possui sistema que gera automaticamente indicadores de situações de fraude e corrupção (red flags)
 - b) as situações sinalizadas pelos indicadores do tipo red flags são avaliadas e tratadas automaticamente
 - c) a organização promove incidentalmente a detecção de atividades fraudulentas por meio de técnicas de análise de dados e outras ferramentas tecnológicas (data mining, data matching e data analytics)
 - d) a organização documenta as técnicas desenvolvidas e implementadas na detecção de fraude e corrupção
 - e) a organização testa e registra o desempenho das técnicas de detecção de fraude e corrupção, a fim de melhorá-las e eliminar os controles ineficientes
 - f) a documentação dos controles detectivos contempla o planejamento do processo, os controles específicos, os papéis e responsabilidades pela implementação, pelo monitoramento, pela apuração, pela comunicação e pelos recursos tecnológicos requeridos
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Conselho ou Colegiado Superior; Dados Abertos; Diretriz; Estabelecer; Informação; Organização.

2120. Estabelecer a estratégia da organização

2121. O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o modelo contempla a etapa de formulação da estratégia
- b) o modelo contempla a etapa de monitoramento da estratégia
- c) o modelo contempla a etapa de avaliação da estratégia
- d) o modelo contempla a etapa de comunicação da estratégia
- e) o modelo explicita as responsabilidades dos envolvidos na formulação e gestão da estratégia
- f) o modelo explicita as diretrizes para desdobramento da estratégia
- g) o modelo explicita como a estratégia é avaliada, visando a comunicação de resultados à sociedade, o ajuste da estratégia às mudanças de contexto e a sua melhoria
- h) o modelo explicita as diretrizes para revisão periódica da estratégia
- i) o modelo explicita que o plano estratégico produzido se constitui da formalização de, no mínimo, objetivos, indicadores, metas, iniciativas estratégicas e responsáveis
- j) o modelo explicita os critérios para seleção e priorização de iniciativas estratégicas
- k) o modelo orienta acerca do alinhamento da estratégia da organização com políticas e diretrizes nacionais
- l) o modelo explicita as diretrizes para envolvimento de partes interessadas internas e externas à organização na formulação e gestão da estratégia
- m) o modelo orienta acerca de mecanismos de articulação e coordenação de iniciativas estratégicas que envolvem outras organizações
- n) o processo efetivamente praticado de gestão da estratégia é aderente ao modelo existente

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; Diretrizes nacionais; Estabelecer; Estratégia; Gestão; Indicador; Iniciativas estratégicas; Meta; Modelo; Modelo de Gestão Estratégica; Objetivo; Objetivos estratégicos; Organização; Parte interessada; Política; Processo de trabalho.

2122. A estratégia da organização está definida. (tipo E)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a missão, a visão e os valores da organização estão definidos
- b) os objetivos estratégicos da organização estão definidos
- c) indicadores e metas de desempenho da estratégia estão definidos
- d) as iniciativas estratégicas prioritárias estão definidas
- e) as pessoas ou unidades responsáveis pela realização das iniciativas estratégicas estão formalmente designadas
- f) a estratégia está alinhada às políticas e diretrizes nacionais
- g) as instâncias internas de governança participaram da formulação da estratégia
- h) a organização mantém instrumentos voltados à promoção do processo decisório baseado em evidências
- i) na formulação da estratégia, foram considerados os anseios das partes interessadas externas (p. ex. sociedade)
- j) a estratégia da organização está atualizada
- k) a estratégia é divulgada entre os servidores/funcionários
- l) o plano estratégico em vigor está publicado na internet, em formato que permite a sua compreensão pelos diversos setores da sociedade. URL do Plano Estratégico: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretrizes nacionais; Estratégia; Indicador; Iniciativas estratégicas; Instância de governança; Meta; Modelo de Gestão Estratégica; Objetivos estratégicos; Organização; Parte interessada; Política; Processo de trabalho.

2123. Os principais processos estão identificados e mapeados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os principais processos finalísticos de negócio estão mapeados
- b) o processo de planejamento estratégico está mapeado

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Objetivos estratégicos; Processo de trabalho; Processos de negócio.

2124. As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as políticas e diretrizes nacionais (definidas em lei) são objetivamente avaliadas
- b) as demandas dos órgãos governantes superiores (definidas em decretos, resoluções, instruções normativas, portarias etc.) são objetivamente avaliadas
- c) as demandas dos órgãos de controle (definidas em decisões, decretos, resoluções, portarias etc.) são objetivamente avaliadas
- d) as expectativas da sociedade são objetivamente avaliadas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretrizes nacionais; Órgão governante superior; órgãos de controle; Parte interessada; Política.

2130. Promover a gestão estratégica**2131. A alta administração estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos. (tipo M)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) indicadores de processos finalísticos estão definidos
- b) a validade, suficiência e relevância dos indicadores é avaliada
- c) os processos finalísticos são analisados e mapeados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Análise de riscos; Estabelecer; Gestão; Indicador; Modelo; processos finalísticos.

2132. A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os indicadores estão implantados
- b) o alcance das metas é avaliado periodicamente
- c) a aferição dos indicadores é avaliada pela auditoria interna

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Auditoria interna; Gestão; Indicador; Meta; processos finalísticos.

2133. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de pessoas. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a alta administração segregou as funções críticas relativas à área de gestão de pessoas
- b) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) formalmente responsável por auxiliá-la na tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas
- c) a alta administração definiu as responsabilidades dos envolvidos no processo de planejamento da força de trabalho
- d) a alta administração: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de pessoas; Estabelecer; Funções críticas; Gestão de pessoas; Modelo; Objetivos estratégicos; Organização; Planejamento da força de trabalho; Processo de trabalho; Segregação de funções.

2134. A alta administração monitora o desempenho da gestão de pessoas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas
 - b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de pessoas
 - c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios
 - d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de pessoas
 - e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de pessoas
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de pessoas; Estabelecer; Gestão de pessoas; Indicador; Medição de desempenho; Meta; Objetivo; Organização.

2135. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de tecnologia da informação. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização define as diretrizes para o planejamento de tecnologia da informação
- b) a organização define as diretrizes para gestão de riscos de tecnologia da informação
- c) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de tecnologia da informação
- d) a organização designa responsáveis de cada área de negócio para a gestão dos respectivos sistemas informatizados
- e) a organização dispõe de comitê de tecnologia da informação composto por representantes de áreas relevantes da organização
- f) o comitê de tecnologia da informação realiza as atividades previstas em ato constitutivo

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de tecnologia da informação; Área de negócio; Atividades; Comitê de tecnologia da informação; Diretriz; Estabelecer; Gestão; Gestão de riscos; Modelo; Organização; Planejamento de TI; Sistema informatizado ou sistema automatizado; TI (Tecnologia da Informação).

2136. A alta administração monitora o desempenho da gestão de tecnologia da informação. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização define as diretrizes para avaliação do desempenho dos serviços de tecnologia da informação
- b) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação
- c) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de tecnologia da informação
- d) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios
- e) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de tecnologia da informação
- f) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de tecnologia da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de tecnologia da informação; Diretriz; Estabelecer; Gestão; Indicador; Medição de desempenho; Meta; Objetivo; Organização; Serviço de TI; TI (Tecnologia da Informação).

2137. A alta administração estabeleceu modelo de gestão de contratações. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização define as diretrizes para as contratações (terceirização, compras, compras conjuntas, estoques, sustentabilidade)
- b) a organização define os papéis e responsabilidades da área de gestão de contratações
- c) a organização define a delegação de competências para as contratações
- d) a organização segregou as funções críticas relativas à área de gestão de contratações
- e) a alta administração recebe apoio de corpo colegiado (p.ex. comitê composto por integrantes dos diversos setores da organização) na tomada de decisões estratégicas relativas às contratações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de contratações; Delegação de competências; Diretriz; Diretrizes de estoques; Diretrizes de sustentabilidade; Diretrizes para compras conjuntas; Diretrizes para terceirização; Estabelecer; Funções críticas; Modelo de gestão de contratações; Objetivos estratégicos; Organização; Segregação de funções.

2138. A alta administração monitora o desempenho da gestão de contratações. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização estabeleceu objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações
- b) a organização divulga os objetivos, indicadores e metas para a gestão de contratações
- c) a organização acompanha a execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas, a fim de corrigir desvios
- d) a organização coleta e analisa os dados necessários à medição de desempenho da área de gestão de contratações
- e) a organização disponibiliza relatórios de medição de desempenho relativos à área de gestão de contratações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Área de gestão de contratações; Estabelecer; Gestão; Indicador; Medição de desempenho; Meta; Objetivo; Organização.

3000. Accountability

3100. Accountability

3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas.

3111. O modelo de transparência está estabelecido. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização dispõe de canais de comunicação para acesso, solicitação e recebimento de informações
- b) a organização dispõe de controles e mecanismos de asseguarção da qualidade das informações prestadas
- c) diretrizes, critérios e limites para abertura de dados e acesso a informação estão definidos
- d) a organização divulga a agenda dos membros de conselho ou colegiado superior, em especial quanto a seu registro e publicidade
- e) a organização divulga a agenda dos membros da alta administração, em especial quanto a seu registro e publicidade

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Dados Abertos; Diretriz; Estabelecer; Informação; Organização; Transparência.

3112. O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) diretrizes, critérios e limites para relacionamento com partes interessadas (internas e externas à organização) estão definidos

b) a satisfação das partes interessadas com as informações prestadas é avaliada

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Diretriz; Estabelecer; Modelo; Organização; Parte interessada; Prestação de contas à sociedade.

3113. O modelo de responsabilização está estabelecido. (tipo M)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) existe informação clara para os gestores de suas responsabilidades

b) houve alguma sanção interna nos últimos dois anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Estabelecer; Gestor; Informação; Modelo; Responsabilização (Accountability).

3114. O canal de denúncias e representações está estabelecido. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização dispõe de canais para apresentação e acompanhamento de denúncias e representações
- b) diretrizes para recebimento, tratamento e acompanhamento de denúncias e representações estão definidas
- c) o canal de denúncias é divulgado para o público interno
- d) o canal de denúncias é divulgado para o público externo
- e) os canais existentes permitem o recebimento de denúncias ou representações anônimas
- f) o processo de tratamento da denúncia possui mecanismos de proteção à identidade do denunciante
- g) as denúncias são tratadas sigilosamente até decisão definitiva sobre a matéria
- h) as denúncias e representações contra a alta administração são destinadas a uma instância superior, a exemplo de conselhos de administração ou órgãos colegiados
- i) as denúncias e representações recebidas são analisadas em processo específico
- j) houve alguma sanção nos últimos 2 anos originadas em denúncias recebidas pelo canal oficial

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Diretriz; Estabelecer; Organização; Processo de trabalho.

3115. A organização publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios de dados abertos. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) plano de dados abertos da organização está elaborado
- b) o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é publicado em formato aberto
- c) ao menos o conteúdo mínimo, conforme o §1º do artigo 8º da LAI, é divulgado
- d) a organização divulga o catálogo de informações às quais espontaneamente se compromete a dar transparência ativa, por serem de interesse público

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Catálogo de informações; Conjunto de dados; Dados Abertos; Formato aberto; LAI; Organização; Princípios de dados abertos; Transparência.

3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna.

3121. A organização definiu o estatuto da auditoria interna. (tipo E)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o estatuto da auditoria interna confere amplo acesso a documentos e informações
- b) o estatuto da auditoria interna confere define regras de reporte e monitoramento dos resultados dos trabalhos de auditoria
- c) o estatuto define que a auditoria interna se reporta funcionalmente à mais alta instância interna de governança
- d) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de governança
- e) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de gestão de riscos
- f) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle
- g) o estatuto contém vedação de que os auditores internos participem em atividades que possam caracterizar cogestão
- h) o estatuto atribui à auditoria interna a competência para avaliar a eficácia e contribuir para a melhoria dos processos de controle relacionados ao risco de fraude e corrupção

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Atividades; Auditoria interna; Controles internos; Eficácia; Gestão; Gestão de riscos; Governança; Instância de governança; Mandato ou estatuto da auditoria interna; Organização; Processo de trabalho; Risco.

3122. A organização elabora Plano Anual de Auditoria Interna. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) nos últimos dois anos foram elaborados Planos Anuais de Auditoria Interna
- b) o Plano Anual de Auditoria Interna é elaborado com base em riscos
- c) o Plano Anual de Auditoria Interna contém ações concretas de avaliação ou consultoria visando a implantação ou melhoria do processo de gestão de riscos da organização
- d) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a governança organizacional
- e) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos de avaliação dos controles internos dos elementos críticos para o alcance dos objetivos organizacionais
- f) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a gestão da ética e da integridade
- g) o Plano Anual de Auditoria Interna inclui trabalhos cujo objeto é a avaliação dos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Avaliação de controles internos; Gestão; Governança; Objetivo; Organização; Plano de Auditoria; Processo de gestão de riscos; Risco.

3123. A auditoria interna produz relatórios destinados às instâncias internas de governança. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação da gestão de riscos da organização
- b) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de processos finalísticos
- c) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de pessoas
- d) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão das contratações
- e) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos controles internos da gestão de tecnologia da informação
- f) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação dos sistemas de informação
- g) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação
- h) há relatório contendo resultados de trabalhos de a gestão da ética e da integridade
- i) há relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação nos controles de mitigação do risco de fraude e corrupção

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Auditoria interna; Avaliação de controles internos; Avaliação de riscos; Gestão; Gestão de pessoas; Gestão de riscos; Informação; Instância de governança; Organização; processos finalísticos; Risco; TI (Tecnologia da Informação).

3124. A organização avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) foram definidos indicadores e metas de satisfação da instância superior de governança com os trabalhos da auditoria interna
- b) foram definidos indicadores e metas de qualidade dos trabalhos realizados
- c) foram definidos indicadores e metas de acompanhamento de recomendações pela auditoria interna e de implementação de recomendações pelas áreas de negócio
- d) foram definidos indicadores de perdas financeiras evitadas e de valores recuperados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de negócio; Auditoria interna; Indicador; Instância de governança; Medição de desempenho; Meta; Organização.

4000. Operações

4100. Gestão de Pessoas

4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas.

4111. A organização define objetivos, indicadores e metas de desempenho para cada função de gestão de pessoas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de recrutamento e seleção
- b) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de treinamento e desenvolvimento
- c) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de desempenho
- d) A organização definiu objetivos, indicadores e metas de desempenho para a função de gestão de benefícios

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Funções de gestão de pessoas; Indicador; Meta; Objetivo; Organização.

4112. A organização elabora plano(s) específico(s) para orientar a gestão de pessoas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o(s) plano(s) está(ão) alinhado(s) com o Plano Estratégico organizacional
- b) o(s) plano(s) orienta(m) a função de recrutamento e seleção
- c) o(s) plano(s) orienta(m) a função de treinamento e desenvolvimento
- d) o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de desempenho
- e) o(s) plano(s) orienta(m) a função de gestão de benefícios

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Função de gestão de benefícios; Função de gestão de desempenho; Função de recrutamento e seleção; Objetivos estratégicos; Organização; Planos específicos para orientar a gestão de pessoas.

4113. A organização verifica se os gestores cumprem as políticas de gestão de pessoas. (tipo A)

- Não adota
 - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - Adota em menor parte
 - Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestor; Organização; Políticas de gestão de pessoas.

4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores**4121. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de colaboradores. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os perfis desejados dos colaboradores da área finalística estão definidos e documentados
- b) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- c) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- d) os perfis desejados dos colaboradores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Colaboradores; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.

4122. A organização define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os perfis desejados dos gestores da área finalística estão definidos e documentados
- b) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de contratações estão definidos e documentados
- c) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de pessoas estão definidos e documentados
- d) os perfis desejados dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação estão definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Ocupação; Organização; Perfil profissional desejado.

4123. A organização atualiza, com base em procedimentos técnicos, o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a política que orienta o planejamento da força de trabalho está definida formalmente
- b) a atualização de quantitativo abrange a área finalística
- c) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de contratações
- d) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação
- e) a atualização de quantitativo abrange a área de gestão de pessoas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Organização; Planejamento da força de trabalho; Política; Procedimento técnico; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4124. A organização monitora conjunto de indicadores relevantes sobre força de trabalho. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o monitoramento contempla índices de rotatividade
- b) o monitoramento contempla projeções de aposentadoria
- c) o monitoramento contempla índices de lotação das unidades organizacionais
- d) o monitoramento contempla: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Indicador; Organização.

4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.**4131. A organização escolhe gestores segundo perfis profissionais definidos e documentados. (tipo A)**

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a organização escolhe gestores da área finalística segundo perfis profissionais definidos e documentados
- b) a organização escolhe gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados
- c) a organização escolhe gestores da área de gestão de pessoas segundo perfis profissionais definidos e documentados
- d) a organização escolhe gestores da área de gestão de tecnologia da informação segundo perfis profissionais definidos e documentados

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Gestor; Organização; Perfil profissional.

4132. A organização define os métodos e critérios das seleções externas (p.ex. dos concursos públicos) com base nos perfis profissionais desejados definidos na prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

- Explique que razões são essas:

 ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização; Perfil profissional desejado.

4133. A organização estabelece o número de vagas a serem preenchidas nas seleções externas a partir do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou por processo de trabalho, atualizado conforme a prática “4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores”. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

- Explique que razões são essas:

 ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Estabelecer; Gestor; Organização; Processo de trabalho; Quantitativo necessário; Unidade organizacional.

4134. A organização aloca os colaboradores com base na comparação entre os perfis profissionais apresentados por eles e os perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Não se aplica por outras razões.

- Explique que razões são essas:

 ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Perfil profissional; Perfil profissional desejado.

4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.

4141. A organização dispõe de uma política de sucessão. (tipo E)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a política abrange o desenvolvimento de sucessores para ocupações de gestão

b) a política abrange o desenvolvimento de sucessores para outras ocupações

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação; Organização; Política.

4142. A organização identifica quais são as suas ocupações críticas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

4143. A organização elabora plano de sucessão para as ocupações críticas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ocupação crítica; Organização.

4144. A organização executa ações educacionais para assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados para as ocupações críticas. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) a política para o desenvolvimento de sucessores para as ocupações de gestão está definida

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Disponibilidade; Ocupação; Ocupação crítica; Organização; Política.

4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores.

4151. A organização identifica e documenta lacunas de competência da organização. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

a) as lacunas de competência na área finalística estão documentadas

b) as lacunas de competência na área de gestão de contratações estão documentadas

c) as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação estão documentadas

d) as lacunas de competência na área de gestão de pessoas estão documentadas

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Lacuna de competência ou de perfil profissional; Organização.

4152. A organização executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as ações incluem programa de integração
- b) as ações incluem curso de formação
- c) as ações incluem ciência e concordância com o código de ética e de conduta

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Código de ética e de conduta; Colaboradores; Organização; Programa.

4153. A organização oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Liderança; Organização.

4154. A organização avalia as ações educacionais realizadas, com o objetivo de promover melhorias em ações educacionais futuras. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) é avaliada a satisfação dos participantes com ações educacionais realizadas (nível 1 – reação)
- b) é avaliada a aprendizagem dos participantes em ações educacionais realizadas (nível 2 – aprendizado)
- c) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o desempenho dos participantes (nível 3 – comportamento)
- d) é avaliada a contribuição de ações educacionais realizadas para o resultado da organização, como, por exemplo, contribuição para redução de custos, melhoria do clima organizacional, aumento da produtividade, melhoria da satisfação de clientes (nível 4 – resultados)

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação educacional; Objetivo; Organização.

4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável

4161. Os colaboradores e gestores da organização são regidos por código de ética e de conduta a eles aplicável. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o código estabelece mecanismos de monitoramento e avaliação do seu cumprimento
- b) o código define as ações cabíveis, em caso de seu descumprimento
- c) o código é divulgado ao público-alvo
- d) existe programa destinado à conscientização do código para os integrantes da organização, como por exemplo, treinamentos, palestras, quiz, entre outros
- e) há mecanismos em funcionamento que permitem o esclarecimento de dúvidas sobre o código de ética e de conduta
- f) a organização regulamentou situações que envolvam o recebimento de presentes e participação em eventos por parte do seu corpo funcional
- g) o código de ética e de conduta aplicável aos colaboradores e gestores da organização estabelece padrões para relacionamento com o setor privado (a exemplo de fornecedores ou setor regulado)
- h) nos últimos dois anos, a organização instaurou processos para apurar possíveis violações ao código de ética e de conduta por parte de colaboradores ou gestores
- i) é prestado, por ocasião da posse no cargo ou investidura em função pública, compromisso de acatamento e observância das regras estabelecidas no código de ética por parte do corpo funcional da organização
- j) outros controles: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Código de ética e de conduta; Colaboradores; Comitê ou comissão de ética; Estabelecer; Gestor; Organização; Programa.

4162. A organização dispõe de comissão ou comitê interno de ética e conduta. (tipo E)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão da ética
- b) os riscos éticos estão identificados e mapeados
- c) estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de ética

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Gestão; Organização; Programa; Risco.

4163. O Programa de integridade da organização está estabelecido. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há indicação de unidade formalmente responsável pelo acompanhamento e gestão do programa de integridade
- b) há divulgação pela alta administração do programa de integridade perante o público interno e externo
- c) os riscos para a integridade estão identificados e mapeados
- d) estão estabelecidas medidas de tratamento dos riscos para a integridade
- e) estão implementadas medidas de monitoramento contínuo do programa de integridade

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Alta Administração; Estabelecer; Gestão; Organização; Programa; Risco.

4164. Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da organização, são identificados e tratados. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) há obrigatoriedade de os colaboradores e gestores da organização manifestarem e registrarem situações que possam conduzir a conflito de interesse
- b) a organização dispõe de instrumentos de apoio ao tratamento de situações que possam conduzir a conflito de interesse
- c) há indicação de instância formalmente responsável pelo acompanhamento, e avaliação de situações de conflito de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização
- d) a organização verifica as vedações relacionadas a conflito de interesse, quando do ingresso de colaboradores e gestores da organização
- e) denúncias recebidas quanto a conflitos de interesse envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
- f) denúncias recebidas quanto a nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização são analisadas em processo específico
- g) há rotina estabelecida para identificar e tratar eventuais casos de nepotismo envolvendo colaboradores e gestores da organização
- h) colaboradores e gestores da organização encaminham a sua situação patrimonial e de participação societária periodicamente

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Conflito de interesse; Gestor; Organização; Processo de trabalho.

4165. A organização realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da organização. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores com a participação na formulação estratégica e no planejamento da organização
- b) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre a chefia
- c) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre os benefícios oferecidos
- d) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as condições físicas de trabalho
- e) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre o reconhecimento do trabalho realizado
- f) as pesquisas incluem a opinião dos colaboradores sobre as características das tarefas realizadas
- g) as pesquisas incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização; Pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho; Práticas de reconhecimento.

4166. A organização oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho. (tipo A)

- Não adota
 Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 Adota em menor parte
 Adota parcialmente
 Indique quais as evidências dessa adoção:
 Adota em maior parte ou totalmente
 Indique quais as evidências dessa adoção:
 Não se aplica
 Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 Indique que leis e/ou normas são essas:
 Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 Identifique esses estudos:
 Não se aplica por outras razões.
 Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) essas condições incluem flexibilidade no cumprimento da jornada de trabalho, segundo as características da organização e de cada ocupação
 b) essas condições incluem maior autonomia para executar suas tarefas, segundo as características de cada ocupação
 c) essas condições incluem incentivos para a capacitação contínua (p. ex. bolsas de estudo, incentivos para obtenção de certificação, flexibilização da jornada de trabalho para estudo)
 d) essas condições incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho; Ocupação; Organização.

4167. A organização avalia os resultados obtidos com o programa de qualidade de vida no trabalho. (tipo A)

- Não adota
 Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 Adota em menor parte
 Adota parcialmente
 Indique quais as evidências dessa adoção:
 Adota em maior parte ou totalmente
 Indique quais as evidências dessa adoção:
 Não se aplica
 Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 Indique que leis e/ou normas são essas:
 Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 Identifique esses estudos:
 Não se aplica por outras razões.
 Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) o programa abrange ações que visem a prevenção, a detecção precoce e o tratamento de doenças
 b) o programa abrange ação médica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
 c) o programa abrange ação odontológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
 d) o programa abrange ação psicológica com o objetivo de avaliar o estado de saúde do colaborador para o exercício de suas atividades laborais
 e) o programa abrange ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do colaborador, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho
 f) o programa abrange: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Ação; Atividades; Colaboradores; Objetivo; Organização; Programa; Programa de qualidade de vida no trabalho.

4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.

4171. A organização estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade. (tipo A)

- Não adota
 - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - Adota em menor parte
 - Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Estabelecer; Organização.

4172. A organização realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área finalística
- b) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de contratações
- c) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de pessoas
- d) a avaliação abrange o desempenho dos gestores da área de gestão de tecnologia da informação

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Área de gestão de contratações; Área de gestão de pessoas; Área de gestão de tecnologia da informação; Área finalística; Avaliação de desempenho; Gestor; Meta; Organização.

4173. Os avaliadores identificam e documentam as necessidades individuais de capacitação durante o processo de avaliação de desempenho dos seus subordinados. (tipo A)

- Não adota
 - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - Adota em menor parte
 - Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Avaliação de desempenho; Processo de trabalho.

4174. A organização estabelece procedimentos e regras claras e transparentes nas práticas de reconhecimento. (tipo A)

- Não adota
 - Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
 - Adota em menor parte
 - Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
 - Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:
- ? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Estabelecer; Organização; Práticas de reconhecimento.

4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores.

4181. A organização executa procedimentos estruturados para aumentar a retenção de colaboradores e gestores. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

Visando explicitar melhor o grau de adoção do controle, marque abaixo uma ou mais opções que majoritariamente caracterizam sua organização:

- a) os procedimentos incluem a utilização de banco de talentos ou de competências
- b) os procedimentos incluem entrevista com especialista em seleção
- c) os procedimentos incluem: _____

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Gestor; Organização.

4182. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos desligamentos voluntários da organização. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
- Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Organização.

4183. A organização executa procedimentos estruturados para identificar os motivos pessoais dos pedidos de movimentação dos colaboradores dentro da organização. (tipo A)

- Não adota
- Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo
- Adota em menor parte
- Adota parcialmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Adota em maior parte ou totalmente
 - Indique quais as evidências dessa adoção:
- Não se aplica
 - Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática.
 - Indique que leis e/ou normas são essas:
 - Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação.
 - Identifique esses estudos:
 - Não se aplica por outras razões.
 - Explique que razões são essas:

? Para esclarecimentos nesta questão, consulte, no glossário, os seguintes verbetes: Colaboradores; Organização.

ANEXO B – Como interpretar a tabela perfilgov – dados completos (TCU, 2018, p. 1-14)

1 Esclarecimentos iniciais

1. Todas as assertivas do questionário apresentam boas práticas que podem ser adotadas para desenvolver a governança e gestão na organização. Assim, a maior adesão a essas práticas indica a possibilidade de também haver maior maturidade em governança e gestão na organização. Dessa forma, atribuiu-se maior valor às respostas que indicavam maior adoção dos controles descritos em cada assertiva, e menor valor àquelas que apontavam menor adoção desses controles.
2. A escala de respostas do questionário foi descrita no documento “instruções de preenchimento” e ainda no apêndice I deste documento.
3. Cabe esclarecer que:
 - 3.1 Atribuiu-se maior valor à resposta “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” do que o valor atribuído à resposta “Não adota”, porque indica a disposição (e a decisão) da Alta Administração em adotar o controle sugerido, visto que o risco que ele trata é relevante.
 - 3.2 No caso de a resposta ser que o controle não se aplica à organização, o respondente teve que informar se a inaplicabilidade era derivada de impedimento legal, de custo-benefício desfavorável ou de outras razões, as quais foram explicitadas em texto livre e avaliadas individualmente pelos membros da equipe do TCU, podendo tais razões terem sido rejeitadas, diminuindo a nota da organização naquela questão. Assim, de acordo com a pertinência ou não das justificativas apresentadas nas respostas “Não se aplica”, esse tipo de resposta foi equiparado às respostas “Não adota / Adota parcialmente/ Adota em maior parte”, da seguinte forma:
 - 3.2.1 As respostas cujas evidências estavam inconsistentes foram equiparadas à resposta “Não Adota”, tendo em vista que a organização permanece exposta ao risco que o controle pretendia mitigar. Em grande número das respostas “Não se aplica”, percebeu-se houve erro de interpretação das questões e não verdadeira inaplicabilidade;
 - 3.2.2 Nos demais casos, o julgamento da equipe frente à justificativa da “não se aplica”, ora resultou na avaliação de que o risco estava medianamente controlado, equiparando-se à resposta “Adota em parte”, ora de que o risco estava adequadamente controlado, equiparando-se à resposta “Adota totalmente”;
 - 3.2.3 Risco adequadamente controlado – entendeu-se que a organização realizou avaliação de riscos, a qual apontou a não necessidade do controle sugerido na assertiva, ou mesmo o impedimento de adotá-lo. Nesses casos, a não adoção da prática é a decisão correta do gestor, pois evita a implementação de controles cujos custos superam os possíveis benefícios (Decreto-lei 200/1967, art. 14) ou ainda a adoção de controles legalmente proibidos à organização (CF, art. 37, caput); e
 - 3.3 As respostas “Adota” (específicas das questões tipo E) receberam a mesma pontuação que a opção “Adota em maior parte ou totalmente” nas questões tipo A ou tipo M.
4. Ante os critérios supracitados, as possíveis respostas foram valoradas conforme a demonstrado na Figura 1, para fins de análise de componentes principais (PCA):

ORDENAÇÃO DE VALOR DAS CATEGORIAS DE RESPOSTA		
1º	Não adota	0
	Não se aplica (risco não tratado)	
2º	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la	0,05
3º	Adota em menor parte	0,15
4º	Adota parcialmente	0,5
	Não se aplica (risco medianamente tratado)	
5º	Adota em grande parte ou totalmente	1
	Adota	
	Não se aplica (risco controlado ou inexistente)	

Figura 1 - Atribuição de valores numéricos às categorias das respostas

5 A maior parte das questões apresentava perguntas adicionais, do tipo “sim/não”, chamadas de questões TipoX, que diziam respeito aos detalhes da adoção da prática. As TipoX só apareciam para o respondente no casos em que este tivesse selecionado os tipos de resposta “Adota”, “Adota parcialmente” ou “Adota em grande parte ou totalmente”.

6 Essas perguntas adicionais (TipoX) influenciaram os valores das questões principais, apresentados na Figura 1. Assim, o não preenchimento das questões TipoX implicou no desconto de nota da questão inteira. No caso extremo de não marcação de qualquer das questões TipoX, o desconto de nota levou a questão ao patamar de nota da resposta “Adota em menor parte”, que é a alternativa de resposta mais elevada que não exige a marcação de questões TipoX.

7 O valor final das questões foi calculado da seguinte forma:

7.1 Para categorias de respostas com valor 1 (ver Figura 1), o desconto das TipoX nas questões principais variou de 0 a 0,85, sendo 0 quando o respondente marcou todas as TipoX, e 0,85 quando não marcou nenhuma;

7.2 Para categorias de respostas com valor 0,5 (ver Figura 1), o desconto das TipoX variou de 0 a 0,35, sendo 0 quando o respondente marcou todas as TipoX, e 0,35 quando não marcou nenhuma.

7.3 Para categorias de respostas com valor 0,15; 0,05 ou 0 (ver Figura 1), os valores das TipoX foram fixados em 0, tendo em vista que os respondentes que selecionaram essas categorias de resposta principais não tinham de responder às TipoX. Assim, o valor principal permaneceu inalterado.

8 O valor do eventual desconto foi calculado utilizando-se a técnica estatística de Análise de Componentes Principais (PCA), descrita no apêndice I do relatório técnico e replicada em parte no apêndice II deste documento, de modo a minimizar a influência das alternativas TipoX de menor carga fatorial.

9 Observou-se que esses procedimentos tornaram as respostas mais realistas, possivelmente aumentando a precisão do questionário nas faixas mais altas de nota, lembrando que, desde 2010, as equipes de fiscalização de governança consideram que o questionário apresenta boa precisão nas faixas mais baixas de nota.

10 Todos os dados de resposta estão disponíveis nas tabelas tornadas públicas no endereço:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>

11 Para apresentar os dados de forma mais clara, optou-se por categorizar as respostas em quatro “estágios de capacidade”: inexpressivo, iniciando, intermediário e aprimorado.

12 A categorização foi realizada considerando as notas finais das questões, ou seja, após as análises das respostas “não se aplica” (equiparando-as às demais categorias de resposta principais) e os

descontos das notas das “TipoX” (reduzindo ou mantendo a categoria da resposta principal selecionada).

13 Utilizou-se a lógica explicitada seguir:

13.1 Inexpressivo - Foram classificadas nesse estágio os seguintes tipos de respostas finais: “Não adota”; “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”. Essa classificação decorre do fato de que tais respostas declaram a inexistência da prática proposta; e

13.2 Iniciando - nesse estágio, foi classificada a alternativa final: “Adota em menor parte”.

13.3 Intermediário - nesse estágio, foram classificadas as respostas finais do tipo: “Adota parcialmente”.

13.3.1 Aprimorado - nesse estágio, foram classificadas as respostas do tipo “Atende em grande parte ou totalmente” e “Adota”.

14 As categorias inexpressivo e iniciando são apresentadas juntos com cores avermelhadas, representando o conceito de capacidade INICIAL, ou seja, todos os casos em que o controle não é adotado de maneira muito significativa, onde é muito provável que o risco residual que o controle pretendia mitigar ainda seja relevante.

15 A Figura 2 mostra a categorização das respostas nos estágios de capacidade, cujos valores limítrofes foram definidos da seguinte forma:

15.1 0,4 é o limite inferior do estágio de capacidade Intermediário. Assim, as repostas com valores menores que 40% foram classificadas no estágio inicial;

15.2 Valor 0 para o limite inferior da faixa Inicial e, dentro da dessa faixa, os valores menores que 15% foram classificados como estágio Inexpressivo;

15.3 Valor de 70% para o limite superior do estágio Intermediário. Então as respostas acima desse valor foram classificadas no estágio Aprimorado; e

15.4 Valor 1 como limite superior do estágio Aprimorado .

ESTÁGIOS		INTERVALOS
INICIAL	Inexpressivo	0 a 14,99%
	Iniciando	15 a 39,99%
INTERMEDIÁRIO		40 a 70%
APRIMORADO		70,01 a 100%

Figura 2 - Categorização das respostas

16 A Figura 3 ilustra graficamente os limites numéricos dos estágios de capacidade.

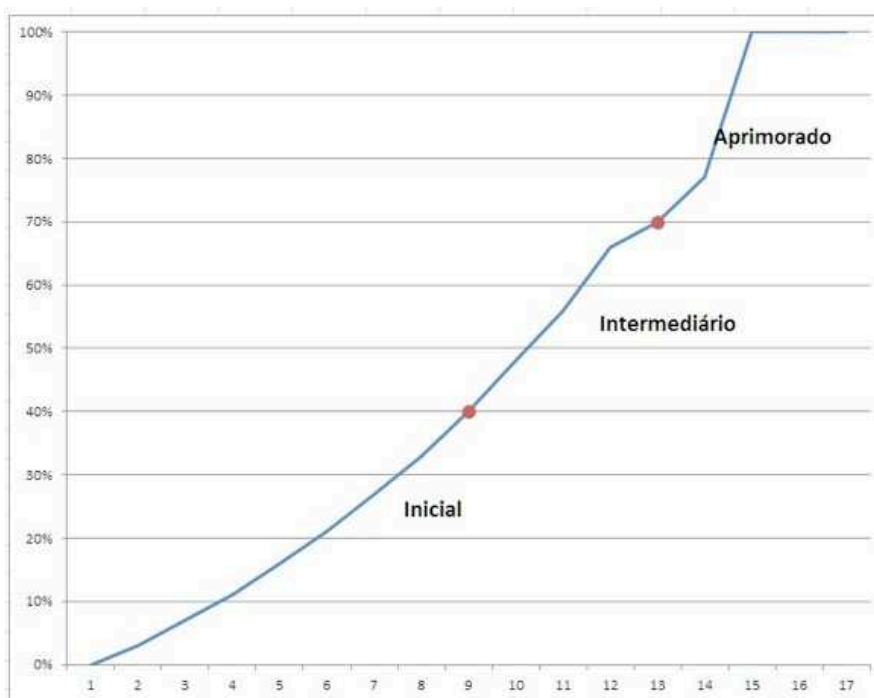


Figura 3 - Curva exponencial utilizada para cálculo de valores

17 Para o cálculo dos diversos agregadores (ex: iGG; iGovTI; iGovContrat; iGovPessoas), foi utilizado o método estatístico Análise de Componentes Principais (PCA), e os pesos calculados por regressão linear múltipla – como explicado no apêndice II.

18 Cabe mencionar os motivos pelos quais o TCU não disponibiliza mais, para os respondentes, a planilha de simulação de cálculo das notas:

18.1 Como o cálculo dos índices tem sido feito pela extração de apenas o primeiro componente principal, os pesos calculados são obtidos por regressão linear múltipla e não permitem a recriação do índice a partir da aplicação das respostas originais em apenas um polinômio de primeiro grau;

18.2 Para o recálculo exato, seria necessário obter todos os dados de respostas, mas há organizações que tiveram seus dados classificados como sigilosos;

18.3 O propósito do TCU não é o de estimular o aumento do iGov/iGG, mas alertar os gestores para possíveis áreas em que os controles ainda não sejam suficientes frente aos riscos reais enfrentados em cada caso. Assim, uma organização com baixo iGov/iGG e baixo risco real poderá estar em situação de governança melhor que outra organização com iGov/iGG melhor, mas um risco real muito maior. Por isso, em linha com o art. 14 do Decreto-lei 200/1967, o TCU deve estimular a adoção de controles internos apenas nos casos em que o risco real os justifique. Como o uso da referida planilha estava, em alguns casos, estimulando a adoção de controles com a meta de melhorar o indicador e não o processo de gestão de riscos, a equipe entendeu ser mais sábio e mais econômico não publicar a referida planilha.

19 Para obter os valores individuais de cada índice da sua organização (e também dos demais participantes), acesse a tabela PerfilGov2018-Dados completos, selecione o idbase da sua organização e verifique os valores correspondentes nas colunas de cada índice.

20 Finalmente, cabe reiterar o que tem sido explicado nos diversos ciclos do iGG nos últimos anos: não há gabarito para o questionário. O iGov/iGG não deve ser percebido como uma medida precisa da governança pública de uma dada organização, devendo ser entendido apenas como uma referência e um instrumento de autoavaliação da sua capacidade nessa área, e também um guia no processo de melhoria. Nesse sentido, é muito importante compreender que não é obrigatório almejar o

valor máximo no iGov/iGG. Entretanto, é responsabilidade da autoridade máxima da organização decidir - por meio de análise crítica dos riscos relevantes e das necessidades da organização - qual a meta mais adequada a ser alcançada em cada prática do instrumento de autoavaliação. O conjunto de metas deve ser formalizado como parte de um plano, atentando-se também para as metas legais de cumprimento obrigatório.

2 Legenda dos dados da tabela Perfilgov-Dados Completos

21 As notas das organizações respondentes, em cada questão, estão disponíveis na tabela “Perfilgov2018-Dados Completos”. A seguir estão descritas as legendas das colunas dessa tabela.

21.1 Coluna **idBase**: é o identificador único das organizações convidadas a responder ao questionário. Esse identificador muda de um ano para outro. Os dados com idBase e nomes das organizações estão disponíveis na “Tabela de respondentes”, no endereço:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-2018/resultados.htm>

21.2 Colunas 1111 até 5125: são os resultados finais de apuração de valor das questões, após a aplicação da deflação decorrente de ausência de marcação de itens tipo X (“sim/não”) considerados obrigatórios para caracterizar a prática e a aplicação de deflação nos casos em que não foi aceita a justificativa para uma resposta do tipo “não se aplica”;

21.3 Colunas 1111A até 5122B: são as respostas dos itens tipo X (“sim/não”), sendo 0=não e 1=sim;

21.4 Colunas 1111X até 5122X: apresentam o valor do deflator do conjunto de questões tipo X;

21.5 Colunas 1111Z até 5122Z: são as respostas originais ao caput das questões 1111 até 5122; e

21.6 As colunas seguintes da tabela apresentam os agregadores que formam as práticas e índices:

Agregador	questões/subquestões resumidas pelo agregador
1110. Estabelecer o modelo de governança da organização	1111 1112
1120. Gerir o desempenho da alta administração	1121 1122
1130. Zelar por princípios de ética e conduta	1131 1132 1133 1134
2110. Gerir os riscos da organização	2111 2112 2113
2120. Estabelecer a estratégia da organização	2121 2122 2123 2124
2130. Promover a gestão estratégica	2131 2132 2133 2134 2135 2136 2137 2138
3110. Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas	3111 3112 3113 3114 3115
3120. Assegurar a efetiva atuação da auditoria interna	3121 3122 3123 3124
4110. Realizar planejamento da gestão de pessoas	4111 4112 4113
4120. Definir adequadamente, em termos qualitativos e quantitativos, a demanda por colaboradores e gestores	4121 4122 4123 4124
4130. Assegurar o adequado provimento das vagas existentes	4131 4132 4133 4134
4140. Assegurar a disponibilidade de sucessores	4141 4142 4143 4144

qualificados	
4150. Desenvolver as competências dos colaboradores e dos gestores	4151 4152 4153 4154
4160. Construir e manter ambiente de trabalho ético e favorável	4161 4162 4163 4164 4165 4166 4167
4170. Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores	4171 4172 4173 4174
4180. Favorecer a retenção dos colaboradores e dos gestores	4181 4182 4183
4210. Realizar planeamento de tecnologia da informação	4211 4212
4220. Gerir serviços de tecnologia da informação	4221 4222 4223 4224
4230. Gerir nível de serviço de tecnologia da informação	4231 4232 4233
4240. Gerir riscos de tecnologia da informação	4241 4242
4250. Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	4251 4252 4253 4254
4260. Estabelecer processos e atividades para a gestão da segurança da informação	4261 4262 4263 4264
4270. Executar processo de software	4271
4280. Gerir projetos de tecnologia da informação	4281
4310. Realizar planeamento das contratações	4311
4320. Estabelecer processos de trabalho de contratações	4321 4322 4323
4330. Gerir riscos em contratações	4331 4332
4340. Contratar e gerir com base em desempenho	4341 4342
5110. Prestar serviços públicos com qualidade	5111
5120. Prestar serviços públicos em meio digital com qualidade	5121 5122 5123 5124 5125
5100. Result	5111 5121 5122 5123 5124 5125
iContr_DesigDirig	1121 1133 1134
iContr_GestÉticaIntegr	1131 1132 4161 4162 4163
iContr_TranspAcc	3111 3112 3113 3115
iContr_GRCI	1112 2111 2112 2113 3114 4164
iContr_AudInt_Compt	3121E 3121F 3121H
iContr_AudInt_Plan	3122C 3122F 3122G
iContr_AudInt_Exe	3123A 3123H 3123I
iContr_AudInt	iContr_AudInt_Compt iContr_AudInt_Plan iContr_AudInt_Exe
iContr_FC	iContr_DesigDirig iContr_GestÉticaIntegr iContr_TranspAcc iContr_GRCI iContr_AudInt

GestContrat	4341 4342
Pessoas	4121B 4122B 4123C 4131B 4151B 4172B
Processos	4311 4321 4322 4323
RiscoContr	4331 4332 2111 2112
GerirRiscos	2110 4241 4242 4331 4332
iGestContrat	Pessoas Processos RiscoContr GestContrat
GovContrat	2137 2138 3121G 3123D
iGovContrat	GovContrat iGestContrat
ModeloTI	2135
MonitorAvaliaTI	2136 3123E 3123F 3123G
ResultadoTI	5120
GovernancaTI	ModeloTI MonitorAvaliaTI ResultadoTI
PlanejamentoTI	4211 4212
iGestServicosTI	4221 4222 4223 4224
iGestNiveisServicoTI	4231 4232 4233
iGestRiscosTI	4241 4242 2111 2112 2113
EstruturaSegInfo	4251 4252 4253 4254
ProcessoSegInfo	4261 4262 4263 4264
ProcessoSoftware	4270
iGestProjetosTI	4280
PessoasTI	4121D 4122D 4123D 4131D 4151C 4172D
iGestContratosTI	4332D 4341A 4342
iGestSegInfo	EstruturaSegInfo ProcessoSegInfo
ProcessosTI	iGestServicosTI iGestNiveisServicoTI iGestRiscosTI iGestSegInfo ProcessoSoftware iGestProjetosTI iGestContratosTI
iGestTI	PlanejamentoTI PessoasTI ProcessosTI
iGovTI	GovernancaTI iGestTI
213P	2133 2134
iGovPessoas	1110 1120 1130 2110 2120 213P 3110 3120 4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170 4180
iGestPessoas	4110 4120 4130 4140 4150 4160 4170 4180
Lid0	1111 1112 1121 1122 1131 1132
Lid	1110 1120 1130
Estr	2111 2112 2120 2130

Acct	3110 3120
iGovPub	Lid Estr Acct
ModeloGov	1110
DesempAA	1120
Ética	1130
Liderança	ModeloGov DesempAA Ética
Riscos	2110
DefEstrat	2120
GesEstrat	2130
Estratégia	Riscos DefEstrat GesEstrat
Auditoria	3110
PromTransp	3120
Accountab	Auditoria PromTransp
Planejamento	4110
EstDemanda	4120
GesDesemp	4160
SelGestores	4131
DispSuc	4140
Retenção	4180
GestãoTI	2135
DesempTI	2136
AuditTI	3123A 3123E 3123F 3123G
GovTI	GestãoTI DesempTI AuditTI
ServTI	4221 4222 4223 4224
EstrutSeg	4251 4252 4253 4254
GestSeg	4261 4262 4263 4264
RiscoTI	4241 4242 2111 2112

APÊNDICE I – ESCALA DE RESPOSTA

1. O questionário foi composto por questões objetivas, tipo “única escolha”, ou seja, que permitiam ao usuário a escolha de apenas uma alternativa entre os apresentados.
2. As questões foram classificadas em três categorias:
 - 2.1. Modelos (tipo M): questões que abordam o estabelecimento de modelos na organização. Por exemplo: modelo de governança; modelo de gestão de riscos; modelo de gestão estratégica;
 - 2.2. Atividades (tipo A): questões que envolvem a execução de atividades. Dizem respeito a ações de: divulgar, analisar, executar, realizar, acompanhar, controlar, identificar, avaliar, implantar, alocar, monitorar, assegurar, dentre outras; e
 - 2.3. Existência (tipo E): questões que tratam especificamente da existência, na organização, de estratégia, planos, políticas e processos de trabalho definidos. Por exemplo: estratégia da organização; plano de TI; política de segurança da informação e política de controle de acesso. As questões sobre existência de comitê gestor de segurança da informação, e de portfolio de projetos de TI também foram classificadas como tipo E.
3. Foram comuns a todos os tipos de questão as seguintes categorias de resposta: “Não se aplica”; “Não adota” e “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la”.
4. Para as categorias “Não adota” e “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la” foram aplicadas as seguintes semânticas:
 - 4.1. Não adota - A organização ainda não discutiu a adoção da prática; ou discutiu a adoção da prática, mas ainda não há decisão acerca da sua implementação na organização.
 - 4.2. Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-la - A organização decidiu expressamente adotar a prática; ou iniciou a elaboração de um plano de ação que abrange o processo, o cronograma e os responsáveis pela implementação da prática (existem esboços do plano de ação ou parte dele); ou concluiu e aprovou a versão final do plano de ação, mas não iniciou a sua implementação.
5. A categoria “Não se aplica” foi dividida em três possíveis opções com as seguintes interpretações:
 - 5.1. Não se aplica porque há lei ou norma externa à organização que impede a implementação desta prática - A organização discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não adotá-la, tendo em vista a existência de lei ou norma, externa à organização, que restringe ou veda a sua adoção. Nesse caso, para a resposta ser considerada válida, o respondente deveria apontar, em campo adicional apresentado pelo sistema, o motivo e os fundamentos legais que impedem a adoção da prática. Foi alertado que normativos internos e outros normativos que possam ser adaptados pelas instâncias internas de governança para melhor aplicação na organização não deveriam ser utilizados como justificativa para a marcação dessa alternativa;
 - 5.2. Não se aplica porque há estudo(s) que demonstra(m) que o custo de implementar esta prática é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação - A organização discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não adotá-la, tendo em vista a existência de estudo de viabilidade que concluiu que o custo-benefício de sua adoção é desfavorável para a sociedade e para a organização. Nesse caso, para a resposta ser considerada válida, o respondente deveria indicar, em campo adicional apresentado pelo sistema, trabalhos e documentos que evidenciem a realização do estudo de viabilidade; e
 - 5.3. Não se aplica por outras razões - A organização discutiu acerca da adoção da prática e decidiu não adotá-la, tendo em vista a existência de outras razões que impedem a adoção da prática no contexto da organização. Nesse caso, para a resposta ser considerada válida, o respondente deveria apontar, em campo adicional apresentado pelo sistema, as razões pelas quais considera que a prática não é aplicável no contexto da organização.

6. As demais categorias de respostas foram específicas a cada tipo de questão.
7. Para as questões do tipo M, além das categorias comuns de repostas, foram apresentadas as seguintes:
 - 7.1. Adota em menor parte - para os casos em que o modelo: está em fase de estudo experimental e/ou de projeto piloto; foi definido, mas não implementado; e/ou foi definido, mas somente 15% (ou menos) dos seus elementos foram implementados;
 - 7.2. Adota parcialmente - para os casos em que o modelo foi definido e, mais de 15% a 85% dos seus elementos foram implementados; e
 - 7.3. Adota em maior parte ou totalmente - para os casos em que o modelo foi definido e mais de 85% dos seus elementos foram implementados.
8. Para as questões do tipo A, além das categorias comuns de repostas, foram apresentadas as seguintes:
 - 8.1. Adota em menor parte - para os casos em que a organização executa/aplica a prática: em fase de estudo experimental e/ou de projeto piloto; de forma assistemática (informal, depende do setor/pessoa que executa a atividade); de forma sistemática (padronizada e periódica) em pequena parte da organização (em até 15% da organização); de forma sistemática para pequena parte dos colaboradores e/ou gestores (para até 15% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou de forma sistemática em pequena parte das situações em que sua aplicação é possível (em até 15% das situações);
 - 8.2. Adota parcialmente - para os casos em que a organização executa/aplica a prática: de forma sistemática em parte da organização (em 15% a 85% da organização); de forma sistemática para parte dos colaboradores e/ou gestores (para 15% a 85% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou de forma sistemática em parte das situações em que sua aplicação é possível (em 15% a 85% das situações); e
 - 8.3. Adota em maior parte ou totalmente - para os casos em que a organização executa/aplica a prática: de forma sistemática na maior parte da organização (em mais de 85% da organização); de forma sistemática para maior parte dos colaboradores e/ou gestores (para mais de 85% dos colaboradores e/ou gestores); e/ou de forma sistemática na maior parte das situações em que sua aplicação é possível (em mais de 85% das situações).
9. Para as alternativas de respostas “Adota parcialmente” ou “Adota em maior parte ou totalmente”, foram exigidas evidências de adoção da prática, independentemente do tipo de questão.
10. Para as questões do tipo E, além das alternativas de inaplicabilidade, só há dois casos possíveis: o controle existir ou não existir na organização. Assim, além das categorias comuns de repostas, foi apresentada a seguinte:
 - 10.1. Adota - para os casos em que a organização possui a estratégia, plano, política, processos de trabalho, ou comitê de que trata a questão. Para essa alternativa de resposta, o respondente deveria apontar em questão adicional apresentada pelo sistema, evidências da adoção da prática.

Apêndice II - Método de cálculo dos índices

1. O questionário integrado de governança e gestão públicas dispõe de 30 práticas avaliadas por meio de 100 itens de verificação, e foi respondido de forma válida por 498 organizações.
2. A matriz de correlações desses 100 itens de verificação é apresentada na Tabela 1. Os tons esverdeados indicam alta correlação, os amarelados indicam média correlação e os avermelhados indicam baixa correlação.

Tabela 1 - Matriz de correlações entre os itens de verificação do iGG

3. Os índices estatísticos que avaliam a qualidade da amostra colhida são excelentes:
 - 3.1. **Coefficiente Alfa de Cronbach: 0,968**, com 95% de certeza, indicando excelente confiabilidade interna do questionário, tendo em vista a variância das respostas da amostra, sendo 0,70 o mínimo requerido, admitindo-se até 0,6 no caso de pesquisas exploratórias (HAIR ET. AL., 2009, p. 96);
 - 3.2. **Teste de esfericidade da amostra de Bartlett: 0**, indicando que a amostra é adequada, pois avalia a significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação, sendo requeridos valores de p menores que 0,05 (HAIR ET. AL., 2009, p. 102,110);
 - 3.3. **Medida da adequação da amostra: 0,931**, também denominada Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-MSA), indicando que a amostra é adequada, pois calcula a adequação para cada variável individual e também para toda a matriz de correlação, objetivando avaliar quão adequada é extração de componentes principais à situação estudada, sendo considerados medianos os valores entre 0,70 e 080 e admiráveis os valores acima de 0,80 (HAIR ET. AL., 2009, p. 110);
 - 3.4. **Quantidade de respostas: 498 respostas válidas**, pois é requerido que o número de respostas seja superior a 100 e pelo menos 5 vezes maior que o número de perguntas.
4. Todos estes valores são considerados muito bons, indicando que o questionário foi bem construído e que os dados são convergentes e consistentes (MAROCO; GARCIA-MARQUES, 2006, p. 69).
5. A origem das perguntas detalhadas (controles ou itens de verificação) são as práticas (ou boas práticas) de governança e gestão citadas na literatura. Essas práticas (descritas com elevado nível de abstração) foram desdobradas em itens de verificação (ou controles) mais objetivos, avaliáveis e auditáveis, e foram ajustadas e contextualizadas para organizações da Administração Pública brasileira e outros entes

jurisdicionados do TCU pela experiência da equipe de auditores e pela contribuição de gestores públicos, por meio de grupos focais, realizados com auxílio da equipe da UnB, liderada pelo professor Paulo Calmon.

6. Com o objetivo de aumentar a confiabilidade das respostas dadas em cada item de verificação, acrescentaram-se subitens de verificação referentes a ações ou documentos altamente verificáveis e auditáveis, além de exigir o preenchimento de texto livre indicando quais são as evidências auditáveis do cumprimento de um item de verificação. No caso de a resposta ser que o item de verificação não se aplica à organização, o respondente também deveria informar se a inaplicabilidade era derivada de impedimento legal, de custo-benefício desinteressante ou de outras razões, as quais deveriam ser explicitadas em texto livre e que foram avaliadas individualmente pelos membros da equipe, podendo tais razões serem rejeitadas, diminuindo a nota da organização naquele item de verificação.

7. A validade dos dados informados em questionários de autoavaliação é uma preocupação importante. Tal validade só pode ser diretamente aferida por meio de auditorias de campo, especialmente desenhadas para esse fim, o que seria bastante oneroso e conseqüentemente de eficiência duvidosa.

8. Por este motivo, a equipe optou por adicionar dois procedimentos com vistas a aumentar a riqueza de informação e reduzir a probabilidade de superestimação de autoavaliação.

9. Procedimento 1. Na ocorrência de respostas do tipo “adota parcialmente”, “adota em grande parte ou totalmente” ou “adota”, optou-se por exigir do respondente o preenchimento de campo adicional de texto livre com a indicação da evidência auditável que comprovasse o nível de adoção declarado.

10. Procedimento 2. Na ocorrência dos mesmos tipos de resposta, em várias questões, optou-se também por exigir o preenchimento de subquestões adicionais, do tipo “sim/não”, chamadas de questões TipoX, que diziam respeito aos detalhes da adoção da prática. Nesses casos, na fase de tratamento de dados, o não preenchimento das questões TipoX consideradas obrigatórias para caracterizar a adoção da prática implicou no desconto de nota da questão inteira. No caso extremo de não marcação de qualquer das questões TipoX, o desconto de nota levou a questão ao patamar de nota da resposta “Adota em menor parte”, que é a alternativa de resposta mais elevada que não exige a marcação de questões TipoX.

11. Todos os dados de resposta estão disponíveis nas tabelas tornadas públicas.

12. O modelo adotado para análise multivariada das respostas foi a **Análise de Componentes Principais** (ACP), e o método escolhido para extração de componentes foi o método dos mínimos resíduos, visto ser um método largamente aplicado e que aproveita ao máximo a variância existente na amostra (REVELLE, 2015, p.101, 104-105, 119; TABACHNICK; FIDELL, 2007, p.636-637), situação ideal quando se pretende extrair apenas um único componente. A ACP é um método estatístico multivariado que permite a redução dimensional de um conjunto de dados ao seu conteúdo mais significativo, expurgando a variância devida ao acaso (ruído) e a variância devida a outros fatores que não são o objetivo da mensuração. A ACP analisa a estrutura das correlações entre um número de variáveis e identifica os componentes mais significativos que compõem o valor dessas variáveis.

13. Considerando que os itens de verificação (Q_1, Q_2, \dots, Q_n) de uma prática P_1 buscam mensurar o grau de adoção dessa prática, a equação esperada é $P_1 = p_1Q_1 + p_2Q_2 + \dots + p_nQ_n$, onde P é a prática, Q é a questão (ou item de verificação) e p é o peso de cada questão na composição da prática. Para esse tipo de estimativa, o método ACP é o mais rigoroso e adequado, pois pode ser usado para identificar o valor aproximado do componente mais expressivo de um conjunto de questões. Por isso, um conjunto de questões deve ser concebido para mensurar apenas uma prática, sendo que a influência de outras práticas e do erro de mensuração tende a ser expurgada pela ACP (redução dimensional a apenas uma dimensão), resultando em medida de maior precisão da prática que se deseja medir. Um conjunto de questões ou de medidas é chamado neste trabalho de **agregador**.

14. O conceito de agregador de medidas e de medida agregadora foi largamente aplicado neste

trabalho. Uma vez que ACP se presta muito bem a identificar a melhor estimativa de uma prática a partir dos itens de verificação que a buscaram mensurar, expurgando outras influências e erros, tal técnica pode ser usada em novos níveis de agregação, produzindo novos indicadores complexos, de nível de abstração cada vez mais elevado.

15. Considerando que a escolha de cada agregador de variáveis (itens de verificação de uma prática) foi dirigida pelo desejo de mensurar apenas um único componente (a medida da adoção de uma prática específica), o método é empregado aqui para gerar um único índice de adoção para cada agrupamento de questões, que lhe seja o mais representativo possível.

16. Nos casos em que o cálculo de ACP indica a existência de mais de uma dimensão significativa, são aplicados os seguintes procedimentos:

17. Eliminar a questão que mais se afasta ou destoa do comportamento das demais questões do agregado; ou

18. Primeiro agregar as questões de comportamento mais próximo (correlações mais altas entre si), com o objetivo de gerar novas variáveis mais precisas pelo expurgo de ruído e de fatores indesejados, e posterior agregação das novas variáveis calculadas. Este foi o procedimento adotado no cálculo do agregador 2130, como segue:

2130PC1 ← 2133 2134 2137 2138

2130PC2 ← 2131 2132

2130PC3 ← 2135 2136

2130 ← 2130PC1 2130PC2 2130PC3

19. Foram adotados dois critérios para avaliar a adequação de uma agregação: a) o percentual da variância da amostra explicada pelo primeiro componente principal, que deve ser superior a 50%, sempre que possível; b) o número de componentes com autovalor superior a 1 (critério de Kaiser), que deve ser de apenas 1, sempre que possível.

20. A Figura 4 apresenta um exemplo: a prática 2120 é “Estabelecer a estratégia da organização”, composta pelas seguintes questões ou itens de verificação: Item 2121. “O modelo de gestão estratégica da organização está estabelecido”; Item 2122. “A estratégia da organização está definida”; Item 2123. “Os principais processos estão identificados e mapeados”; Item 2124. “As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas”. O resultado de ACP é mostrado no gráfico a seguir.

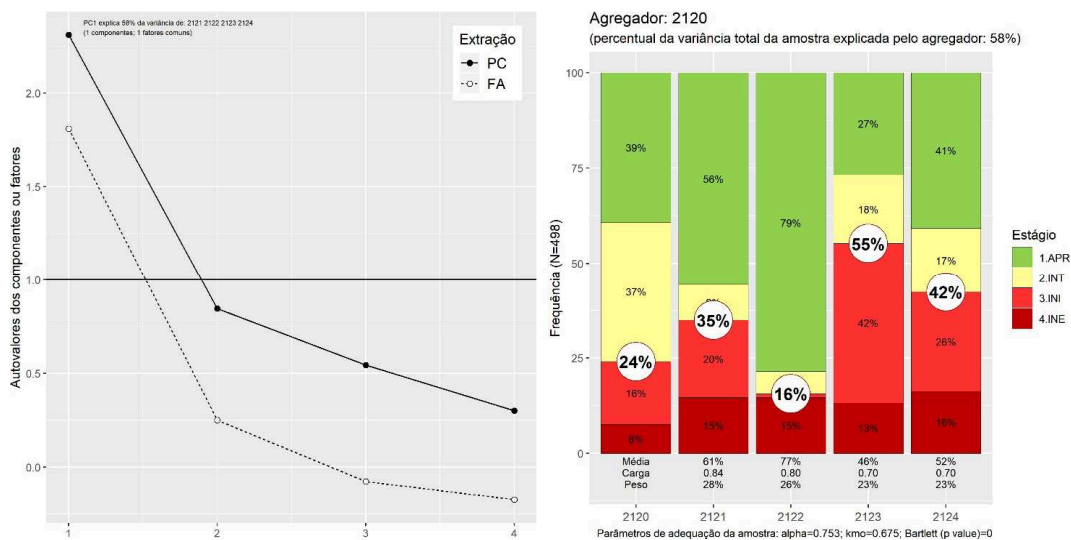


Figura 4 - Análise de autovalores (eigenvalues) para o agregado 2120

21. O gráfico à esquerda (chamado *screeplot*) mostra que 58% da variância das quatro questões concentra-se no primeiro componente principal (PC1). Mostra também que os três demais componentes existentes nesse sistema de quatro questões são irrelevantes estatisticamente (abaixo do limite de Kaiser, que é o autovalor 1). Já o gráfico à direita mostra os parâmetros estatísticos de qualidade dessa amostra (todos bons) e as quatro questões (colunas 2121 a 2124) consolidadas no primeiro componente principal (primeira coluna, 2120). Na parte de baixo das colunas, são apresentadas as médias das notas em cada questão ou no componente agregado, as cargas fatoriais, que representam a correlação entre cada questão e o primeiro componente principal e os pesos, conforme a equação $P1 = p1Q1+p2Q2+\dots+pnQn$, obtidos por aproximação, por meio de regressão linear múltipla. Assim, conclui-se que, pelo método ACP e considerando a amostra dada, o indicador calculado de Estabelecimento de Estratégia (2120) é a melhor estimativa estatística desse conceito intangível, a partir das quatro perguntas mais objetivas, tangíveis e auditáveis.