



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA AUDITORIA PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA UMA ANÁLISE COMPARATIVA DOS CONCEITOS E DE SUA APLICAÇÃO

*Individual Performance Evaluation in the Brazilian Federal Public Audit
A comparative analysis of concepts and their application*

Michael Robson dos Santos

Bacharel em Administração com ênfase em Meio Ambiente pela Faculdade de Ciências Gerenciais Padre Arnaldo Janssen, especialista em Gestão Pública pela Fundação João Pinheiro, especialista em Educação Ambiental pelo Senac e mestre em Planejamento e Controle de Gestão pela Universidade Federal de Santa Catarina. Servidor Público Federal, Auditoria-Geral do Sistema Único de Saúde/Ministério da Saúde, com lotação na Seção de Auditoria em Minas Gerais. Professor do Curso de Especialização em Auditoria de Sistemas de Saúde no Instituto René Rachou Fiocruz Minas.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7846-2422>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0433160345589999>

E-mail: michaelrobsantos@yahoo.com.br

Darci Schnorrenberger

Bacharel em Ciências Contábeis, especialista em Gestão Contábil, mestre em Engenharia de Produção e doutor em Gestão de Negócios pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor Associado IV e coordenador de Pesquisa do Curso de Ciências Contábeis e de Programas de Pós-Graduação da UFSC.

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6613-5221>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1258009069271071>

E-mail: darcisc@gmail.com

RESUMO

A Avaliação de Desempenho Individual é uma ferramenta de gestão estudada há décadas, tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Para além de mensurar o desempenho individual, ela auxilia no alinhamento de objetivos individuais e organizacionais, visando oferecer produtos/serviços de qualidade aos clientes/cidadãos. No que tange à iniciativa pública, a própria Constituição Federal elenca, como um dos princípios basilares da conduta administrativa, a



eficiência. Nesse sentido, a presente pesquisa tem por objetivo identificar como os órgãos públicos federais brasileiros de auditoria aplicam os conceitos de Avaliação de Desempenho Individual. Para tanto, por meio da técnica de pesquisa documental, buscou-se a sistemática de avaliação adotada por cada componente amostral. Após a consolidação dos dados e sua consequente análise qualitativa, eles foram comparados com o que preconiza a literatura acerca da Avaliação de Desempenho Individual. Os resultados revelaram oportunidades de melhoria nos processos, a inexistência de um padrão e uma situação em que não há avaliação de desempenho implementada. O estudo também apresenta resultados secundários, pois identifica um caso em que não há carreira de auditoria devidamente estruturada, embora haja um órgão que execute tal atividade, assim como identifica modelos de gestão de desempenho organizacional e individual passíveis de novas abordagens por demais pesquisadores. Além de contribuir para o avanço das discussões gerais sobre o tema, considerando o reduzido número de publicações que explicitem os detalhes de sistemas e processos utilizados na esfera governamental para gerenciar o desempenho, o estudo revela oportunidades para novas reflexões acerca da melhoria contínua da gestão pública.

Palavras-chave: avaliação de desempenho individual; setor público; eficiência; auditoria; oportunidades de melhoria.

ABSTRACT

Individual Performance Evaluation is a management tool that has been studied for decades, both in the public and private spheres. In addition to measuring individual performance, it helps to align individual and organizational objectives, with the aim of offering quality products/services to clients/citizens. With regard to public initiative, the Brazilian Federal Constitution lists efficiency as one of the basic principles of administrative conduct. With this in mind, this research aims to identify how Brazilian federal public audit agencies apply the concepts of Individual Performance Evaluation. To this end, using the documentary research technique, the evaluation system adopted by each sample component was sought out. After consolidating the data and analyzing it qualitatively, it was compared with the literature on Individual Performance Evaluation. The results revealed opportunities to improve processes, the lack of a standard and a situation in which there is no performance evaluation in place. The study also presents secondary results, as it identifies a case in which there is no properly structured audit career, although there is a body that carries out this activity, as well as identifying organizational and individual performance management models that could be approached by other researchers. As well as contributing to the general discussions on the subject, considering the small number of publications detailing the systems and processes used in government to manage performance, the study reveals opportunities for further reflection on the continuous improvement of public management.

Keywords: individual performance evaluation; public sector; efficiency; auditing; opportunities for improvement.



1. INTRODUÇÃO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) define que todo o poder, administrado pelo Estado, emana do povo. Di Pietro (2020) afirma que esse poder deve ser exercido por agentes e estruturas estatais, unicamente para a satisfação dos interesses da coletividade, de forma eficaz, eficiente e efetiva. O artigo 37 da Carta Magna corrobora esse raciocínio, pois assevera que toda a administração pública deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ao abordar a eficiência administrativa, Di Pietro (2020) a apresenta sob dois polos: o primeiro norteia a forma de atuação do agente público, do qual a sociedade espera o melhor desempenho possível, e o segundo versa sobre o modo racional de se gerenciar a administração pública, com a finalidade de melhoria contínua da qualidade do serviço público prestado.

Nesse sentido, Melnyk *et al.* (2014), Klein *et al.* (2019), Pinho, Oliveira e Silva (2020) e Vilhena e Martins (2022) reconhecem que a avaliação e gestão do desempenho são fundamentais para o sucesso de qualquer negócio (público ou privado), pois, em síntese, gerenciar o desempenho significa garantir que o planejado seja executado de forma eficaz, eficiente e efetiva. Sobre o desempenho dos colaboradores, Beuren e Teixeira (2014), Beuren, Eggert e Santos (2020) asseveram que as organizações, sejam públicas ou privadas, são constantemente influenciadas pelas mudanças culturais, sociais e tecnológicas, o que proporciona um cenário de competitividade, riscos e incertezas. Tal cenário enseja métodos avaliativos que estimulem o trabalhador e que, não mais sob uma visão conservadora/mecanicista, sejam pautados no *feedback*, no *feedforward*, na justiça organizacional e na confiança entre empresa-gestores-trabalhadores.

Para Ahmed *et al.* (2013) e Hajnal e Staronova (2021), a avaliação do desempenho auxilia a desenvolver indivíduos, melhorar o desempenho organizacional e subsidiar o planejamento empresarial, pois, assim como o colaborador, como ser individual, contribui para a melhoria do desempenho da organização, é essencial que haja um sistema individual de gestão de desempenho que auxilie esse colaborador a entender o seu papel na estratégia organizacional.

No que tange ao serviço público, Jin e Rainey (2019) e Hajnal e Staronova (2021) defendem que a Avaliação de Desempenho Individual (ADI), devidamente estruturada, fornece dados concretos acerca do valor gerado pelos funcionários e pelas estruturas estatais à sociedade. Para Chhabra (2021), a ADI subsidia outras decisões na área de gestão de pessoas, tais como ascensão funcional, aumentos salariais, estruturação de cargos, reconhecimento, motivação e até demissão.

Porém, apesar de conhecida e reconhecida a importância e utilidade da ADI para a melhoria da gestão e desempenho desses órgãos, há lacunas quanto ao seu uso efetivo e padronizado. Dessa reflexão emerge a questão norteadora desta pesquisa: como os órgãos públicos federais de auditoria aplicam os conceitos de ADI?



Diante disso, o objetivo da pesquisa consiste em identificar como os órgãos públicos federais brasileiros de auditoria aplicam os conceitos de ADI. Referidos órgãos, conforme define a Carta Magna/1988, são responsáveis pelas atividades de fiscalização/auditoria de todos os recursos públicos destinados às respectivas áreas de atuação, portanto, prestam importante função na estrutura administrativa e social.

Para além do que foi exposto, a pesquisa preenche uma lacuna acadêmica, pois não há estudos abordando a comparação em tela. Martins e Ensslin (2020) enfatizam que há reduzidas pesquisas empíricas que explicitam os detalhes de sistemas e processos utilizados na esfera governamental para gerenciar o desempenho, pois a produção de conhecimento técnico para a esfera pública sempre esteve mais atrelada à formulação de políticas e programas de governo do que à implementação e avaliação destes.

Além de este trabalho contribuir para diminuir uma lacuna acadêmica, há casos, como os da Auditoria-Geral do SUS e da Auditoria Fiscal Agropecuária, em que nem existem estudos sobre a ADI, isoladamente.

Pretende-se também, lançar reflexões e contribuições para identificar maneiras de aperfeiçoar a ADI no serviço público que gerem a melhoria dos processos e das decisões e, conseqüentemente, dos serviços prestados à sociedade.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção aborda os principais aspectos acerca da Avaliação de Desempenho em âmbito geral/organizacional, assim como da Avaliação de Desempenho Individual propriamente dita.

2.1 Avaliação de Desempenho

Para Kennerley e Neely (2002), Martins, Ensslin e Dutra (2018) e Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), o problema acerca da melhor forma de as organizações avaliarem seu desempenho tem sido objeto de discussão de estudiosos e profissionais da gestão, durante décadas.

Palaiologos, Papazekos e Panayotopoulou (2011), Machado *et al.* (2016) e Gonzaga *et al.* (2017) definem que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão, pois objetiva integrar políticas corporativas, informações, trabalho e pessoas.

Beuren e Teixeira (2014) defendem que o conceito de avaliação/mensuração do desempenho passou de uma abordagem estruturada em medidas financeiras e não financeiras para estruturas complexas, as quais visam alinhar os interesses dos indivíduos com a estratégia organizacional. Nos dizeres dos autores, a mensuração do desempenho perpassa a organização, do nível estratégico ao operacional, abarcando fatores mercadológicos (externos) e os custos da estratégia (fatores internos).



Para Santos, Santos e Silva Júnior (2019), a drástica mudança de um estilo artesanal de produção para um perfil industrial, de alta escala e, atualmente, de uma indústria 4.0, fez com que as práticas gerenciais tivessem que evoluir de metodologias simplistas/mecânicas para uma gestão baseada em informações, com elevada assertividade.

DeNisi e Murphy (2017) destacam que não há uma melhor maneira de se avaliar/gerenciar pessoas, estruturas e processos, pois a grande virtude dos gestores é reconhecer que nem todas as ideias apresentadas são válidas e que mesmo aquelas que são consideradas úteis não são aplicáveis em todas as configurações e situações.

Mas, se não há uma melhor maneira e se é complexa a atividade de avaliar o desempenho, por quais motivos se deve investir em metodologias para essa ferramenta gerencial?

A respeito, Halachmi (2005) disserta no sentido de que a avaliação de desempenho permite à organização: focar somente naquilo que é essencial (comportamentos e resultados); planejar de forma realista a missão e visão; garantir um tratamento equânime entre os funcionários; alinhar estratégia e resultados; alterar a perspectiva dos colaboradores – de atividades para resultados; estruturar a comunicação, o feedback e o diálogo contínuos; implementar a cultura de melhoria contínua; focar na necessidade dos clientes e estruturar planos de capacitação/retenção de talentos.

Complementando o raciocínio de Halachmi (2005), a avaliação de desempenho também permite pensar de forma sistêmica (global) agindo de forma local (Aguinis; Joo; Gottfredson, 2012) e gerenciar ambientes simulados (Scherer; Dias Junior; Buss, 2021).

Resta clara a importância de se avaliar o desempenho, mas quais são os principais meios para esse fim?

De acordo com De Toni e Tonchia (2001), Araújo, Matos e Ensslin (2020), Nudurupati, Garengo e Bititci (2021), os fatores ambientais, tais como frequência e imprevisibilidade das mudanças, assim como a mudança de estratégias baseadas na liderança de custos (sistema de contabilidade) para estratégias baseadas na diferenciação e customização (estratégia da empresa), contribuíram para o aperfeiçoamento dos modelos de avaliação de desempenho, conforme elucida o Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de avaliação de desempenho, segundo a literatura

Autor(es)	Modelo	Aspectos avaliados
Fitzgerald <i>et al.</i> (1991)	Modelo de avaliação de desempenho com seis perspectivas	Qualidade, flexibilidade, recursos humanos e estruturais, inovação, competitividade e desempenho financeiro
Muscat e Fleury (1993)	Estruturas de Indicadores de Gestão	Custo, qualidade, tempo, flexibilidade e inovação



Autor(es)	Modelo	Aspectos avaliados
Hronec (1994)	Desempenho <i>Quantum</i>	Qualidade, tempo e custo aplicados a medidas nos processos e no produto/serviço
Rummler e Brache (1994)	Modelo dos três níveis de desempenho	Organização, processos e operadores (pessoas)
John Elkington (1994)	<i>Environmental, social and governance (ESG)</i>	Meio ambiente, social e governança
Empresa sueca <i>Skandia</i> (meados de 1990)	<i>Skandia Navigator</i>	Financeiro, clientes, processos, renovação, desenvolvimento e pessoas
Kaplan e Norton (1997)	<i>Balanced Scorecard</i>	Finanças, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento (pessoas)
Bititci <i>et al.</i> (1998)	Integrated Performance Measurement System	Corporativos, unidades de negócio, processos do negócio e atividades
John Elkington (1998)	<i>Triple Bottom Line</i>	Ambiental, social e econômico
Neely, Kennerley e Adams (2000)	Prisma de Desempenho	<i>Stakeholders</i> , incluindo os colaboradores internos
Empresa IDEO (2001)	<i>Design Thinking</i>	Necessidades e desejos dos usuários, problemas complexos
Manifesto ágil (2001)	<i>Agile Methodology</i>	Resultados, ambiente de trabalho e agilidade
The Sigma Project (2003)	<i>Sigma Sustainability Scorecard</i>	Desenvolvimento sustentável
Fundação Nacional da Qualidade (2008)	Modelo de Excelência em Gestão (MEG)	Informações e conhecimento, clientes, liderança, processos, estratégias e planos, pessoas, resultados e sociedade
Osterwalder e Pigneur (2010)	<i>Canvas</i>	Clientes/usuários, produtos/serviços, infraestrutura e viabilidade econômica/financeira
Empresa Adobe (2012)	<i>Continuous Performance Management</i>	Feedback contínuo, principalmente aos colaboradores internos

Fonte: os autores com base em Luitz e Rebelato (2003); Rodriguez e Gonçalves (2011); Cunha e Corrêa (2013); Gomes, Morais e Cavalcante (2016); Cappelli e Tavis (2016); Garcia e Russo (2019); Salvador *et al.* (2021); Silva (2023); Abelha *et al.* (2023).



Conforme se depreende do quadro apresentado, um dos objetos de análise da avaliação de desempenho é a temática pessoas, pois vários modelos citam essa temática. Por conseguinte, tem-se a ADI dos funcionários/colaboradores (iniciativa privada) e servidores (iniciativa pública), sendo, esta última, o cerne desta pesquisa.

2.2 Avaliação de Desempenho Individual – ADI

Iqbal *et al.* (2019), Snell e Morris (2019), Dessler (2020) abordam a temática como avaliação e aprimoramento do desempenho individual dos colaboradores. Para os autores, ela pode ser definida como um processo, geralmente anual ou semestral, em que um supervisor avalia um subordinado, com o intuito de ajudá-lo a compreender suas funções, os objetivos organizacionais e as próprias expectativas/objetivos.

Moriones, Sanchez e Morentin (2019) afirmam que os estudos sobre a melhor forma de avaliar o desempenho humano nas organizações ocorrem há décadas, por pesquisadores e/ou gestores.

Para os autores, a grande dificuldade de se alcançar uma avaliação justa, para a organização e para os trabalhadores, reside nas múltiplas variáveis que abarcam o processo de ADI, a saber: medidas de desempenho (indicadores); quem será o responsável pela avaliação; a frequência avaliativa; as características da força de trabalho (cada organização apresenta cenários distintos); a forma de controle utilizada na organização (grau de autonomia concedido ao trabalhador); estrutura física e as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo empregador (carreira, promoções, valorização pecuniária/não pecuniária).

Ansari (1977) e Nudurupati *et al.* (2011) definem que houve, paulatinamente e com a evolução das teorias administrativas, uma mudança do paradigma de uma avaliação de desempenho individual mecanicista, típica da literatura contábil, para uma visão ampla, contingencial e que aborda os fatores e relações humanos.

A respeito, DeNisi e Pritchard (2006) e Chhabra (2021) enfatizam que as organizações costumam estruturar a avaliação do desempenho dos funcionários por meio do estabelecimento de objetivos, identificando áreas de desenvolvimento profissional e tendo como cerne a melhoria contínua. Como funcionários e organização estão interrelacionados, inicialmente há uma melhora no nível do funcionário (desempenho individual, por meio do atendimento aos objetivos propostos) e, finalmente, no nível da organização (sistema, por meio da melhoria contínua dos processos).

Ahmed *et al.* (2013) corroboram essa ideia ao afirmarem que as pessoas são a base para que qualquer organização possa sustentar uma vantagem competitiva em um cenário global de constantes mudanças. As instituições dependem da singularidade dos recursos humanos e dos sistemas de gestão, sendo a ADI uma questão vital a esse respeito.

Chowdhury e Shil (2017), ao abordarem o setor público, enfatizam que este teve que se adequar às mudanças mercadológicas e apresentar serviços céleres, de qualidade e com custo compatível. As pressões sociais fizeram com que a gestão pública passasse a adotar,



guardadas as peculiaridades, métodos gerenciais, até de ADI, comumente observados na iniciativa privada. É o que se denomina como Nova Gestão Pública.

Bohlander e Snell (2010) constatam que o processo de avaliação de desempenho individual deve fornecer subsídios para que o indivíduo possa obter sucesso em sua vida profissional e pessoal, bem como servir de base para uma sistemática que englobe, além da verificação de cumprimento de metas e objetivos claramente definidos, as seguintes temáticas: feedback; identificação de pontos fortes e fracos individuais; levantamento de necessidades de treinamentos/capacitações; definição de linha gerencial sucessória; validação de critérios de seleção/demissão; recompensas (não somente monetárias) e estruturação de plano de cargos e salários.

Ahmad e Bujang (2013), na mesma linha de raciocínio, conceituam que a moderna visão de ADI enfatiza que os empregados têm potenciais que podem e devem ser explorados/expandidos, assim como é aconselhável que haja uma relação de “ganha-ganha” entre organizações e funcionários.

Philadelpho e Macêdo (2007) defendem que a ADI é uma poderosa ferramenta para gerenciar pessoas, devendo, portanto, ser executada de forma objetiva, abarcando uma visão plena do indivíduo e da organização à qual pertence.

No tocante às falhas/dilemas nos programas de ADI, Prowse e Prowse (2009) apontam como principais: gerentes sem o devido treinamento para a execução da avaliação; ausência de políticas de comunicação empresa-trabalhadores-empresa, o que gera ruídos quanto à interpretação dos objetivos organizacionais; vieses de percepção (efeito halo, por exemplo); falhas no *feedback* gestor-subordinado; critérios de avaliação de desempenho pautados na subjetividade.

Donato *et al.* (2013) e Melnyk *et al.* (2014) frisam que, antes de qualquer avaliação, individual ou organizacional, há que se ter em mente quais são os padrões de desempenho almejados e se esses padrões possuem relevância estratégica. Com base nesses dois pressupostos, os critérios para a avaliação são definidos de forma clara, objetiva, confiável e, sobretudo, passíveis de discussão/aprimoramento.

Donato *et al.* (2013) ainda afirmam que a ADI tem relação direta com a cultura organizacional, pois, por meio de uma ADI estruturada de forma estratégica, há a possibilidade de reforçar pressupostos e valores organizacionais.

Reifschneider (2008) e Klein *et al.* (2019) discorrem sobre o tema expondo que, para as ADIs expressarem sua plena potencialidade, são indicáveis alguns pontos, a saber: os padrões de desempenho devem estar intrinsecamente vinculados ao cargo ocupado pelo avaliado; os avaliados devem ter ciência dos padrões de desempenho almejados; as avaliações devem ser amplamente discutidas, em todas as etapas de execução; é recomendável que haja um procedimento para que os avaliados possam recorrer de eventuais discordâncias, e as avaliações devem ser gerenciadas de forma a estabelecerem um vínculo, profissional e motivacional, entre o empregado e a organização.



Outro ponto abordado por Klein *et al.* (2019) versa sobre a visão, principalmente no setor público, de que a ADI é voltada unicamente para questões pecuniárias. A Tabela 1 elucida os achados dos autores.

Tabela 1 – Fatores influenciadores do desempenho

FATORES	Média
Para trabalhar bem, todo servidor precisa ser constantemente supervisionado.	4,27
O servidor é motivado, principalmente, por recompensas financeiras.	5,70
O compromisso da chefia é de grande importância para o comprometimento do servidor com o trabalho.	8,09
A oportunidade de qualificação profissional, através de cursos oferecidos pela instituição, estimula o servidor.	8,48
A insatisfação com o salário provoca no servidor baixo comprometimento com o trabalho.	6,32
A maior recompensa para o servidor de uma instituição pode ser seu próprio local de lotação funcional.	6,52
Todo servidor é capaz de se esforçar para o alcance dos objetivos institucionais, desde que a instituição determine claramente o que espera dele e que ofereça boas condições de trabalho.	8,72
Um plano de carreiras, que assegure a possibilidade de promoções é fator de extrema importância para um desempenho positivo dos servidores de uma instituição.	8,88

Fonte: Klein *et al.* (2019, p. 553).

Em estudo realizado com 270 servidores da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Klein *et al.* (2019) constataram que, para além de questões financeiras, os servidores são motivados por outros fatores.

A Tabela 1 explicita que, quanto mais próximo de 10 (dez), maior foi a concordância dos respondentes em relação ao que a questão descreve. Portanto, segundo os achados do estudo, verifica-se que a motivação financeira ocupa a penúltima posição do *ranking* (com 5,70 de média), à frente somente da assertiva versando sobre a necessidade de supervisão constante (com 4,27 de média).

Para que haja harmonia entre tais cenários, o estudo demonstra que a ADI plena deve ser estruturada a fim de compatibilizar anseios pessoais e objetivos estratégicos.

De posse de um processo de ADI estruturado, indaga-se: quais métodos de ADI são empregados e quem deve avaliar o desempenho individual dos trabalhadores?

Os subtópicos a seguir abarcam as respostas a esses questionamentos.

2.2.1 Métodos de ADI

Snell e Morris (2019) definem que os métodos norteiam o como fazer (quais critérios utilizar). Esse será o conceito abordado na presente pesquisa.

Reifschneider (2008) explicita 5 (cinco) métodos, denominados como tradicionais: Escalas gráficas; Escolha forçada; Pesquisa de campo (ensaio ou descrição); Incidentes críticos e Listas de verificação.

Shaout e Yousif (2014) adotam classificação semelhante, porém dividindo os métodos em 2 (dois) grandes grupos:

- a. Métodos tradicionais, focados apenas no desempenho passado: Traços de personalidade; Escalas gráficas em geral; Ensaio ou descrição; e Incidente crítico.
 - b. Métodos modernos, os quais visam aprimorar os métodos convencionais, por meio da diminuição do enviesamento e da subjetividade: Lista de verificação comportamental; Escalas de classificação e observação comportamental ancoradas, ou não; Medidas de produtividade, denominadas pelos autores como *Human Resource Accounting* (Contabilidade de Recursos Humanos em tradução literal); Gestão por objetivos (GPO).
- a. Já Bohlander e Snell (2010), assim como Snell e Morris (2019), elencam os métodos comumente utilizados para a ADI, dividindo-os em 3 (três) grandes grupos:
- b. Método de traços: Traços de personalidade; Escala de classificação gráfica; Escala de Padrão misto; Método de Escolha forçada; e Método de Ensaio ou descrição.
 - c. Métodos comportamentais: Método dos Incidentes críticos; Lista de verificação comportamental; Escala de classificação comportamental ancorada e Escala de observação de comportamento.
 - d. Métodos de resultados: Vendas, Produtividade e Medidas de Qualidade; Gestão por objetivos e *Balanced Scorecard*.

O Quadro 2 engloba os métodos citados por cada autor.

Quadro 2 – Métodos de ADI

Método	Fundamento	Ponto forte	Ponto fraco
Traços de personalidade	Mensurar o grau de características, elencadas de forma estratégica, que um funcionário apresenta: confiabilidade, iniciativa, liderança, entre outras.	É o método mais simples e usual.	Aborda características individuais do avaliado deixando, geralmente em segundo plano, o contexto em que ele atua.
Escala de classificação gráfica ou Escala gráfica	Abordar o método anterior, porém atribuindo escalas que conferem graus em que o funcionário possua os traços de personalidade previamente definidos.	Os graus atribuídos geram maior objetividade em relação ao método anterior.	Tende à subjetividade, caso os graus e os traços não sejam elaborados de acordo com a análise do cargo.



Método	Fundamento	Ponto forte	Ponto fraco
Escala de padrão misto	Abordar os traços de personalidade por meio de comparação com um padrão (melhor que, igual a ou pior que).	Permite estabelecer uma sequência aleatória para a construção da escala.	Pode ensinar procedimentos matemáticos/estatísticos para corrigir eventuais distorções.
Escolha forçada	O avaliador escolhe entre opções predeterminadas, positivas e negativas, as quais descrevem o desempenho do avaliado e permitem distinguir entre o sucesso e o insucesso no desempenho.	Pode minimizar a subjetividade na avaliação, pois as opções são predeterminadas.	Tende a uma centralização da avaliação, pois somente o avaliador opina.
Ensaio ou descrição	Requer que o avaliador elabore uma redação (ensaio) elencando os pontos fortes e fracos do avaliado, assim como as recomendações para o seu desenvolvimento.	Pode fornecer informações adicionais, as quais dificilmente seriam obtidas em uma escala de classificação estruturada.	A qualidade da avaliação depende diretamente da capacidade de escrita do avaliador.
Incidente crítico	Visa descrever eventos incomuns, favoráveis ou desfavoráveis, que impactam no trabalho desenvolvido.	Tende a gerar objetividade, desde que os critérios sejam elaborados e pactuados com os avaliados.	O gestor necessita manter um banco de dados para cada funcionário, durante o período avaliativo.
Lista de verificação comportamental	É um dos métodos mais antigos de avaliação, composto por uma lista de sentenças que, segundo o senso do avaliador, descrevem o desempenho do avaliado.	Se além especificamente ao desempenho laboral, fornecendo comunicação clara sobre as expectativas para este.	Pode destacar somente comportamentos negativos, em detrimento dos positivos.
Escala de classificação comportamental ancorada	Escalas verticais, de cinco a dez níveis: cada uma representa uma dimensão do desempenho, e são identificadas por meio da análise do cargo. Apresenta âncoras de comportamento (sentenças que identificam os pontos a serem avaliados).	O produto final advém de consenso entre os participantes, pois as âncoras a serem mantidas necessitam de aprovação de, pelo menos, 70% do grupo.	São restritas, pois cada cargo possui escala específica.



Método	Fundamento	Ponto forte	Ponto fraco
Escala de observação do comportamento	Baseada no método anterior, difere deste ao permitir que o avaliador, em vez de escolher uma âncora de comportamento, marque e/ou classifique comportamentos na medida em que são observados.	Ao observar os comportamentos e possuir percentuais de ocorrências destes, o avaliador pode fornecer <i>feedback</i> construtivo ao avaliado.	Exige treinamento e sensibilidade por parte do avaliador, pois este deve observar/captar os comportamentos dos avaliados.
Medidas de produtividade	Foca nas realizações/entregas efetuadas pelos funcionários e não nos comportamentos. Alguns exemplos: quantidade de vendas realizadas por cada funcionário; lucros obtidos por cada executivo.	Podem consolidar a relação entre o planejado (metas) e o executado (resultados).	Caso os critérios de avaliação sejam contaminados (metas sub ou superestimadas), a avaliação pode ser injusta com o funcionário.
Gestão por objetivos (GPO)	Método idealizado por Peter Drucker, visa superar as limitações da avaliação por medidas de produtividade, pois a organização (estrutura e pessoas) deve traçar objetivos, os quais servirão como pilares para a avaliação de desempenho da empresa/ indivíduos.	Baseia-se no ciclo PDCA (<i>Plan, Do, Check and Act</i>), o que envolve toda a organização/ empresa e gera uma cultura de melhoria contínua. Também estabelece metas distintas para cada setor e para cada funcionário, pautando- -se na ampla participação dos envolvidos.	Os programas de GPO exigem revisão sistemática/contínua, pois são baseados em um sistema de total gerenciamento.
<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Desenvolvido por Kaplan e Norton, apresenta quatro pilares/ perspectivas: financeiro, clientes, processos internos e aprendizado. O BSC também pode ser utilizado como método de ADI, pois exige a definição de objetivos organizacionais, das unidades de negócio (departamentos), da equipe e dos funcionários.	Projetado para fornecer uma visão geral do desempenho da empresa, o que o difere da gestão por objetivos, a qual é mais voltada para o desempenho individual.	Foi desenvolvido para empresas comerciais, fazendo com que sua aplicação em outros setores, como o público ou sem fins lucrativos, seja complexa.

Fonte: os autores com base em Reifschneider (2008); Bohlander e Snell (2010); Shaout e Yousif (2014); Snell e Morris (2019).

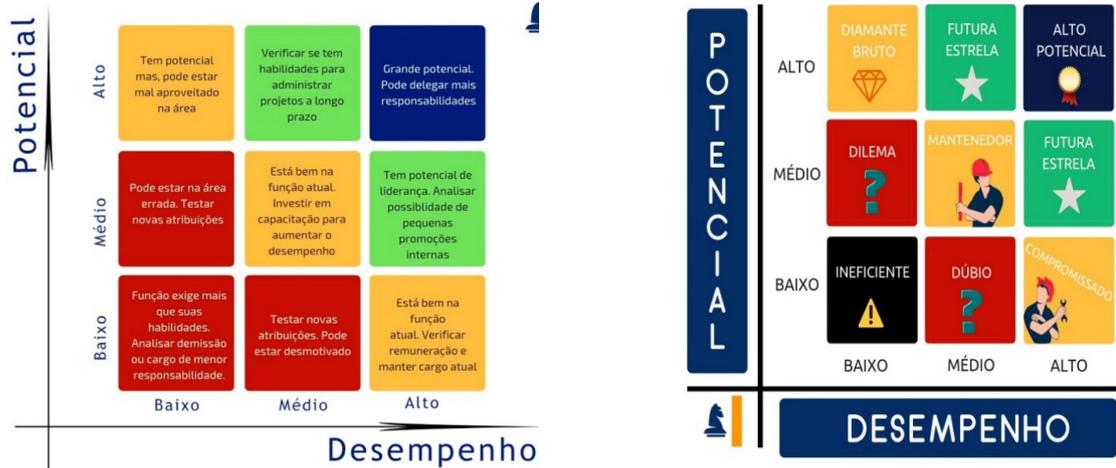
Outro método, não citado pelos autores, mas encontrado na literatura, é o *Nine Box*.

O Ministério dos Transportes (2018) afirma que o *Nine Box* visa fornecer informações gerenciais para a identificação e desenvolvimento de funcionários classificados como de alto potencial



(talentos). O método efetua a ADI por meio de uma matriz constituída por nove caixas, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Matriz Nine Box



Fonte: Ministério dos Transportes (2018).

Nos dizeres de Lee (2018) e do Ministério dos Transportes (2018), com a matriz *Nine Box* o funcionário é classificado e avaliado a partir de metas e objetivos previamente definidos pela instituição, e o potencial de liderança é avaliado tendo como base características individuais do avaliado.

Morais (2018) define que o cruzamento de dados entre desempenho e potencial de liderança aloca o avaliado em cada nível da matriz. Os funcionários alocados na caixa superior direita são aqueles que possuem alto desempenho e alto potencial de liderança. Tais profissionais são considerados como ativos preciosos da organização e são os cotados para promoções e desenvolvimento de carreira.

Já na caixa inferior esquerda estão os funcionários que apresentaram desempenho e potencial de liderança questionáveis. Tais profissionais são considerados como de menor valor e passíveis de desligamento.

Lee (2018) e Moraes (2018) elencam como principais vantagens do método *Nine Box* a possibilidade de se avaliar de forma precisa o desempenho e o potencial de liderança dos funcionários, com o intuito de nortear decisões estratégicas, tais como promoções, desenvolvimento de carreira e assunção de cargos gerenciais.

No tocante às desvantagens, Lee (2018) expõe que a implantação/implementação do método exige profissionais aptos a alimentar e analisar dados, os quais devem ser precisos e atualizados.

Após a análise dos métodos de ADI, passa-se à análise das técnicas de ADI mais utilizadas.



2.2.2 Técnicas de ADI

Bohlander e Snell (2010), Snell e Morris (2019) explicam que as técnicas de ADI visam definir quem avaliará o desempenho.

Além dos autores, Reifschneider (2008), assim como Shaout e Yousif (2014), expressam as técnicas de ADI comumente utilizadas, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Técnicas de ADI

Técnica	Fundamento	Ponto forte	Ponto fraco
Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	É baseada na premissa de que o gestor possui maior conhecimento acerca de seus subordinados.	Forma mais tradicional e de rápida compreensão.	Exige critérios muito bem definidos visando evitar a subjetividade e auxiliar o gestor na execução da avaliação.
Autoavaliação	O próprio funcionário se avalia, por meio de um formulário previamente definido pela empresa e preenchido pelo próprio avaliado antes da entrevista com o superior.	Eleva a participação do funcionário avaliado, fazendo com que ele se sinta parte do programa de ADI.	Exige autoconhecimento, o que geralmente o funcionário não foi treinado a desenvolver.
Avaliação do gerente pelo subordinado	O funcionário avalia a gestão de seu superior, mediante critérios previamente definidos.	É considerada uma evolução do pensamento gerencial, pois o gestor recebe <i>feedback</i> de seus funcionários.	O funcionário pode não estar apto a avaliar corretamente as nuances que compõem a ciência de gerenciar.
Avaliação pelos pares	Avaliação mútua de indivíduos que trabalham juntos e que estejam em hierarquia equivalente.	Amplia o processo de avaliação de desempenho, pois a avaliação do funcionário é completada pela dos pares.	Os colegas podem não estar aptos a avaliar de forma plena os critérios estabelecidos pela gestão/ organização.
Avaliação pela equipe	É uma extensão da avaliação pelos pares e enseja equivalência hierárquica entre os avaliados.	Auxilia na disseminação da cultura de que o desempenho do indivíduo afeta o todo, o qual afeta o desempenho do indivíduo (<i>Total Quality Management – TQM</i>).	Enseja significativo conhecimento da equipe em relação aos objetivos organizacionais.



Técnica	Fundamento	Ponto forte	Ponto fraco
Avaliação pelo cliente	Os clientes internos e externos da organização avaliam o desempenho do funcionário.	Fornecer informações gerenciais acerca de como a organização é vista pelo cliente/cidadão.	Exige investimentos em plataformas/métodos que possibilitem ao cliente avaliar o produto/serviço a ele fornecido/prestado.
Avaliação 360 graus	<p>Engloba todas as demais formas, com o intuito de potencializar as respectivas forças e minimizar as fraquezas.</p> <p>Essencialmente Snell e Morris (2019) e Dessler (2020) enfatizam que, em cenários mutáveis e voláteis, atribuir a uma única pessoa a missão de analisar todos os aspectos do desempenho de outrem certamente compromete a plenitude/magnitude da avaliação, além de possivelmente contaminá-la com opiniões pessoais (subjetivá-la).</p> <p>Os referidos autores asseveram que pessoas possuem limitações. Portanto, quanto maior o número de avaliadores, há a tendência de uma melhor captação de dados e, por consequência, a informação final.</p>	Fornecer opiniões e avaliações oriundas de diversos ângulos: supervisores, colegas, autoavaliação e avaliação do supervisor pelo subordinado.	É uma forma complexa de avaliação, pois pressupõe ampla participação, compilação, análise de dados e treinamento.
Avaliação 720 graus	<p>É uma evolução da Avaliação 360 graus e engloba a ADI por parte de atores externos à organização.</p> <p>É mais voltada à iniciativa privada.</p>	Proporciona melhoria dos processos e do desempenho individual/organizacional, sob o viés de satisfação dos clientes.	Exige mudança de cultura na organização, uma vez que esta é tratada como um sistema aberto.

Fonte: os autores com base em Reifschneider (2008); Bohlander e Snell (2010); Shaout e Yousif (2014); Snell e Morris (2019); Dessler (2020).

Melnyk *et al.* (2014) afirmam que não existe um melhor método e/ou técnica para se avaliar o desempenho. Cada empresa define qual ou quais devem ser utilizados, pois cada cenário enseja decisões gerenciais específicas.



3. METODOLOGIA

Essa seção abarca o enquadramento metodológico e a coleta/análise de dados.

3.1 Enquadramento metodológico

Com base em Vergara (2016), quanto aos fins, a pesquisa é descritiva e investigativa e, quanto aos meios de investigação, documental e estudo de múltiplos casos.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa se enquadra na categoria qualitativa. Prodanov e Freitas (2013) apontam que a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que a relação entre o mundo real (mundo objetivo) e o sujeito (a subjetividade) é dinâmica, não podendo ser traduzida unicamente em números.

A presente pesquisa utiliza tal categoria ao analisar as sistemáticas de ADI adotadas em cada componente amostral e compará-las com a literatura estudada.

Passando à definição do universo, este se refere ao Sistema de Controle Federal. Ele advém da própria CF/88 quando, em seu art. 70, define os princípios basilares para a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da Administração Pública.

No que concerne à amostra, a pesquisa é classificada como por seleção racional. Prodanov e Freitas (2013) conceituam a amostra por seleção racional como não probabilística, objetivando selecionar um subgrupo da população que, mediante informações disponíveis, pode representar toda a população, tendo os resultados validade para aquele grupo específico.

A amostra-base para o estudo foi obtida por meio do documento Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios/2023, sendo composta pelos seguintes cargos/órgão: Auditoria-Geral do SUS (Sistema Único de Saúde); Auditor Federal de Finanças e Controle; Auditor Fiscal Federal Agropecuário; Auditor-Fiscal do Trabalho; Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil (AFRFB).

Os referidos cargos e a Auditoria-Geral do SUS (órgão) são responsáveis pela fiscalização, em suas áreas de especialidade e em todo o território nacional, dos recursos disponibilizados pelo Tesouro Nacional.

Ressalta-se que à amostra-base foi acrescido o cargo de Auditor Federal de Controle Externo. Por estar no âmbito do Tribunal de Contas da União (TCU), o cargo não está vinculado a quaisquer dos 3 (três) poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e não está arrolado na Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios/2023, pois esta diz respeito ao Poder Executivo Federal.

A escolha pelo referido cargo como componente amostral respalda-se nas atividades executadas, as quais são correlatas à presente pesquisa, assim como na própria CF/88, que, em seu art. 71, positiva o TCU e suas atribuições.



3.2 Coleta e análise de dados

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de pesquisa documental, efetuada nos sítios eletrônicos de cada componente da amostra, no período de agosto de 2022 a janeiro de 2023.

A pesquisa documental objetivou:

- a. compreender a estrutura de pessoal de cada cargo pesquisado, assim como as suas atribuições gerais/nuanças;
- b. verificar a existência de métodos e técnicas de ADI;
- c. analisar tais métodos e técnicas de ADI.

No que tange à Auditoria Fiscal do Trabalho e Auditoria Fiscal Agropecuária, como os dados não estavam disponíveis ao público, estes foram solicitados, por meio do portal Fala.BR (portal federal, administrado pela Controladoria-Geral da União – CGU, visando garantir a transparência do acesso aos dados classificados como públicos). A solicitação, ocorrida em 17 de janeiro de 2023, abarcou informações acerca do quantitativo de servidores e dos normativos que regulamentam a ADI.

No que concerne ao referencial teórico, este está elaborado com base em artigos publicados em periódicos classificados preferencialmente na categoria A (plataforma Qualis Periódicos – Quadriênio 2017-2020) e, subsidiariamente, por livros didáticos considerados seminais.

As limitações para a pesquisa residem no fato de que a obtenção dos dados ocorreu por meio da pesquisa documental, não sendo executadas outras técnicas. Tal limitação não prejudica o cerne da análise, pois a conduta administrativa, conforme Di Pietro (2020), deve estar unicamente pautada na lei e demais normativos. Entretanto, dados que perpassam a letra da lei não foram objeto de análise.

De posse dos dados legais, procedeu-se à sua análise e à comparação com os métodos/ técnicas de avaliação de desempenho preconizados na literatura. Para tal finalidade, foram construídos quadros, gráfico e descritores, de forma a facilitar o entendimento do leitor.

Os descritores, na visão de Ensslin, Montibeller e Noronha (2001) são representações de juízo de valor pessoal, porém embasados, os quais possibilitam elucidar um ponto de vista; sugerir ações de aperfeiçoamento; mensurar o desempenho em um determinado critério e construir/ sugerir um modelo de avaliação.

No caso da presente pesquisa, o embasamento corresponde à literatura acerca da ADI.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

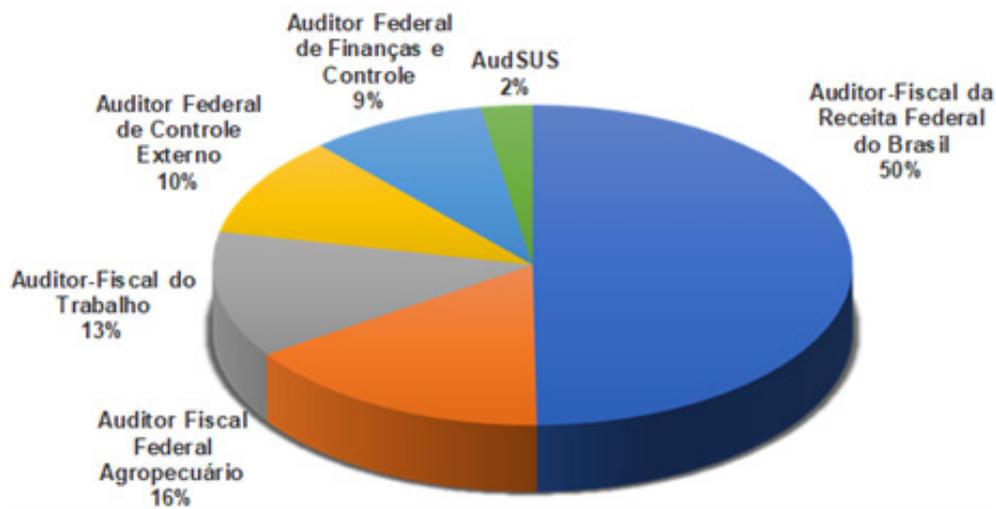
Após a explicitação do arcabouço literário/metodológico, seguem os resultados da pesquisa e as competentes discussões acerca deles.

4.1 Apresentação dos resultados

Dissertando acerca da estrutura da auditoria pública federal brasileira, os instrumentos normativos analisados permitem constatar que a atividade de auditoria é atribuição cometida a profissionais que possuam grau de escolaridade denominado como de nível superior.

Ao analisar o número de profissionais auditores, tem-se a seguinte base, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição da força de trabalho da Auditoria Federal



Fonte: os autores.

O total de servidores que executam atividades de Auditoria Federal é 15.342, distribuídos conforme explicações detalhadas a seguir.

A Auditoria-Geral do SUS (AudSUS) está vinculada ao Gabinete do Ministro de Estado da Saúde, com sede em Brasília/DF e representação em cada um dos Estados da Federação (Seções de Auditoria). A AudSUS é a nova denominação do Departamento Nacional de Auditoria do SUS – Denasus –, conforme Decreto nº 11.358/2023, e pode ser composta por, no máximo, 561 servidores de nível superior, de acordo com a Portaria GM/MS nº 488/2021.

A CGU integra a Administração Direta da União e é o órgão de Controle Interno do Poder Executivo Federal, sendo, até mesmo, normatizadora para a seara Controle Interno. Possui 1.375 Auditores Federais de Finanças e Controle – AFFC (Relatório de Gestão 2021, 2022).



Já a Auditoria Fiscal Federal Agropecuária (AFFA), vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária, possui, entre outras atividades, a atribuição de efetuar a inspeção industrial e sanitária de todos os produtos de origem animal (Lei nº 10.883, 2004). Referidas atividades são executadas por 2.419 auditores (Portal Fala.BR, 2023).

As carreiras de Auditor-Fiscal do Trabalho (AFT), do Ministério do Trabalho e Previdência, e de Auditor-Fiscal da AFRFB são as mais antigas do Executivo Federal, uma vez que foram criadas por meio da Lei nº 10.593/2002. A primeira carreira possui 1.959 servidores (Portal Fala.BR, 2023) e a segunda, 7.639 servidores (Sindifisco Nacional, 2022).

Como último componente amostral, o Auditor Federal de Controle Externo (AFCE), do TCU, fiscaliza pessoas físicas e jurídicas que utilizem ou gerenciem bens e valores federais. O TCU possui 1.550 servidores atuando no citado cargo (Brasil, 2022c)

A AudSUS é o único órgão federal de auditoria a não possuir carreira específica e apresenta o menor contingente laboral (2%), sendo seus servidores oriundos do próprio Ministério da Saúde. Referidos servidores ingressam no serviço público mediante concurso público, sendo originalmente pertencentes às carreiras da Previdência, Saúde e Trabalho e do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo. O ingresso na AudSUS se dá por processo seletivo interno. As demais carreiras analisadas recompõem seus quadros de pessoal valendo-se de concurso público específico.

O cargo de Auditor-Fiscal da Receita Federal abarca 50% da Auditoria Federal, o que pode ser explicado pela função arrecadatória que exerce.

A escassez de pessoal, especialmente em órgãos como a AudSUS (conforme bem explicita o Acórdão nº 1.246/2017– TCU/Plenário), além de impactar negativamente na execução dos objetivos organizacionais, por corolário, também o faz na “seara” dos objetivos individuais, uma vez que a literatura estudada afirma que esses objetivos são interligados.

Apresentando os métodos e técnicas de ADI, o Quadro 4 demonstra as nuances em cada cargo/órgão.

Quadro 4 – Análise das sistemáticas de ADI em cada cargo/órgão

Cargo/Órgão	Instrumento normativo que rege a ADI	Método de ADI	Técnica de ADI	Fundamentos expressos no normativo	Periodicidade
Diversos/ AudSUS	Portaria GM/MS nº 2.808/2022	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	Manutenção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria (GDASUS). Incentivar o desenvolvimento organizacional. Aprimorar as ações da AudSUS/MS.	Semestral
AFFC/CGU (estágio probatório)	Portaria Normativa nº 13/2022	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	Avaliar a aptidão e a capacidade do servidor, com vistas a aquisição da estabilidade.	Semestral
AFFC/CGU (servidor estável)	Portaria nº 1.082/2021	Gestão por objetivos	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	Subsidiar o Programa de Gestão de Demandas (PGD). Melhoria contínua dos resultados individuais e organizacionais. Subsidiar demais práticas de gestão de pessoas.	Semestral e variável de acordo com a demanda (avaliação dos produtos dos planos de trabalho em PGD)
AFFA/Ministério da Agricultura e Pecuária			Não há Avaliação de Desempenho Individual		
AFT/Ministério do Trabalho	Decreto nº 7.133/2010	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	Aferir a produtividade dos servidores	Anual



Cargo/Órgão	Instrumento normativo que rege a ADI	Método de ADI	Técnica de ADI	Fundamentos expressos no normativo	Periodicidade
AFRFB/Receita Federal	Portaria RFB nº 1/2021	Escala gráfica	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	Aprimoramento, qualificação profissional e individual.	Anual
				Melhoria dos serviços prestados, assim como dos resultados individuais e organizacionais.	
AFCE/TCU	Portaria-TCU nº 307/2019	Gestão por objetivos	Avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor	Desenvolvimento individual alinhado às estratégias organizacionais.	Semestral
				Subsidiar demais práticas de gestão de pessoas.	
				Subsidiar o Programa de Reconhecimento dos Servidores do TCU.	
				Melhoria contínua do Tribunal, desenvolvimento pessoal e laboral dos servidores.	
				Subsidiar demais práticas de gestão de pessoas.	

Fonte: os autores.

Cada órgão possui autonomia para definir seus métodos e técnicas de ADI. Tal fato faz com que haja situações diversas, as quais são discutidas a seguir.

4.2 Discussão dos resultados

No que diz respeito aos métodos de ADI, constata-se a preferência pela escala gráfica.

Uma explicação para esse fato reside na facilidade de implantação/implementação do método. A sua principal desvantagem está na tendência à subjetividade (caso os critérios não sejam bem elaborados, estejam dissonantes dos cargos e/ou dúbios), o que dificulta a tomada de decisão gerencial voltada para a melhoria contínua de toda a estrutura organizacional.

A referida ocorrência pode ser verificada, por exemplo, no caso da AudSUS. A ADI aplicada aos servidores do órgão é pautada em 6 (seis) critérios, sendo um deles o Conhecimento do Trabalho. A evidência para esse critério questiona se o trabalhador demonstra conhecimento

sobre os padrões de referência, instruções e normas existentes. A partir dessa premissa, o avaliador atribui ao trabalhador uma pontuação variando de 0,25 a 1,00 (excluindo o 0,5).

Não há demais informações que auxiliem o avaliador a tomar uma decisão de forma gerencial. Não há um norte sobre o que é considerado Conhecimento do Trabalho (cursos, palestras, número de correções no trabalho efetuado). A ausência de tais parâmetros, claros e diretos, pode levar à subjetividade.

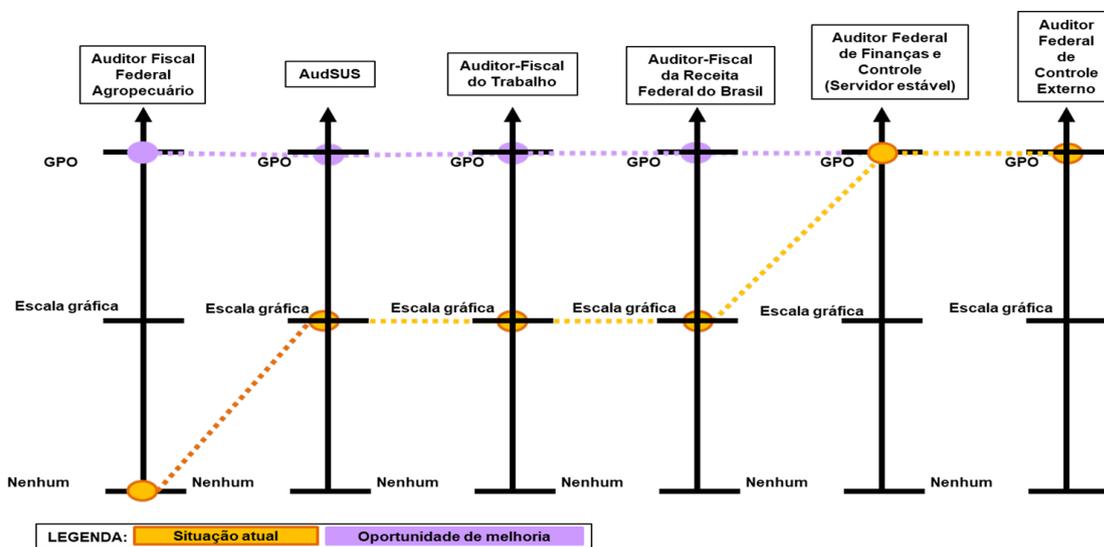
Por outro lado, o método de Gestão por Objetivos (GPO) adotado no âmbito da CGU e do TCU tende a diminuir a subjetividade, pois as metas são diretamente vinculadas aos objetivos organizacionais.

Outro ponto a ser destacado diz respeito à carreira de Auditor-Fiscal Federal Agropecuário. Conforme informações do setor de Gestão de Pessoas do Ministério da Agricultura e Pecuária, não há sistemática de avaliação de desempenho individual implantada. A literatura estudada evidencia que a não adoção da ADI impossibilita ao gestor obter informações gerenciais acerca da sua equipe, o que impacta negativamente a tomada de decisões, essencialmente no que concerne a mensurar o valor gerado à sociedade; as necessidades de treinamento; a possibilidade de melhorias na carreira e na infraestrutura.

A AudSUS e as carreiras de Auditor-Fiscal do Trabalho e Auditor-Fiscal da Receita Federal, apesar de utilizarem o método considerado mais simples de ADI (escala gráfica), estão em conformidade com a literatura, pois o método é útil para fornecer informações básicas à tomada de decisão, essencialmente no tocante à execução dos objetivos (eficácia).

A Figura 2 explicita os descritores, abrangendo a situação atual e a sugestão de melhoria para os métodos de ADI adotados pelos componentes da amostra.

Figura 2 – Descritores e métodos de ADI – Situação atual e oportunidade de melhoria



Fonte: os autores.

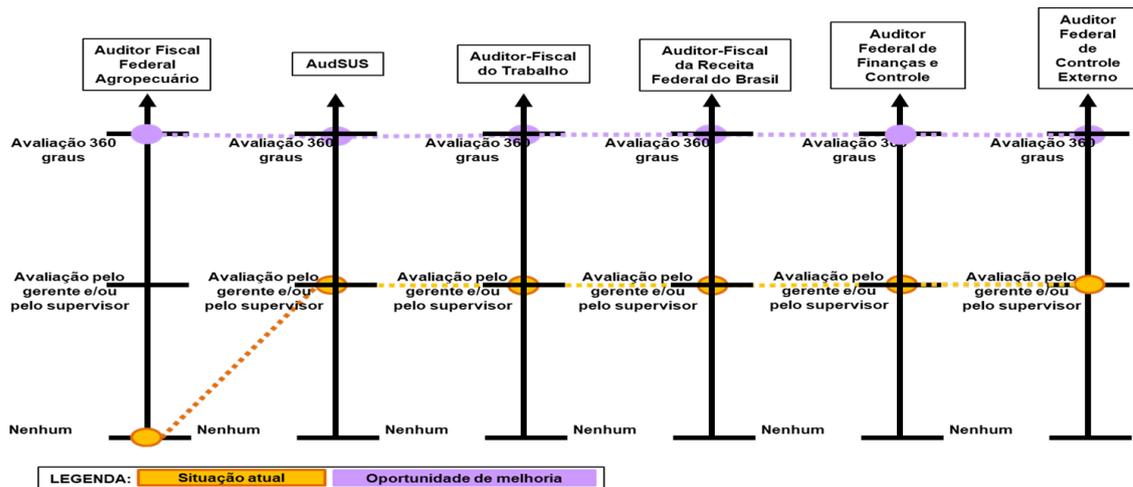


Este estudo sugere a possibilidade de uma evolução para o método de Gestão por Objetivos, o qual já é adotado pela CGU e pelo TCU, assim como é considerado, pela própria literatura abordada, como um dos métodos mais modernos de ADI, uma vez que se baseia no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), o que envolve toda a organização e gera uma cultura de melhoria contínua.

Ao analisar a técnica adotada, os cargos aderem, de forma unânime, à avaliação pelo gerente/supervisor. Como observado no atinente ao método, a carreira de Auditor-Fiscal Federal Agropecuário não possui técnica de ADI implantada/implementada.

Apesar de ser considerada pela literatura como a mais simples, referida técnica também consegue fornecer informações gerenciais básicas à tomada de decisão gerencial. Todavia, a Figura 3 explicita os descritores, abarcando a situação atual e a sugestão de melhoria para as técnicas de ADI adotadas pelos componentes da amostra.

Figura 3 – Descritores técnicas de ADI – Situação atual e oportunidade de melhoria



Fonte: os autores.

A sugestão para melhoria é a adoção da ADI 360°, a qual, por apresentar vários olhares (vários atores avaliam), tende a ser mais objetiva. Não foi sugerida a adoção da técnica ADI 720°, pois esta é mais voltada à iniciativa privada.

No que concerne à periodicidade de realização da ADI, há concordância com o preconizado pela literatura, uma vez que as avaliações ocorrem, no máximo, 2 (duas) vezes ao ano. Nesse mesmo raciocínio, cabe um ressaltado para a CGU, pois há avaliações concomitantes à execução das demandas, o que facilita a decisão do gestor no momento da avaliação macro. Nesse caso, a ADI apresenta traços do método denominado incidentes críticos, pois exige a observação contínua das atividades, auxiliando a evitar/corrigir desvios na execução.

A CGU também se diferencia dos demais componentes da amostra ao adotar uma ADI diferenciada e normatizada para os servidores em estágio probatório. Entretanto, alguns critérios também carecem de maior objetividade, como o atinente a investir no



autodesenvolvimento. Não há parâmetros que deixem o critério claro, o que proporciona uma decisão gerencial pouco assertiva. Também não há escala de pontuação (ou o servidor é avaliado com nota total ou perde a pontuação integral do critério).

De todos os componentes amostrais analisados, somente os servidores da AudSUS e do TCU possuem a remuneração dividida em vencimento básico acrescido de gratificação de desempenho. Os Auditores-Fiscais do Trabalho e os Auditores-Fiscais da Receita Federal são remunerados mediante vencimento básico e bônus. Os auditores lotados na CGU e no Ministério da Agricultura e Pecuária são remunerados por parcela única (subsídio).

Tais informações são relevantes na medida em que a literatura estudada aponta que a ADI não deve ser voltada somente para recompensas pecuniárias. Portanto, quanto mais ela for desatrelada dessa única finalidade, mais estará direcionada à melhoria contínua do indivíduo/organização.

Refletindo acerca da utilização da ADI como ferramenta de desenvolvimento pleno do indivíduo, o TCU é o único componente da amostra que, conforme os normativos analisados, adota essa finalidade. O Tribunal tem a ADI como base para o que o órgão denomina como Programa de Reconhecimento dos Servidores do TCU (Programa Reconhe-Ser). Tal ato coaduna com o que a literatura mais debate acerca da finalidade da ADI, pois, como visto, a avaliação deve considerar o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. O empregado (servidor público) possui anseios, os quais podem e devem ser observados pelo empregador.

Os dados também permitem afirmar que há uma evolução no pensamento gerencial da iniciativa pública, pois 4 (quatro) dos 6 (seis) órgãos pesquisados (AudSUS, CGU, Receita Federal e TCU) explicitam em seus normativos que a avaliação de desempenho dos servidores é uma ferramenta de gestão, a qual auxilia na melhoria contínua da estrutura e dos serviços prestados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciado com o objetivo de identificar como os órgãos públicos federais brasileiros de auditoria aplicam os conceitos de Avaliação de Desempenho Individual – ADI, este estudo confirma que há oportunidades de melhoria nas sistemáticas de ADI adotadas para os cargos/servidores públicos federais que executam atividades de auditoria, em especial para a carreira de Auditor-Fiscal Federal Agropecuário.

Apesar de haver casos, com os da CGU e do TCU, que adotam a avaliação sob uma perspectiva de gestão por objetivos, há uma situação (Auditoria Fiscal Federal Agropecuária) em que nem há sistemática implantada e, em nenhum caso analisado, há a adoção de técnicas distintas da avaliação pelo gerente e/ou pelo supervisor.

Conforme Iqbal *et al.* (2019), Snell e Morris (2019) e Dessler (2020), todas as ferramentas são úteis no que concerne ao ato de avaliar o desempenho, mas todas possuem limitações em



sua capacidade de fornecer uma avaliação precisa e detalhada. É importante considerar as limitações de cada método e efetuar a combinação com outros meios de avaliação para obter resultados mais completos.

A presente pesquisa também trouxe achados secundários, pois evidenciou que a AudSUS é o único órgão federal que exerce atividades de auditoria a não possuir carreira/cargo específicos.

Ainda abordando a AudSUS, a sistemática de ADI é recente, julho/2022, sendo a sua interface com os objetivos organizacionais somente verificável com o decorrer dos ciclos avaliativos.

Entre as limitações do estudo, enfatiza-se a escolha das bases de dados utilizadas e a opção por publicações científicas disponíveis em bases de dados gratuitas na internet.

Ademais, na construção dos Quadros 2 e 3, optou-se, por questões de qualidade visual, informar apenas 1 (um) ponto forte e 1 (um) ponto fraco para cada método/técnica de ADI. Todavia, deixa-se claro que há vários pontos fortes e fracos, os quais devem ser avaliados pelos gestores no momento da tomada de decisão.

O estudo contribui para que outros pesquisadores abordem temas como: aprimoramento das avaliações de desempenho individual dos cargos/órgãos pesquisados, ou de outros nas esferas Federal, Estadual e/ou Municipal; melhoria das carreiras propriamente ditas ou criação destas; estudos comparativos com a iniciativa privada, objetivando o intercâmbio de informações e de melhores práticas (*benchmarking*); a utilização de Metodologias Multicritério de Apoio à Tomada de Decisão visando aprimorar as sistemáticas de ADI vigentes; os desafios para a aplicação das evoluções sugeridas (Gestão por objetivos e Avaliação 360°); a influência do ambiente de integridade corporativa, das lideranças e interferências políticas, na ADI; o impacto que a possibilidade de demissão pode provocar na estruturação da ADI, conforme determina o inciso III do art. 41 da Carta Magna/88.

No que tange aos modelos de avaliação de desempenho explicitados no Quadro 1, há margem para novos estudos abordando, principalmente, os modelos ESG e *Continuous Performance Management*. Também há oportunidades de abordagens para o método *Nine Box*. A construção e ampliação do referencial teórico do citado método também se constitui numa oportunidade, visto que há poucas publicações sobre o tema, e as encontradas, em grande parte, estão no âmbito de dissertações, monografias e artigos não científicos.

REFERÊNCIAS

ABELHA, Daniel Martins; SAKAI, Mitio; CAJUOLA, Alexandre Rodrigues; CORRÊA, Hamilton Luiz. Modelo de avaliação de desempenho global para instituições de ensino básico públicas estaduais e municipais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 2043-2067, fev. 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1682>. Acesso em: 28 fev. 2023.



AGUINIS, Herman; JOO, Harry; GOTTFREDSON, Ryan K. Performance management universals: Think globally and act locally. **Business Horizons**, [s. l.], v. 55, n. 4, p. 385-392, jul./ago. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/256673118_Performance_management_universals_Think_globally_and_act_locally. Acesso em: 22 fev. 2023.

AHMAD, Rusli; BUJANG, Sopian. Issues and Challenges in the Practice of Performance Appraisal Activities in the 21st Century. **International Journal of Education and Research**, [s. l.] v. 1, n. 4, p. 1-8, abr. 2013. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Issues-and-Challenges-in-the-Practice-of-Appraisal-Ahmad/5664f77b4af7fe815b6066f0d409040a46d2c814>. Acesso em: 2 jan. 2023.

AHMED, Imtiaz; SULTANA, Ineen; PAUL; Sanjoy Kumar; AZEEM, Abdullahil. Employee performance evaluation: a fuzzy approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 62, n. 7, p. 718-734, set. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236858251_Employee_Performance_Evaluation_A_Fuzzy_Approach?enrichId=rgreq-0e782d8c15717898cbf6c4d666d426fb-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNjg1ODI1MTtBUzoyNDk2MjU0MDM3MTk2ODNAMTQzNjUyNjc0MjU0Mw%-3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf. Acesso em: 2 jan. 2023.

ANSARI, Shahid L. An integrated approach to control system design. **Accounting, Organizations and Societ**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 101-112, mar. 1977. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368277900277?via%3Dihub>. Acesso em: 22 abr. 2022.

ARAUJO, Samuel Souza de; MATOS, Lucas dos Santos; ENSSLIN, Sandra Rolim. Compras Públicas sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: uma Revisão de Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 9, n. 1, p. 99-127, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27486>. Acesso em: 22 fev. 2023.

BEUREN, Ilse Maria; EGGERT, Neusa Sawczuk von; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Revista Organizações & Sociedade**, UFBA, v. 27, n. 92, p. 113-131, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 fev. 2023.

BEUREN, Ilse Maria; TEIXEIRA, Silvio Aparecido. Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o performance management and control. **Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 169-192, jan./abr. 2014. Disponível em: https://old.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752014000100169&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 5 nov. 2022.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**: tradução da 14ª edição norte-americana. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.



BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 11.358, de 1º de janeiro de 2023**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília: Presidência da República, 2023. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11358.htm. Acesso em: 2 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Brasília: Presidência da República, [2012]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.593, de 6 de dezembro de 2002**. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Auditoria do Tesouro Nacional, que passa a denominar-se Carreira Auditoria da Receita Federal - ARF, e sobre a organização da Carreira Auditoria-Fiscal da Previdência Social e da Carreira Auditoria-Fiscal do Trabalho, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2017]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10593.htm. Acesso em: 16 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.883, de 16 de junho de 2004**. Reestrutura a remuneração e define as competências dos ocupantes dos cargos da Carreira de Fiscal Federal Agropecuário e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.883.htm. Acesso em: 16 jan. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria nº 1.082, de 17 de maio de 2021**. Dispõe sobre o Programa de Gestão de Demandas no âmbito da Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2021. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65959/6/Portaria_1082_2021.pdf. Acesso em: 3 jan. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria Normativa nº 13, de 28 de junho de 2022**. Define os critérios e os procedimentos para o acompanhamento e avaliação de desempenho dos servidores efetivos em estágio probatório no âmbito da Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-n-13-de-28-de-junho-de-2022-411403147>. Acesso em: 28 dez. 2022.



BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Fala.BR - Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação**. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/publico/Manifestacao/SelecionarTipoManifestacao.aspx?ReturnUrl=%2f>. Acesso em: 17 jan. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portaria Normativa nº 13, de 28 de junho de 2022**. Define os critérios e os procedimentos para o acompanhamento e avaliação de desempenho dos servidores efetivos em estágio probatório no âmbito da Controladoria-Geral da União. Brasília: CGU, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-normativa-n-13-de-28-de-junho-de-2022-411403147>. Acesso em: 28 dez. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório de Gestão: exercício 2021**. Apresentado à sociedade e aos órgãos de controle interno e externo, como prestação de contas anual a que esta Unidade Prestadora de Contas está obrigada, nos termos do parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal [...]. Brasília: CGU, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/67793>. Acesso em: 5 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 2.808, de 8 de julho de 2022**. Estabelece regras, critérios e procedimentos para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria (GDASUS), de que trata a Lei nº 11.344, de 8 de setembro de 2006, e o Decreto nº 6.552, de 1º de setembro de 2008. Brasília: MS, 2022. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2022/prt2808_12_07_2022.html. Acesso em: 16 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais Cíveis e dos Ex-Territórios**. Brasília: MGI, 2023. v. 82. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/arquivos/TabelaRemunFev23Vol82Page.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria GM/MS nº 488, de 18 de março de 2021**. Altera o quantitativo máximo de servidores beneficiários da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria (GDASUS). Brasília: MS, 2021. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2021/prt0488_19_03_2021.html. Acesso em: 16 set. 2022.

BRASIL. Ministério dos Transportes. **Matriz 9 BOX**: como usá-la para identificar as lideranças? Gov.br, 18 de dezembro de 2018. Artigos - Gestão Estratégica. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/matriz-9-box-como-usa-la-para-identificar-as-liderancas>. Acesso em: 1 mar. 2023.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB nº 1, de 13 de janeiro de 2021**. Estabelece procedimentos específicos para fins de avaliação de desempenho, progressão funcional e promoção dos servidores ocupantes dos cargos de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e de Analista Tributário da Receita Federal do Brasil. Brasília: RFB, 2021. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=115070>. Acesso em: 3 jan. 2023.



BRASIL. Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Portaria RFB nº 1, de 13 de janeiro de 2021**. Estabelece procedimentos específicos para fins de avaliação de desempenho, progressão funcional e promoção dos servidores ocupantes dos cargos de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e de Analista Tributário da Receita Federal do Brasil. Brasília: RFB, 2021. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=115070>. Acesso em: 3 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 1.246/2017–Plenário**. Auditoria Operacional. Fiscalização de orientação centralizada para avaliar a atuação do Denasus e as medidas adotadas pelo referido departamento para promover a implantação e o bom desempenho dos componentes estaduais e municipais do Sistema Nacional de Auditoria do SUS. Apreciação do relatório de auditoria. Relator: Bruno Dantas, 14 de junho de 2017. Brasília: TCU, 2017. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/KEY%253A%2522ACORDAO-COMPLETO-2259599%2522/DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0. Acesso em: 3 mar. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Portaria-TCU nº 307, de 27 de setembro de 2019**. Dispõe sobre a avaliação de desempenho profissional e a gratificação de desempenho dos servidores ocupantes dos cargos efetivos do Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2019. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/ato-normativo/%2522formalismo%2522/%2520score%2520desc/2/%2520>. Acesso em: 3 jan. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório Anual de Atividades do TCU 2021**. Brasília: TCU, 2022. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/37/F5/2E/A1/EC0008102DFE0FF7F18818A8/Relatorio_anual_atividades_TCU_2021.pdf. Acesso em: 5 ago. 2022.

CAPPELLI, Peter; TAVIS, Anna. The Performance Management Revolution. **Harvard Business Review**, out. 2016. Employee Performance Management. Disponível em: <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>. Acesso em: 28 fev. 2023.

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza. Avaliação de Desempenho nas Organizações: um estudo multicase. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 11-31, abr./jun. 2019. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3339>. Acesso em: 17 fev. 2023.

CHHABRA, Parth I. Performance Appraisal System: New Horizons. **International Journal of Managerial Studies and Research**, [s. l.], v. 9, n. 10, p. 13-17, out. 2021. Disponível em: <https://www.arcjournals.org/pdfs/ijmsr/v9-i10/3.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

CHOWDHURY, Anup; SHIL, Nikhil Chandra. Public Sector Reforms and New Public Management: Exploratory Evidence from Australian Public Sector. **Asian Development Policy Review**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 1-16, jan. 2017. Disponível em: <https://archive.aessweb.com/index.php/5008/article/view/270/713>. Acesso em: 18 fev. 2023.



CUNHA, Júlio Araújo Carneiro da; CORRÊA, Hamilton Luiz. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**, [s. l.], v. 53, n. 5, p. 485-499, set./out. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/4LrqqFw56GrPFYwsyN4cqNg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2022.

DE TONI, Alberto Felice; TONCHIA, Stefano. Performance measurement systems: models, characteristics and measures. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 21, n. 1/2, p. 46-70, jan. 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570110358459/full/html>. Acesso em: 20 abr. 2022.

DENISI, Angelo S.; MURPHY, Kevin R. Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 102, n. 3, p. 421-433, jan. 2017. Disponível em: https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/denisietal_jap2017.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.

DENISI, Angelo S.; PRITCHARD, Robert D. Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. **Management and Organization Review**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 253-277, fev. 2006. Disponível em: https://www.academia.edu/15081296/Performance_Appraisal_Performance_Management_and_Improving_Individual_Performance_A_Motivational_Framework. Acesso em: 3 set. 2022.

DESSLER, Gary. **Human resource management**. 16. ed. New York: Pearson, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

DONATO, José Varela; KUBO, Edson Keyso de Miranda; PEREIRA, Raquel da Silva; OLIVA, Eduardo Camargo. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Portugal, v. 12, n. 4, p. 50-62, dez. 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539139006.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2023.

ENSSLIN, Leonardo; MONTIBELLER, Gilberto; NORONHA, Sandro MacDonald. **Apoio à Decisão: metodologias para Estruturação de Problemas e Avaliação Multicritério de Alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

GARCIA, Fernando Andre Zemuner; RUSSO, Rosária de Fatima Segger Macri. Liderança e Desempenho da Equipe de Desenvolvimento de Software: influência do tipo de gestão de projetos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 970-1005, out./dez. 2019. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4028>. Acesso em: 26 fev. 2023.

GOMES, Maria de Lourdes Barreto; MORAIS, João Carlos Lima; CAVALCANTE, Natalia Gomes Lucio. Modelo de excelência em gestão (MEG): Aplicação numa empresa do setor de alimentos. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 36., out. 2016, João Pessoa. [Anais...]. João Pessoa: Abepro, 2016. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4672473/mod_folder/content/0/modelo%20de%20excelencia%20organizacional%20em%20empresa%20de%20alimentos.pdf?forcedownload=1. Acesso em: 19 abr. 2022.



GONZAGA, Rosimeire Pimentel; FREZATTI, Fabio; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck; SUZART, Janilson Antônio da Silva. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: alterações dos indicadores e metas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, Edição Especial FCG, p. 1-21, abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/w5Dy3SsYt5VcrK6V6K4Ldnn/?lang=pt>. Acesso em: 22 fev. 2023.

HAJNAL, Gyorgy; STARONOVA, Katarina. Changing Patterns of Individual Performance Appraisal Systems for Civil Service in EU countries: Towards a Developmental or an Incentivizing Model? **International Journal of Public Sector Management**, [s. l.], v. 34, n. 7, p. 748-764, jul. 2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3896424. Acesso em: 2 jan. 2023.

HALACHMI, Arie. Performance measurement is only one way of managing performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, [s. l.], v. 54, n. 7, p. 502-516, out. 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410400510622197/full/html>. Acesso em: 1 maio 2022.

IQBAL, Muhammad Zahid; AKBAR, Saeed; BUDHWAR, Pawan; SHAH, Syed Zulfiqar Ali. Effectiveness of Performance Appraisal: Evidence on the Utilization Criteria. **Journal of Business Research**, [s. l.], v. 101, p. 285-299, ago. 2019. Disponível em: <https://bradscholars.brad.ac.uk/handle/10454/17128>. Acesso em: 12 set. 2022.

JIN, Roger Qiyuan; RAINEY, Hal G. Positive in Public Service: Government Personnel, Constrained Incentives, and Positive Work Attitudes. **International Public Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 25-56, jun. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2019.1602572?journalCode=upmj20>. Acesso em: 2 jan. 2023.

KENNERLEY, Mike; NEELY, Andy. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 22, n. 11, p. 1222-1245, nov. 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570210450293/full/html>. Acesso em: 3 maio 2022.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; FREITAS FILHO, Antônio Carlos. Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposições de melhorias. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 545-562, jan./dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewFile/5575/3842>. Acesso em: 28 fev. 2023.

LEE, Gregory J. Talent measurement: a holistic model and routes forward. **SA Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 16, p. 1-11, jul. 2018. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/990/1515>. Acesso em: 28 fev. 2023.

LUITZ, Mário Paulo; REBELATO, Marcelo Giroto. Avaliação do Desempenho Organizacional. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., out. 2003, Ouro Preto. [Anais...]. Ouro Preto: Abepro, 2003. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0115_0751.pdf. Acesso em: 18 abr. 2022.



MACHADO, Kettuly Costa; ENSSLIN, Sandra Rolim; VIANNA, William Barbosa; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de Desempenho na Gestão da Informação Digital: contribuições da literatura científica. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 2, p. 155-172, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/28508>. Acesso em: 17 fev. 2023.

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho no Setor Público: oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 3-22, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/view/51180/pdf>. Acesso em: 15 fev. 2023.

MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim; DUTRA, Ademar. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. **Cuadernos de Contabilidad**, [s. l.], v. 19, n. 47, p. 94-116, maio 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/329552487_Avaliacao_de_Desempenho_Organizacional_trajetoria_das_pesquisas_internacionais_por_meio_de_paradigmas_e_teorias. Acesso em: 28 fev. 2023.

MELNYK, Steven A.; BITITCI, Umit; PLATTS, Ken; TOBIAS, Jutta; ANDERSEN, Bjørn. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 173-186, jun. 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500513000723>. Acesso em: 3 nov. 2022.

MORAIS, António Luís Marques Pereirinha de. **A Gestão do Talento no Setor Industrial “Nine Box Model”**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional) – ISCTE-IUL Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18755>. Acesso em: 27 fev. 2023.

MORIONES, Alberto Bayo; SANCHEZ, Jose Enrique Galdon; MORENTIN, Sara Martinez de. Performance Appraisal: dimensions and determinants. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 31, n. 15, p. 1984-2015, fev. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2018.1500387?journalCode=rjih20>. Acesso em: 5 jan. 2023.

NUDURUPATI, Sai Sudhakar; BITITCI, Umit; KUMAR, Vikas; CHAN, Felix T. S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, [s. l.], v. 60, n. 2, p. 279-290, mar. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835210002937?via%3Dihub>. Acesso em: 17 dez. 2022.

NUDURUPATI, Sai S.; GARENGO, Patrizia; BITITCI, Umit S. Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. **International Journal of Production Economics**, [s. l.], v. 232, p. 1-15, fev. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527320302954?via%3Dihub>. Acesso em: 17 fev. 2023.



- PALAIOLOGOS, Anastasios; PAPAZEKOS, Panagiotis; PANAYOTOPOULOU, Leda. Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. **Journal of European Industrial Training**, [s. l.], v. 35, n. 8, p. 826-840, set. 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591111168348/full/html>. Acesso em: 17 dez. 2022.
- PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, Canoas, n. 26, p. 27-40, jul./dez. 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n26/n26a03.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2022.
- PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva; SILVA, Clayton Robson Moreira da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas da produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 3, p. 504-539, jul./set. 2020. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/3507>. Acesso em: 7 jan. 2023.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.
- PROWSE, Peter; PROWSE, Julie. The dilemma of performance appraisal. **Measuring Business Excellence**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 69-77, nov. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235277178_The_Dilemma_of_Performance_Appraisal?enrichId=rgreq-3680f21167502ecbbdeb717f2a7eb2bf-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzIzNTI3NzE3ODtBUzoXODMxNTYzMTM0MzYxNjBAMTQyMDY3OTI3NjUwNg%3D%3D&el=1_x_3&esc=publicationCoverPdf. Acesso em: 3 fev. 2022.
- REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 58, p. 47-58, jan./mar. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/tQBqVRcQ4GBrbtvzhV89jk/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 9 maio 2022.
- RODRIGUEZ, Carlos Manuel Taboada; GONÇALVES, Caroline. As avaliações de desempenho e uma nova proposta de método de diagnóstico e gestão organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36., out. 2016, Belo Horizonte. **[Anais...]**. Belo Horizonte: Abepro, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_227_329_29870.pdf. Acesso em: 19 abr. 2022.
- SALVADOR, Alexandre Borba; CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa; BITTENCOURT, João Paulo; NOGAMI, Vitor Koki da Costa. O uso do Design Thinking em pesquisas científicas na área de Administração. **Revista Ciências Administrativas**, Universidade de Fortaleza, v. 27, n. 1, p. 1-11, mar. 2021. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e10679>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SANTOS, Ismael Luiz dos; SANTOS, Ruan Carlos dos; SILVA JUNIOR, Daniel de Souza. Análise da Indústria 4.0 como elemento rompedor na Administração de Produção. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 48-64, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.futurejournal.org/FSRJ/article/view/381>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SCHERER, Mônica Elisa; DIAS JUNIOR, Claudelino Martins; BUSS, Ricardo Niehues. Uma proposta de avaliação de desempenho por funções em ambiente simulado. **Revista de Ciências da Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 23, n. 60, p. 134-145, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/76085>. Acesso em: 22 fev. 2023.

SHAOUT, Adnan; YOUSIF, Mohamed K. Performance Evaluation – Methods and Techniques Survey. **International Journal of Computer and Information Technology**, [s. l.], v. 3, n. 5, p. 966-979, set. 2014. Disponível em: <https://www.ijcit.com/archives/volume3/issue5/Paper030516.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2023.

SILVA, Fábio Coelho Netto Santos e. Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 247-258, jan. 2023. Disponível em: <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1510/724>. Acesso em: 28 fev. 2023.

SINDIFISCO. Edital do concurso para Auditor-Fiscal da Receita acaba de ser publicado e não é, infelizmente, motivo de júbilo. **Sindifisco Nacional**, 6 dez. 2022. Assuntos Gerais. Disponível em: <https://www.sindifisconacional.org.br/edital-do-concurso-para-auditor-fiscal-da-receita-acaba-de-ser-publicado-e-nao-e-infelizmente-motivo-de-jubilo/#:~:text=Segundo%20informa%C3%A7%C3%B5es%20extra%C3%ADdas%20de%20relat%C3%B3rios%20da%20pr%C3%B3pria%20institui%C3%A7%C3%A3o%2C,de%20Auditores%20contratados%20no%20%C3%BAltimo%20concurso%2C%20em%202014>. Acesso em: 5 jan. 2023.

SNELL, Scott A.; MORRIS, Shad S. **Managing Human Resources**. 18. ed. Boston: Cengage Learning, 2019.

VERGARA. Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, p. 8-25, jul. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 2 dez. 2022.

Os conceitos e interpretações emitidos nos trabalhos assinados são de exclusiva responsabilidade de seus autores.