



CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

CONSTRUCTION OF A MODEL FOR EVALUATING PERFORMANCE OF MANAGEMENT OF PUBLIC SERVER OF THE JUDICIARY

Paula Cristina Leite Guesser

Mestranda em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (2018-2019)

Email:paulalguesser@gmail.com

Sandra Rolim Ensslin

doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002) e Pós-Doutorado pela Universidad de Valencia - Espanha (2014). É Pesquisadora Produtividade do CNPq Nível 1D

Email:sensslin@gmail.com

Sergio Murilo Petri

Professor adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina e professor do Programa de Mestrado em Contabilidade (PPGC/UFSC)

Email:smpetri@gmail.com

RESUMO

A gestão de pessoas do setor público tem o papel fundamental de orientar as pessoas para o alcance dos objetivos estratégicos, o que pode ser alcançado por meio da prática de avaliação de desempenho. A revisão teórica acerca do tema foi composta por artigos científicos internacionais, coletados por meio da ferramenta *Knowledge Development Process-Constructivist (Proknow-C)*, que permitiu identificar uma lacuna de pesquisa, referente à falta de modelos de avaliação de desempenho com métricas vinculadas aos objetivos da organização. Nesse sentido, este artigo objetiva construir um modelo de avaliação de desempenho de gestão de pessoas de um setor de uma Organização Pública Federal do Judiciário para apoiar a tomada de decisão do gestor, por meio da Metodologia de Apoio a Decisão Construtivista - MCDA-C, composta pelas fases de estruturação, avaliação e recomendações. A aplicação dessa metodologia permitiu mensurar o desempenho do setor por meio de indicadores construídos a partir da percepção do gestor. Os principais resultados são: identificação de cinco áreas de preocupação ao avaliar a gestão de pessoas do setor: segurança, eficiência, motivação, retenção e capacitação; identificação do *status quo* da gestão de pessoas do setor, que se encontra em nível de mercado (41 pontos); proposição de melhoria do atual desempenho por meio de ações de aperfeiçoamento em relação à sobrecarga, ao retrabalho e ao reconhecimento; e, embora verificada

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

similaridade dos indicadores do modelo àqueles apresentados na literatura, foi possível contribuir com novas medidas de desempenho: retrabalho, revisão e sobrecarga.

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

ABSTRACT

Public sector people management has the key role of guiding people towards the achievement of strategic objectives, which can be achieved through performance evaluation practice. The theoretical review on the topic was composed of international scientific articles, collected through the Knowledge Development Process-Constructivist tool (Proknow-C), which allowed to identify a research gap, relative to the lack of performance evaluation models with metrics connected to objectives of the organization. In this sense, this article aims to build a model of performance evaluation of people management of a sector of a Federal Public Judicial Organization to support the decision make of the manager, through the Methodology of Support to the Constructivist Decision - MCDA-C, composed of the structuring, evaluation and recommendations phases. The application of this methodology allowed to measure the performance of the sector through indicators constructed from the perception of the manager. The main results are: identification of five areas of concern when assessing people management in the sector: safety, efficiency, motivation, retention and capacity building; identification of the status quo of people management in the sector, which is at the market level (41 points); proposition of improvement of the current performance through perfecting actions in relation to overload, rework and recognition; and, although similarity of the model indicators to those presented in the literature was verified, it was possible to contribute with new performance measures: rework, revision and overload.

Keywords: Performance evaluation. Human Resources. Public sector. Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

Para melhorar o desempenho do Governo, o setor público tem adotado práticas do setor privado com enfoque no controle de resultados, numa corrente conhecida como a Nova Gestão Pública (Abu-Doleh & Weir, 2007; Verbeeten, 2008; Van Rinsum & Verbeeten, 2012; French & Goodman, 2012; Songstad, Lindkvist, Moland, Chimhutu, & Blystad, 2012;

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

Conway, Fu, Monks, Alfes, & Bailey, 2016). Entre estas práticas está a avaliação de desempenho da gestão de pessoas, que pode fortalecer o desempenho da instituição como um todo e promover sua imagem perante a sociedade em geral.

O enfoque da gestão de pessoas está diretamente relacionada ao reconhecimento das “pessoas como um ativo estratégico para a organização” (Drucker, 1994 como citado em Abu-Doleh & Weir, 2007, p. 76). Sendo assim, para gerenciar os funcionários públicos no atual ambiente de rápida mutação, os profissionais de gestão de pessoas enfrentam muitos desafios (French & Goodman, 2012). Para tanto, um modelo de avaliação de desempenho pode auxiliar os gestores a identificar ações de melhoria no seu contexto organizacional.

Destaca-se que para fazer uso dos controles desses resultados, é necessário que os indicadores sejam mensuráveis e vinculados aos objetivos finais da organização (Ter Bogt, 2003), tendo em vista que um serviço público no qual o desempenho não é medido, avaliado e recompensado com precisão se tornará obsoleto (Tanwir & Chaudhry, 2016). Assim, considerando a necessidade de expor de forma clara o impacto de cada métrica para o alcance da estratégia da gestão de recursos humanos a partir da análise dos artigos internacionais, este artigo visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: Quais critérios e métricas devem ser considerados na avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos de um setor de uma Organização Pública Federal do Poder Judiciário?

Para responder à pergunta de pesquisa, tem-se como objetivo geral construir um modelo de avaliação de desempenho de gestão de pessoas para esse setor público específico para apoiar a tomada de decisão do gestor. Os objetivos específicos consistem em: (i) elaborar um modelo de avaliação de desempenho para a gestão de pessoas do setor, orientado pela metodologia Multicritério em Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), por meio das fases de estruturação (onde ocorre a identificação dos indicadores), avaliação (que permite mensurar a avaliação global do desempenho) e recomendações de ações de aperfeiçoamento; e (ii) cotejar os indicadores utilizados no modelo com os indicadores da literatura.

Essa pesquisa pode ser justificada quanto à importância, originalidade e viabilidade (Castro, 1977). Quanto à importância, esse estudo pretende oferecer um instrumento de gestão de pessoas que possibilitará ao gestor evidenciar, organizar e realizar a mensuração qualitativa dos aspectos relevantes vinculados aos objetivos estratégicos, traçar o *status quo* da atual gestão de pessoas e identificar ações de aperfeiçoamento.

Quanto à originalidade, identificou-se que dos artigos científicos que compõem a revisão da literatura, a maior parte deles utilizou a modelagem estatística e não evidenciou de forma clara a vinculação dos indicadores aos objetivos estratégicos, ao passo que nenhum

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

deles aplicou a metodologia MCDA-C. Dessa forma, este artigo pode contribuir com o avanço desta área de conhecimento por meio da aplicação dessa metodologia construtivista, capaz de vincular os indicadores aos objetivos da organização. E quanto à viabilidade, identificou-se a oportunidade de aliar a pesquisa à prática da gestão no setor público por meio de pesquisa-ação, já que um dos autores insere-se profissionalmente no setor organizacional e conhece o contexto social de análise, podendo contribuir assim com o desenvolvimento da pesquisa.

A estrutura deste estudo é composta por esta Introdução; na segunda seção, apresenta-se a Metodologia; na terceira, o Referencial Teórico; na quarta seção, os Resultados; na quinta, aparecem as Conclusões; e, por fim, apresentam-se as Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de desempenho

Gestão de desempenho é o processo de avaliar formalmente o desempenho do trabalho, a tomada de decisões sobre a utilização eficaz dos funcionários, retificando desempenho baixo e fornecendo *feedback* individual e regular aos empregados para alcançar um alto desempenho sustentado (Makhubela, Botha, & Swanepoel, 2016; Blackman, Buick, O'Donnell, & 2017). A causa do sucesso ou fracasso de programas de gestão de desempenho pode ser examinada de forma precisa e objetiva por meio da avaliação de desempenho (Tanwir & Chaudhry, 2016).

Numa abordagem convencional a avaliação de desempenho tem como foco a medição, enquanto numa abordagem mais contemporânea o foco reside no “processamento de informações dentro do processo de tomada de decisão” (Rusli & Nur Azman, 2004 como citado em Abu-Doleh & Weir, 2007, p. 76). Assim, “avaliações de desempenho regulares permitem uma gestão eficaz de pessoas e estão ligadas a um melhor desempenho financeiro corporativo” (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995, como citado em Cook & Crossman, 2004, p. 527).

“A avaliação de desempenho é uma das técnicas mais debatida sobre a área de pesquisa em gestão de recursos humanos” (Wright, 2002 como citado em Abu-Doleh & Weir, 2007, p. 76), sendo um elemento central dessa gestão, porque os resultados das avaliações são usados como base para muitas decisões de recursos humanos e estão ligados ao reconhecimento e compensação (Makhubela *et al.*, 2016).

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

2.2 Gestão de Recursos Humanos

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, a gestão de recursos humanos precisa ser capaz de desenvolver as potencialidades das pessoas (Azmi, 2010) vinculando-as aos objetivos estratégicos da organização. Dessa forma, o capital humano foi reconhecido como um componente importante no desempenho organizacional (Daley & Vasu, 2005; Amin, Ismail, Rasid, & Selemani, 2014; Srivastava & Dhar, 2016; Melton & Meier, 2017). Para Cook e Crossman (2004) as pessoas também foram identificadas como vantagem competitiva para as organizações por numerosos pesquisadores (Mcgregor, 1960; Barney, 1995; Prahalad & Hamel, 1990; Storey, 1991).

Para manter o seu elemento humano fundamental, gestores realizam práticas estratégicas de recursos humanos, mas também na esperança de que os efeitos irão se manifestar para suas organizações de maneira significativa (Melton & Meier, 2017). “As práticas de recursos humanos que melhoram a oportunidade de realizar incluem a participação dos trabalhadores na tomada de decisões, equipe autônoma e descentralização” (Lepak *et al.*, 2006 como citado em Vermeeren, 2017, p. 721).

Programas de treinamento e desenvolvimento e oportunidades de promoção podem sinalizar que as organizações valorizam seus funcionários, sinalizando apreço e reconhecimento de valor aos empregados da organização (Mostafa, Gould-Williams, & Bottomley, 2015). De forma que uma força de trabalho bem motivada e devidamente qualificada é crucial para o sucesso da prestação de serviços públicos (Vermeeren, 2017; Melton & Meier, 2017), pois maior motivação trará maior desempenho individual (Hailesilassie, 2009). Para Behn (1995 como citado em Manolopoulos, 2008, p. 64) “a preocupação com a motivação dos funcionários está no topo da agenda de pesquisa sobre gestão pública”.

Motivação no serviço público pode ser visto como um valor pró-social que incentiva os funcionários a se envolver em comportamentos que são benéficos para a organização e a comunidade (Mostafa *et al.*, 2015). Assim, quando os funcionários percebem práticas de gestão de desempenho aliadas a um ambiente de trabalho favorável como indicativo de investimento da organização em si, eles são propensos a responder com comportamentos positivos (Mostafa *et al.*, 2015).

2.3 Pesquisas atuais

Esta seção expõe observações acerca dos 21 artigos selecionados pela ferramenta Pronow-C. Assim, embora até à data, as organizações do setor público tenham recebido relativamente pouca atenção na pesquisa sobre gestão de recursos humanos e desempenho, as pesquisas atuais enfatizam práticas na análise dos efeitos de gestão no empregado e resultados organizacionais numa abordagem de sistema (Vermeeren, 2017). Assim, conforme Selden, Jacobson, Ammar e Wright (2000) vários estudiosos têm caminhado para uma avaliação empírica das práticas de gestão de recursos humanos como um sistema, cuja abordagem 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.

Deb (2008, como citado em Makhubela *et al.*, 2016, p. 2) define um “sistema de gestão de desempenho como uma ferramenta que compreende partes interligadas, as quais em conjunto formam um todo independente, onde o inteiro é maior do que a soma das suas partes e se esforça por manter o equilíbrio”. Portanto, uma avaliação de desempenho eficaz é um processo que envolve um contexto global (Giles *et al.*, 1997 como citado em Amin *et al.*, 2014, p. 129), sendo essa visão multidimensional do desempenho especialmente importante dentro do setor público (Vermeeren, 2017).

Segundo Selden *et al.* (2000), o desenvolvimento de um sistema para classificar o desempenho da gestão do Estado requer a consideração de cinco questões: a) avaliar de forma justa, e para lidar com a complexidade é útil decompor a avaliação em componentes menores, pois torna-se gerenciável representar o domínio especializado da avaliação em cada componente e ajuda a rastrear os resultados dos vários componentes; 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, tendo em vista a dificuldade de avaliar as medidas em escalas precisas.

Abu-Doleh e Weir (2007) também destacam pontos importantes na construção de um sistema de avaliação, que deve primeiramente identificar as funções para as quais ele serve, em seguida deve se dar atenção à implementação do sistema, no tocante a questões como: quais aspectos do desempenho são avaliados; quais são os critérios sobre os quais os julgamentos se baseiam versus resultados; o tipo de balança usada para classificação; como e por quem as avaliações são conduzidas (Abu-Doleh & Weir, 2007).

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

Ante o exposto, destaca-se que, embora a maioria dos artigos apresentem critérios de desempenho, como por exemplo: treinamento, pagamento, participação, comunicação e promoção, percebe-se que poucos trabalhos apresentam as medidas que são usadas para mensurar o desempenho da gestão de recursos humanos. E além disso, identifica-se uma falta de vinculação dessas medidas aos objetivos estratégicos.

3 METODOLOGIA

3.1 Enquadramento Metodológico

A natureza do objetivo da pesquisa possui caráter exploratório e descritivo ao buscar a compreensão dos significados e características da situação apresentados pelos entrevistados (Richardson, 2008). Trata-se de um estudo de caso, onde é proposto um modelo de avaliação de desempenho da gestão de recursos humanos em uma organização pública específica a partir da percepção do gestor. A coleta de dados é de fonte primária, realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com o decisor, para gerar conhecimento acerca das preocupações sobre gestão de pessoas.

A abordagem da pesquisa é qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa se refere à fase de estruturação do modelo (lógica indutiva), onde são identificados os critérios que compõem as escalas ordinais, bem como na fase de recomendações de ações de aperfeiçoamento. Já a fase quantitativa se refere à fase da avaliação do modelo proposto (lógica dedutiva), quando as escalas ordinais são transformadas em escalas cardinais e os critérios são integrados.

3.2 Procedimentos para seleção do Referencial Teórico

Para levantamento da revisão bibliográfica utilizou-se a ferramenta *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, especificamente a etapa da Seleção do Portfólio Bibliográfico (Valmorbida & Ensslin, 2017). Esse procedimento foi efetuado nas bases de dados da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal do Ensino Superior): *Web of Science*, *Scienc Direct*, *Scopus*. Nessas bases foram coletados os artigos científicos em inglês publicados a partir do ano de 2000 acerca do tema Avaliação de

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

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), onde documentos duplicados ou que não fossem artigos foram excluídos, restando 3.463 artigos. Em seguida os títulos desses artigos foram lidos para selecionar apenas aqueles alinhados, resultando em 110 artigos. Esses artigos foram listados por ordem do número de citações no Google Acadêmico, dos quais foram segregados em artigos com maior representatividade – 16 citações ou mais (43), daqueles com menor representatividade – menos de 16 citações (67). O resumo dos 43 artigos mais representativos foi analisado e apenas 25 artigos restaram alinhados ao tema avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público. Já em relação aos 67 artigos menos representativos, manteve-se apenas aqueles mais recentes (2016-2018), ou cujos autores estão entre os 25 artigos mais representativos selecionados, e desses 28 artigos, chegou-se a apenas 12, que possuíam o resumo alinhado. O somatório dos artigos dos dois repositórios (25 + 12) resultou em 37 artigos. Desses 37 artigos, restaram 32 artigos que estavam disponíveis na íntegra gratuitamente. Esses 32 artigos foram lidos na íntegra e restaram 21 artigos alinhados que compõem o embasamento teórico desta pesquisa. Os artigos que compõem esse portfólio estão listados na seção das Referências com um número sequencial de 1 até 21 entre [] ao final.

3.3 Procedimentos para construção do modelo e cotejamento dos indicadores

Como instrumento de intervenção para a construção do modelo utilizou-se a Metodologia de Apoio a Decisão Construtivista - MCDA-C. A utilização dessa metodologia multicritério está ligada ao fato de que ela é capaz de desenvolver ferramentas para apoiar a

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

gestão, por meio de um processo social a partir da percepção de um contexto (Checkland & Scholes, 1999). Além disso, ela é capaz de reconhecer os limites da objetividade, isto é, essa metodologia reconhece que as pessoas não são essencialmente racionais, pois elas levam em conta seus valores e suas preferências (Roy & Vanderpooten, 1996).

A MCDA-C é uma ramificação da MCDA tradicional e visa o apoio a tomada de decisão em contextos complexos que envolvem múltiplas variáveis e assimetria de poder, em contextos conflituosos por envolverem diferentes *stakeholders* com interesses distintos e, em contextos incertos por requererem o conhecimento de informações qualitativas e quantitativas que os decisores reconhecem a dificuldade de mensurar e querem desenvolver conhecimento (Grzebieluckas *et al.*, 2011).

Como perspectiva construtivista a MCDA-C possui os seguintes entendimentos: a) o problema é visto como tal por alguém (Landry, 1995); b) objetiva a produção de conhecimento (Ensslin, 2002); e não existe uma única solução para o problema (Roy, 1993), mas sim, identifica-se a ferramenta que é mais adequada ao decisor.

A MCDA-C possui as fases de estruturação, avaliação e recomendações de ações de aperfeiçoamento, conforme Figura 1:

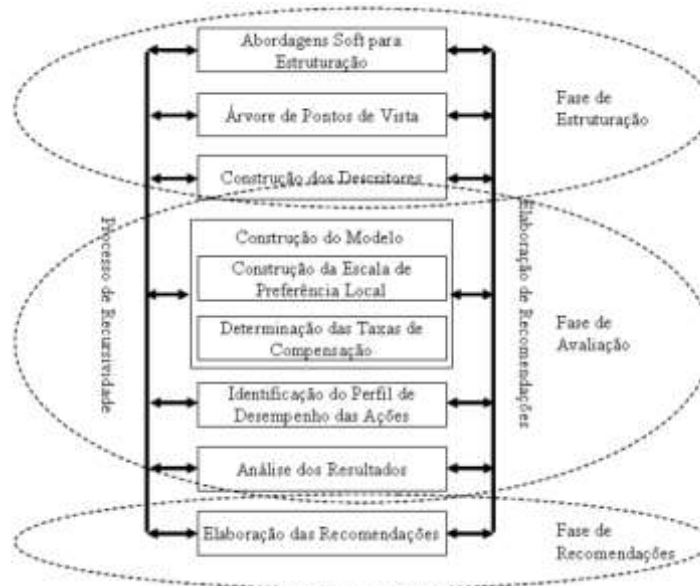


Figura 1. Fases da Metodologia MCDA-C

Fonte: De “MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency” de L. Ensslin, A. Dutra and S. R. Ensslin, 2000, *International transactions in operational Research*, p. 81. doi: 10.1111/j.1475-3995.2000.tb00186.x

Na fase de Estruturação são realizadas as seguintes etapas: a) identificação do problema, b) construção da árvore de pontos de vista, c) construção dos descritores para a

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

medição do desempenho das alternativas potenciais em cada ponto de vista fundamental (PVF) (Grzebieluckas *et al.*, 2011).

Assim, a primeira etapa da construção do modelo construtivista envolve a identificação do problema e a contextualização, já que segundo Checkland e Scholes (1999) a compreensão do contexto e identificação dos atores envolvidos é essencial para que seja possível colaborar com o apoio a tomada de decisão. Os atores são aqueles que participam, diretamente ou indiretamente, da construção do modelo e são classificados em decisor da organização, facilitador (autora), intervenientes (podem influenciar o decisor) e agidos (sofrem as consequências das decisões); e também foi definido o rótulo, que consiste no enunciado do problema a ser estudado (Bortoluzzi, Ensslin & Ensslin, 2011).

Desse modo, foram desenvolvidas diversas entrevistas semiestruturadas com o decisor, realizadas durante os meses de agosto e setembro de 2018. Inicialmente essas entrevistas tinham como objetivo permitir a contextualização do modelo em relação à organização e identificar os Elementos Primários de Avaliação – EPAs, que são os aspectos/preocupações considerados necessários e suficientes para avaliar a gestão de pessoas da organização do ponto de vista do decisor, bem como seus conceitos (Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri, & Vianna, 2010).

Os conceitos são compostos pelo pólo presente e pólo oposto psicológico, sendo o primeiro o objetivo subjacente ao EPA orientado para a ação (pretendido) e o segundo a situação mínima aceitável pelo decisor (Bortoluzzi *et al.*, 2011). Esses conceitos são agrupados em áreas de afinidade, sendo estruturados com base em suas relações causais para gerar a Estrutura Hierárquica de Valor (Keeney, 1992) dos Pontos de Vista Fundamentais - PVF (áreas de preocupação) até os Pontos de Vista Elementares –PVE (que permitem a construção dos descritores). Assim, a construção dos descritores (escalas ordinais) é efetuada para permitir a avaliação do desempenho local de cada objetivo (Bortoluzzi *et al.*, 2011). A partir de então já é possível traçar o *status quo* do desempenho da organização.

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 *et al.*, 2011). Por meio de julgamento semântico e com o auxílio do software Macbeth-scores, são realizadas

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

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):

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

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.

Nesse sentido de subsidiar o decisor com informações importantes, tem-se a fase de Recomendações, onde são identificadas as ações e seu impacto no alcance dos objetivos estratégicos da organização (Ensslin *et al.*, 2010).

Quanto ao cotejamento dos indicadores, foi efetuada comparação entre aqueles utilizados no modelo com aqueles que aparecem na literatura para verificar se os indicadores são similares ou divergentes das pesquisas científicas atuais.

4 RESULTADOS

Nos resultados são apresentadas as fases da construção do modelo de avaliação de desempenho para apoiar a tomada de decisão da gestão de pessoas: estruturação, avaliação e recomendação de ações de aperfeiçoamento; bem como o cotejamento dos indicadores de desempenho do modelo em relação à literatura.

4.1 Fase da Estruturação

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

Diante da complexidade de gerir pessoas, o modelo de avaliação de desempenho proposto foi desenvolvido no contexto de um setor de uma Organização Pública Federal, do Poder Judiciário, sediada no sul do Brasil, para prover o gestor de informações relevantes e assim corroborar com a melhoria contínua da gestão de pessoas. De modo que, a análise da gestão de pessoas se restringiu ao âmbito de atuação de um setor administrativo específico, vinculado hierarquicamente abaixo da Secretaria de Gestão de Pessoas da organização.

Logo, foi selecionado como decisor o gestor desta Seção, ocupante do cargo de Analista Judiciário, que teve interesse em estruturar indicadores de desempenho claros e objetivos para mensurar o desempenho da sua gestão de pessoas, com vistas ao seu aprimoramento. Sendo que a motivação do decisor está relacionada com a sua percepção de que, no âmbito de suas atribuições, a tarefa mais complexa e conflituosa é gerir pessoas, pois são elas que são capazes de prestar o serviço público eficiente que todos os cidadãos merecem. Também foi selecionado como interveniente um servidor, ocupante do cargo de Técnico Judiciário, pertencente ao setor de análise, para que este validasse o modelo.

Assim, a fase de estruturação desse modelo teve início com a contextualização inicialmente descrita acima, em cuja organização aparecem os seguintes atores descritos no Quadro 1:

Quadro 1
Atores envolvidos

<i>Stakeholders</i>	Decisor	Chefe de Seção e Servidor
	Intervenientes	Diretora da Secretaria Diretor de Serviço Servidor da Seção
	Facilitador	Autora da pesquisa
	Agidos	Magistrados Servidores Sociedade

Tendo em vista esses atores, a estruturação do problema foi realizada por meio de um *brainstorming* junto ao decisor, cujas informações foram validadas posteriormente por um servidor. Assim, como rótulo que expressa o objetivo do modelo, o decisor estabeleceu o

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

seguinte: Modelo de Avaliação de Desempenho para apoio à Gestão de Pessoas no setor de uma Organização Pública Federal do Poder Judiciário.

Todo esse processo de estruturação do modelo de avaliação de desempenho de gestão de pessoas foi efetuado por meio de entrevistas abertas (*brainstorming*). E no intuito de ajudar o decisor a expressar sua percepção acerca dos aspectos relevantes ao se avaliar a gestão de pessoas, o facilitador utilizou-se de um *chec-list*, conforme exemplos abaixo:

- *Quais são suas principais preocupações ao gerir pessoas?*
- *Quais fatores da gestão de pessoas mais afetam a qualidade de seu trabalho como gestora? Como tais fatores poderiam ser aperfeiçoados?*

A partir das entrevistas do decisor foram identificados os Elementos Primários de Avaliação (EPAs), que são os aspectos fundamentais (necessários e suficientes) para avaliar o contexto acerca do desempenho da gestão de pessoas da organização. Foram identificados inicialmente 24 EPAs. Cada EPA gerou um conceito orientado para a ação segundo a percepção do decisor. Para exemplificar segue o Quadro 2 com alguns EPAs e seus conceitos.

Quadro 2
Elementos Primários de Avaliação e respectivos conceitos

Nº	EPAs	Conceitos
1	Motivação	Incentivar o crescimento das pessoas ... Criar barreiras que desmotivem as pessoas
7	Participação	Propiciar a participação das pessoas nas decisões ... Tomar decisões unilaterais
9	Planejamento	Efetuar planejamento das tarefas ... ter planejamento sintético
15	Melhorias	Otimizar os processos de trabalho ... Ter etapas desnecessárias
17	Sobrecarga de trabalho	Ter quantidade de trabalho adequada... ter sobrecarga de trabalho
24	Cursos	Oferecer os cursos necessários ... Oferecer cursos substitutos

A partir da listagem dos EPAs e seus conceitos foi possível identificar as preocupações do decisor em relação aos aspectos que do seu ponto de vista impactam no desempenho da gestão de pessoas, e agrupá-las em cinco grandes dimensões que correspondem ao desempenho da organização, conforme Figura 2.

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS
EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO**

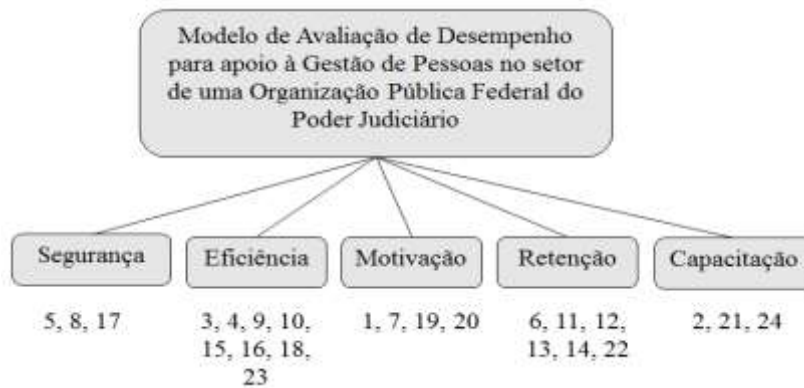


Figura 2. Áreas de preocupação e seus respectivos conceitos

Para cada uma das cinco grandes áreas de preocupação da Figura 1 foram gerados mapas cognitivos que representam as relações meio-fins dos conceitos estratégicos (PVF) aos mais operacionais (PVE). E da agrupação desses conceitos foram gerados os *clusters* e *subclusters*. A Figura 3 exemplifica essa etapa para a área de Eficiência.

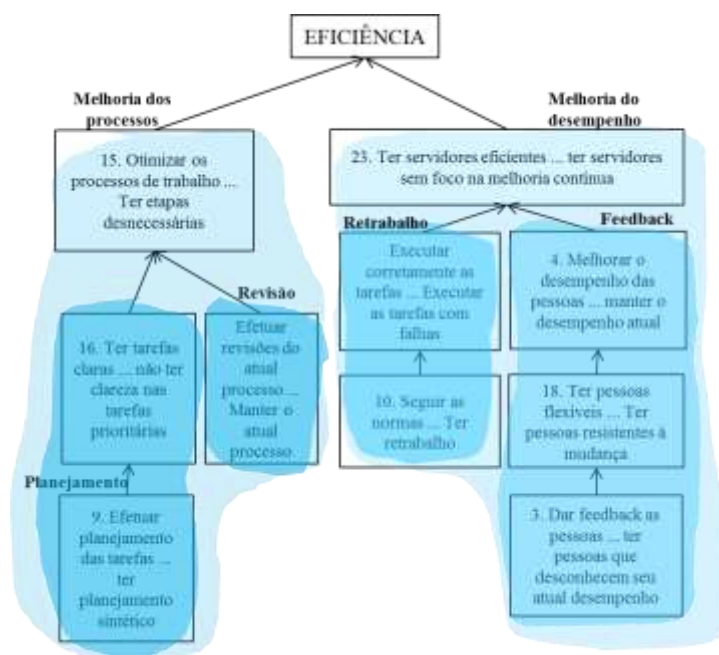


Figura 3. Mapa de relações meios-fins e clusters e subclusters da área de eficiência.

Assim, no caso da área eficiência foram identificados os *clusters*: “melhoria dos processos”, dividido nos *subclusters* “planejamento” e “revisão” e; “melhoria do desempenho”, dividido nos *subclusters* “retrabalho” e “feedback”. Por meio da elaboração desses mapas foram encontrados mais 7 EPAs além dos listados inicialmente. Após esta etapa, foi possível elaborar a Estrutura Hierárquica de Valor com a inclusão dos Pontos de Vista Fundamentais – PVFs e Pontos de Vista Elementares - PVE que aparecem na Figura 4,

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

juntamente com os descritores (escalas ordinais) e níveis de referência elaborados para cada PVE, no intuito de mensurar ordinalmente aspectos relevantes do desempenho da gestão de pessoas.

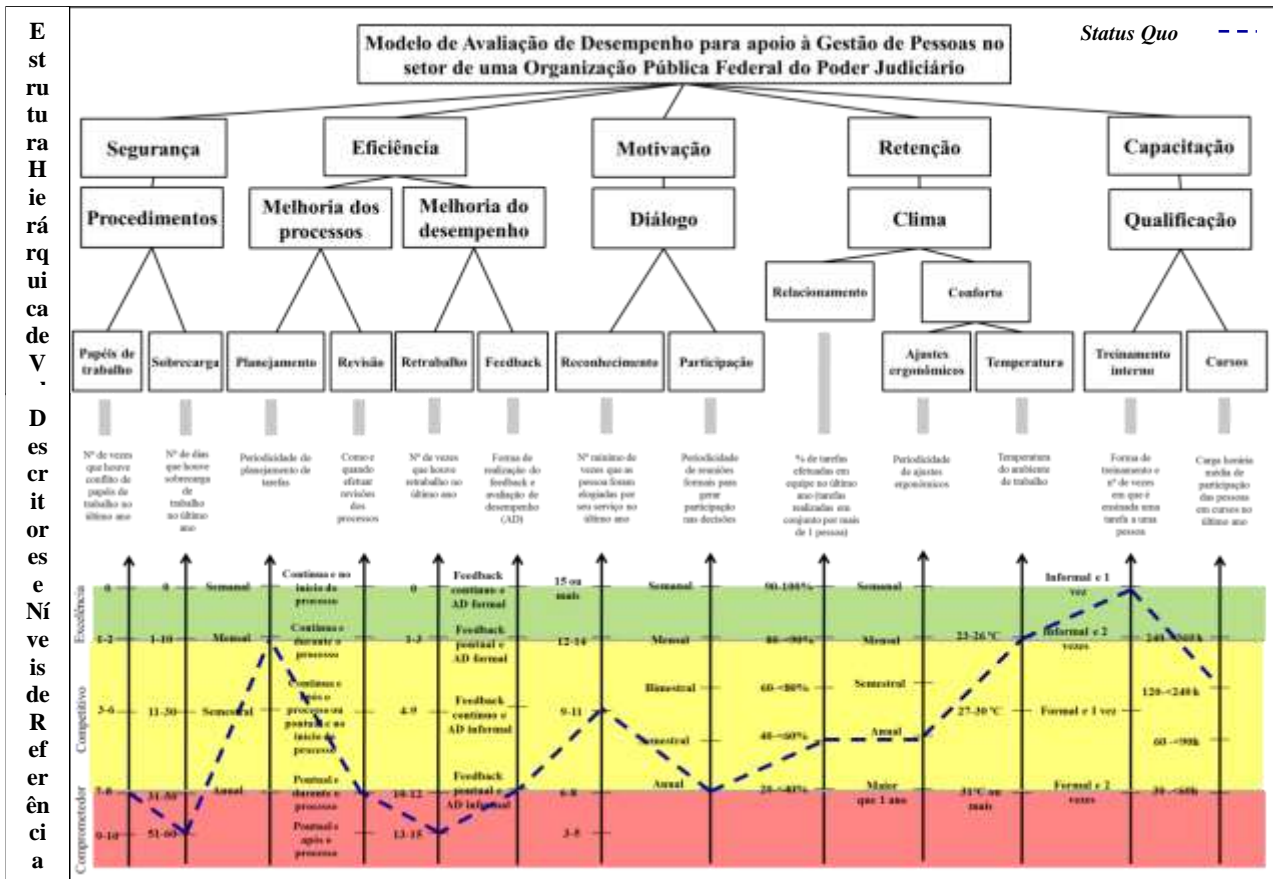


Figura 4. Estrutura Hierárquica de Valor, Descritores, Níveis de Referência e Perfil do *Status Quo*.

A Figura 4 apresenta também o perfil (*status quo*) da organização segundo a percepção do decisor, onde de 13 PVE, 7 apresentaram desempenho comprometedor. No intuito de aprofundar essa análise e poder integrar esses diferentes critérios de avaliação efetuou-se a etapa da Avaliação da MCDA-C.

4.2 Fase da Avaliação

Nesta fase as escalas ordinais são transformadas em escalas cardinais, por meio da utilização do *software Macbeth*. Nesse software são registrados os julgamentos do decisor acerca da intensidade de se passar de um nível do descritor a outro, são fixados os níveis de referência superior e inferior e o sistema calcula a função de valor. Um exemplo desse procedimento aparece na Figura 5, no caso do PVE-Feedback:

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

	Feedback contínuo e AD formal	Feedback pontual e AD formal	Feedback contínuo e AD informal	Feedback pontual e AD informal	Escala atual
Feedback contínuo e AD formal	nula	mt. fraca	frac-med	forte	100
Feedback pontual e AD formal		nula	fraca	moderada	100
Feedback contínuo e AD informal			nula	moderada	80
Feedback pontual e AD informal				nula	0

Figura 5. Descritores com níveis de referência e escala cardinal do PVE-Feedback

Efetuada esses procedimentos para cada um dos PVE da Figura 4, foi possível identificar matematicamente o valor atribuído para cada um dos níveis do descritor. Em seguida são identificadas as taxas de substituição, tanto das áreas, quanto dos PVF e PVE. Para exemplificar, descreve-se o procedimento efetuado para as cinco áreas que compõem o modelo de avaliação de desempenho. Essas áreas são hierarquizadas utilizando a Matriz de Roberts (1979) para identificar a sua ordem de importância a partir da percepção do decisor.

No caso das cinco áreas, o decisor possui maior preferência à área de “eficiência” em relação às áreas de “segurança”, “motivação”, “retenção” e “capacitação”, gerando um somatório de quatro pontos, o que coloca a “eficiência” em primeiro lugar em nível de hierarquização. Nesta ordem de preferência, essas áreas são cadastradas no software Macbeth e novamente o decisor expressa seu juízo de valor ao comparar as diferentes áreas que compõem o modelo, gerando assim as taxas de substituição para cada uma dessas áreas, tendo em vista que a sua soma é fixada em 100%, conforme Figura 6.

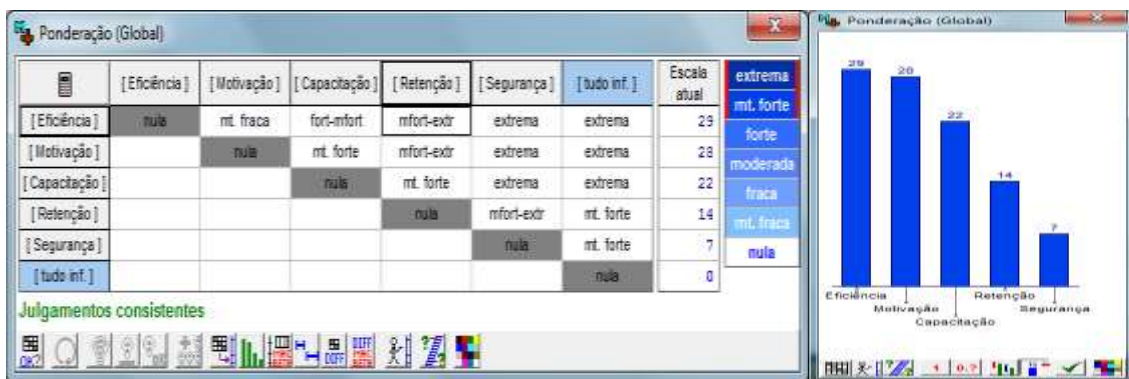


Figura 6. Taxas de substituição das áreas.

Todo esse procedimento que teve início com a hierarquização da Matriz de Roberts (1979) foi executado também para os PVF e PVE. Identificadas as escalas cardinais e as taxas de substituição foi elaborada a Figura 7, que demonstra os resultados que compõem o modelo.

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS
EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO**

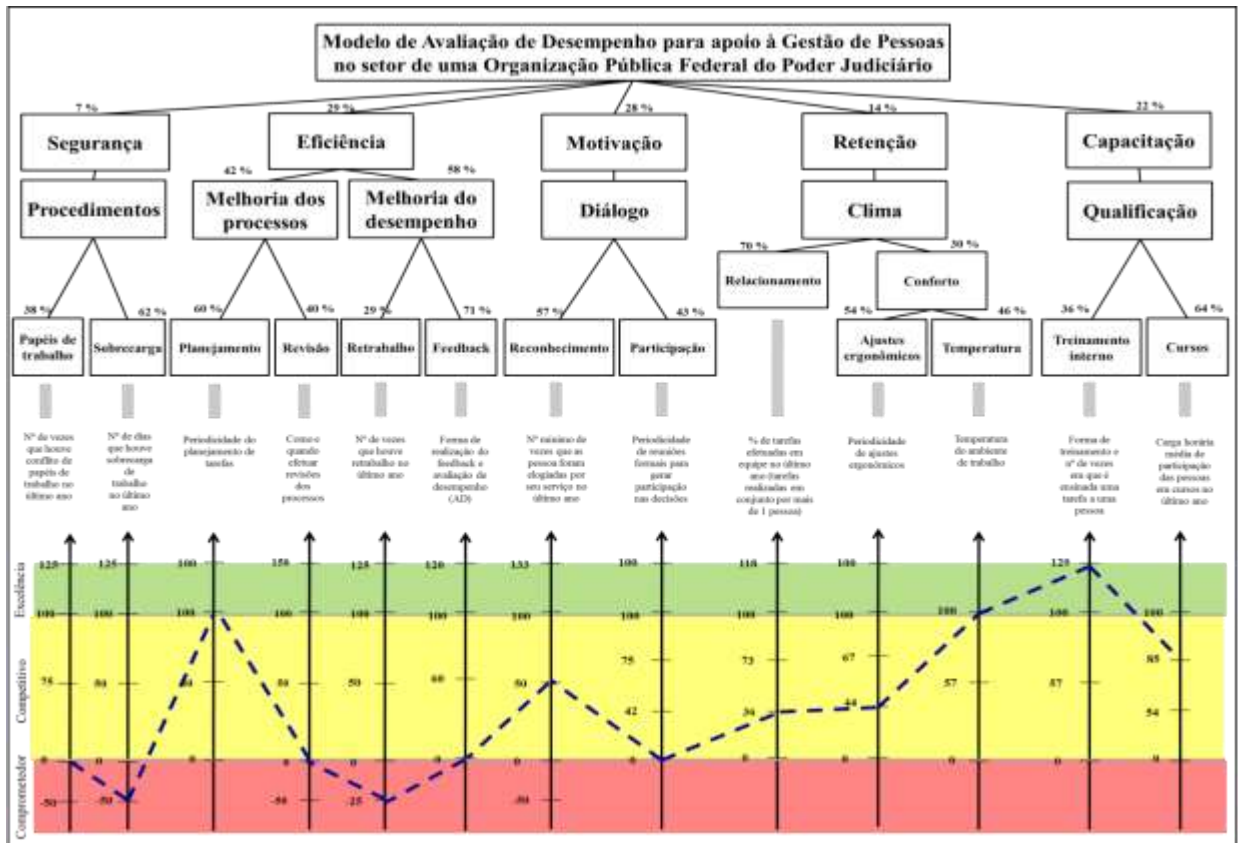


Figura 7. Modelo de avaliação de desempenho com as escalas cardinais e taxas de substituição

Assim, por meio desse modelo os critérios de desempenho podem ser mensurados de forma clara. E considerando a conversão das escalas ordinais (Figura 3) nas escalas cardinais (Figura 6), além da elaboração das taxas de substituição, foi possível encontrar o valor da avaliação de desempenho da gestão de pessoas da Seção de análise, por meio da equação de agregação aditiva, resultando em 41 pontos, conforme a aplicação da fórmula abaixo, em que as taxas de substituição são multiplicadas pelo valor de cada descritor:

$$V(a) = 7\% * (38\% * 0 + 62\% * -50) + 29\% * (42\% * (60\% * 100 + 40\% * 0)) + 29\% * (58\% * (29\% * 25 + 71\% * 0)) + 28\% * (57\% * 50 + 43\% * 0) + 14\% * (70\% * 36) + 14\% * (30\% * (54\% * 44 + 46\% * 100)) + 22\% * (36\% * 129 + 64\% * 85) = 41 \text{ pontos}$$

Embora o resultado do desempenho seja considerado a nível de mercado, ele poderia ser maior para alavancar a gestão estratégica de pessoas. Por isso a importância da equação de agregação aditiva, pois ela permite que o gestor identifique os locais específicos em que pode melhorar seu desempenho e identificar o impacto de uma ação no desempenho global da gestão de pessoas (Ensslin *et al.*, 2010). Dessa forma, na seção seguinte são sugeridas

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS
EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO**

algumas ações de ações de aperfeiçoamento.

4.3 Fase de Recomendações

No intuito de propor soluções ao gestor, nesta fase são elaboradas ações de aperfeiçoamento para o Ponto de Vista Elementar (PVE) que possui maior impacto global no desempenho (“reconhecimento” – impacto de 16%) e para os PVE com desempenho mais comprometedor (“sobrecarga” e “retrabalho”), conforme Quadro3:

**Quadro 3
Ações de aperfeiçoamento propostas**

PVE	Reconhecimento	Sobrecarga	Retrabalho
Unidade de medida	Nº mínimo de vezes que as pessoas foram elogiadas por seu serviço no último ano	Nº de dias que houve sobrecarga de trabalho no último ano	Nº de vezes que houve retrabalho no último ano
Ação proposta	Instituir Nota de Reconhecimento mensal aos servidores da Seção, com fixação documental na sala	Pleitear aumento dos prazos de entrega das tarefas junto aos superiores	Implantar política de “Revisão pelos Pares”, onde cada nova tarefa executada (que destoam da rotina) é conferida por um colega antes de ser finalizada.
Recursos necessários	Material: documento; Pessoal: o gestor; Custo: mão-de-obra, energia elétrica e papel	Material: documento digital ou solicitação informal Pessoal: o gestor; Custo: mão-de-obra e energia elétrica	Material: planilhas eletrônicas e consulta documental Pessoal: a equipe da Seção; Custo: mão-de-obra e energia elétrica
Responsável pela ação	Gestor	Gestor	Gestor
Prazo para execução	Data de início: 09/2018 Data de término: 09/2019	Data de início: 09/2018 Data de término: 09/2019	Data de início: 09/2018 Data de término: 09/2019
Frequência do acompanhamento da ação	1 vez ao mês	Pontual, conforme a necessidade	Diário
Como acompanhar	Pela elaboração mensal da Nota	A cada nova tarefa com prazo curto e determinado	Pela filtragem das tarefas novas
Impacto no descritor	Nível atual: N3 (Pontuação: 50 pontos) Nível Meta: N2 (Pontuação: 100 pontos)	Nível atual: N5 (Pontuação: -50 pontos) Nível Meta: N2 (Pontuação: 100 pontos)	Nível atual: N5 (Pontuação : -25 pontos) Nível Meta: N2 (Pontuação: 100 pontos)
Impacto no PVF	+ 29 pontos	+ 93 pontos	+ 21 pontos
Impacto no modelo global	+ 8 pontos	+ 6 pontos	+ 6 pontos

Se essas propostas forem colocadas em prática poderão alavancar o desempenho global de 41 pontos para 61 pontos. Destaca-se que a proposta para aperfeiçoar o PVE Reconhecimento teve por base a pesquisa de Srivastava e Dhar (2016), que apresentou entre as medidas para avaliar as práticas de reconhecimento o seguinte: na unidade de trabalho os

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

funcionários recebem reconhecimento por escrito de seus supervisores (por exemplo, memorandos).

Dessa forma, para finalizar as entrevistas, os resultados foram apresentados ao decisor, ao qual foi questionado acerca das contribuições tangíveis desse estudo. Em resposta o decisor respondeu que: “O maior ganho desse estudo, na minha concepção, foi o fato de que eu preciso olhar para o meu contexto e investigar o que pode ser aprimorado dentro do meu âmbito de atuação. Embora eu achasse que já tinha feito todo o possível no intuito de melhorar o desempenho da Seção, percebi que sempre é possível melhorar mais.”

Essa fala do gestor demonstra a importância de compreender o contexto social em que a organização se insere, como destacado por Checkland e Scholes (1999), para ser possível identificar os gargalos organizacionais da Seção, que muitas vezes são impeditivos de uma gestão mais eficiente.

4.4 Cotejamento dos indicadores: Literatura *versus* Modelo do setor

Os indicadores do modelo desenvolvido - segurança, eficiência, motivação, retenção e capacitação – aparecem nas nomenclaturas descritas nos artigos científicos internacionais.

Sendo assim, foram encontrados indicadores citados na literatura, que não aparecem no modelo construído, por exemplo: desenvolvimento de competências, recrutamento e seleção, remuneração, promoção. Segundo o decisor, esses indicadores ultrapassam sua área de atuação, por isso não constam no modelo.

Portanto, percebe-se que os indicadores do modelo vão ao encontro do que a literatura apresenta, mas restringe-se ao contexto social no qual se insere a gestão de pessoas da Seção estudada. E apresenta uma ressalva quanto ao indicador Segurança, que no modelo está ligado à definição de papéis de trabalho claros e redução da sobrecarga de trabalho, ao passo que na literatura traz uma abordagem mais ligada à segurança de manter o emprego.

Em relação aos PVE que aparecem no modelo, apenas os PVE retrabalho, revisão e sobrecarga não aparecem na literatura, enquanto os PVE temperatura e ajustes ergonômicos aparecem indiretamente relacionados ao fator condições de trabalho (saúde e segurança dos empregados) citado por Manolopoulos (2008).

5 CONCLUSÃO

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

O objetivo geral deste trabalho foi construir um modelo de avaliação de desempenho de gestão de pessoas para apoiar a tomada de decisão de um gestor do Judiciário Federal. Assim, o primeiro objetivo específico foi alcançado por meio da metodologia MCDA-C, capaz de subsidiar a construção de conhecimento a partir da percepção do gestor e do contexto organizacional (Checkland & Scholes, 1999). E o segundo objetivo específico, referente à análise do modelo desenvolvido em relação à literatura, foi alcançado a partir da análise de artigos científicos internacionais selecionados com base no instrumento *Proknow-C*.

Quanto à construção do modelo, destaca-se que o *brainstorming* e as entrevistas semiestruturadas subsidiaram a construção de mapas cognitivos que foram essenciais para maior clareza acerca das relações meio-fins dos conceitos e identificação de cinco áreas de preocupação: segurança, eficiência, motivação, retenção e capacitação. Dessa forma foi possível elaborar a árvore de pontos de vista fundamentais até os pontos de vista elementares, construir as escalas ordinais e posteriormente convertê-las em escalas cardinais para mensurar o desempenho atual da Seção que alcançou 41 pontos, considerada a nível de mercado.

Efetuada as etapas de estruturação e avaliação do modelo, foi possível executar a etapa das Recomendações, nas quais foram propostas as seguintes ações de melhorias: para melhorar o PVE “reconhecimento” sugeriu-se instituir Nota de Reconhecimento; para o PVE “sobrecarga” sugeriu-se pleitear aumento dos prazos de entrega junto aos superiores; e para o PVE “retrabalho” sugeriu-se implantar uma política de “revisão pelos pares” em novas tarefas, para atuar preventivamente contra o retrabalho. Se o gestor implantar essas ações, o desempenho global aumentará para 61 pontos.

E verificou-se que os indicadores do modelo vão ao encontro dos indicadores apresentados na literatura. Todavia, os PVE retrabalho, revisão e sobrecarga não aparecem na literatura pesquisada. Portanto, o modelo pode contribuir com novas medidas de desempenho capazes de avaliar o desempenho da gestão de pessoas.

Assim, este estudo mostra a relevância da adoção da avaliação de desempenho na gestão pública, para que esta gestão alcance um alto desempenho sustentado (Makhubela *et al.*, 2016; Blackman *et al.*, 2017), o que pode ser alcançado por meio das pessoas na organização (Vermeeren, 2017).

O modelo desenvolvido neste estudo é um exemplo de como os gestores têm ferramentas à sua disposição para avaliar o desempenho da gestão de pessoas de forma clara e objetiva, levando em consideração o contexto da organização. Para tanto é necessário

CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO

entender essa gestão de uma forma sistêmica, já que as pessoas não são partes isoladas, mas sim partes de um todo, parte de uma organização (Deb, 2008, como citado em Makhubela *et al.*, 2016, p. 2). E essa organização nada mais é do que o conjunto de pessoas que a representa.

Quanto à delimitação: (i) a análise do modelo se restringiu a avaliação de desempenho da gestão de pessoas, devido à importância do adequado gerenciamento do capital humano; (ii) o modelo se restringiu a percepção do gestor acerca da gestão de pessoas no âmbito da sua Seção; e (iii) a literatura pesquisada se restringiu a artigos científicos internacionais publicados em bases de dados selecionadas do Portal da Capes a partir do ano de 2000.

Como sugestões para futuras pesquisas, apontam-se: (i) análise da implementação, uso e revisão do modelo em continuidade a abordagem sistêmica da avaliação de desempenho; (ii) análise da utilização das recomendações propostas; (iii) desenvolvimento de recomendações de ações de aperfeiçoamento para outros indicadores; e (iv) aplicação desta metodologia em outros setores ou organizações públicas.

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., & 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.
- 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.

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS
EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO**

- Castro, C. M. (1977). *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Checkland, P., & Scholes, J. (1999). *Soft Systems Methodology in Action: a 30-year retrospective*.
- 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]
- 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]
- 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., 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.
- Ensslin, S. R. (2002). *A incorporação da perspectiva sistêmico-sinérgica da metodologia MCDA-constructivista: uma ilustração de implementação*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- 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]
- 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.
- 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 Decision-making*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Landry, M. (1995). A note on the concept of 'problem'. *Organization studies, 16*(2), 315-343.
- 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]

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS
EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO**

- Manolopoulos, D. (2007). An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee relations*, 30(1), 63-85. [7]
- 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]
- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Roberts, F. S. (1979) Measurement Theory. *Encyclopedia of Mathematics and its Applications*. London: Addison-Wesley Publishing Company, 7(1).
- 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]
- 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]
- 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]
- 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 Rinsum, M., & 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]

**CONSTRUÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTÃO DE PESSOAS
EM UM SETOR PÚBLICO DO JUDICIÁRIO**

- 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]
- 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.