

1 Introdução

São muitas as dificuldades encontradas pelas organizações públicas brasileiras, quando o assunto se refere a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados e, existem evidências de que a motivação é um dos fatores capazes de influenciar o nível de produtividade das organizações públicas e da qualidade dos serviços ofertados.

Nesse sentido, um dos maiores desafios atuais da gestão do desempenho reside na manutenção dos servidores incentivados, aproveitando o capital intelectual – CI -, em especial o capital humano, a fim de gerar melhor desempenho.

Kalgin, et al. (2018), afirmam que a ênfase na gestão do desempenho e na tomada de decisão baseada em resultados tornou-se uma das características definidoras do discurso da gestão pública e há um debate em andamento sobre a adequação da gestão do desempenho no setor no público. Além disso, essa prática pode ser motivada pela preocupação com a eficiência, eficácia e efetividade, e mais, trabalhos recentes sugerem que a gestão do desempenho impacta positivamente no desempenho das organizações do setor público.

Segundo Rodrigues, Reis Neto & Gonçalves Filho (2014), a modernização da gestão no setor público nas últimas décadas tem se pautado na lógica da administração pública gerencial, com práticas administrativas contemplando adoção de ferramentas de gestão provenientes de empresas privadas, tais como definição de metas e concessão de recompensas extras aos funcionários. Além da possibilidade de garantir maior produtividade dos serviços públicos, a gestão com metas, indicadores e recompensas possibilita alcance de maiores níveis de motivação para o trabalho, por parte dos funcionários.

Capobianco et al. (2010) acrescentam que esse modelo de gestão adotado pelas organizações públicas, apresenta características delimitadas como gestão profissional, autônoma e instituídas em carreiras, administração descentralizadas, grande competição entre unidades administrativas, foco na eficiência no uso dos recursos, uso de indicadores de desempenho, maior controle dos resultados e ênfase no uso de práticas de gestão, todas originárias do setor privado.

Para Gonzaga et al. (2017), a gestão pública por resultados foi um dos principais elementos contidos no receituário da *New Public Management*, que se fundamenta na utilização de ferramentas gerenciais, como planejamento estratégico e indicadores para avaliação de desempenho e pode ser definida como ciclo que se inicia com estabelecimento das metas e resultados desejados, prossegue com a definição das medidas utilizadas para monitoramento e avaliação do desempenho, e finaliza com a retroalimentação do sistema com os resultados das avaliações.

Lopes Júnior, Damasceno & Lobo (2019) aduzem que com objetivo de dar maior agilidade na prestação dos serviços públicos, os governos criam empresas estatais que são organizações destinadas a prestar serviços públicos, voltadas para atender as necessidades dos cidadãos. Para esses autores, essas empresas operam com base em dois modelos: o primeiro se destaca pela utilização de capital exclusivamente governamental, as chamadas empresas públicas, e o segundo pelas firmas estatais de sociedade mista, onde o governo detém a maioria das ações e controle sobre as decisões organizacionais, ambas com características semelhantes às empresas privadas.

Para Ghelman & Costa (2006), a administração pública pode e deve se inspirar no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem como objetivo cumprir a sua função social. Por isso, não se pode simplesmente aplicar diretamente os princípios da administração de empresas privadas na gestão pública. Portanto, o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que,

efetivamente, ajude a cumprir com suas finalidades e acrescentam que os gestores do setor público necessitam de um conjunto de informações gerenciais para cumprirem com eficiência, eficácia e efetividade as políticas públicas.

Diferentemente da produção dos bens físicos, a natureza inerente aos serviços em geral, e em particular os públicos, têm elementos de caráter intangível, representada pela simultaneidade entre fornecimento e consumo e geralmente, não se revestem de caráter durável. Os serviços são tipicamente intensos em trabalho, com possibilidades limitadas de economia de escala e sua qualidade depende das qualificações do trabalho envolvido, sendo difícil o incremento da produtividade no sentido tradicional (Kon, 2015; Meredith & Shafer, 2013; Russel & Taylor III, 2014).

Jordão, Almeida & Locatelli (2017), acrescentam que um dos maiores desafios gerenciais contemporâneos consiste em desenvolver metodologias de avaliação, mensuração e gestão dos ativos intangíveis, que possam identificar os efeitos desse ativo sobre o desempenho das empresas.

Os relatórios e demonstrações contábeis tradicionais dessas empresas medem apenas o acúmulo e concentração de capital baseados nos seus custos e informa, com exatidão, o valor dos seus ativos físicos, deixando de consignar os seus ativos intangíveis, ou seja, o seu CI. E mais, essa ferramenta se tornou insuficiente para gestão competitiva e sustentável das organizações, pois os dados e informações referem-se apenas aos fatos já ocorridos e isto seria o mesmo que tentar conduzir um automóvel utilizando-se apenas do espelho retrovisor (Kaplan & Norton, 1997; Stewart, 2002)

Segundo Durst & Edvardsson (2012) ainda se sabe pouco sobre os aspectos relacionados à identificação, retenção e utilização do conhecimento, merecendo mais estudos concernentes à sua geração e sistematização. Além disso, os referidos autores indicam a ausência de distinção entre os diferentes tipos de empresas.

Khalique et al. (2015), Marzo & Scarpino (2016) e Verbano & Crema (2016) ressaltam a incipiência de estudos sobre o CI em todos os tipos de pequenas e médias empresas, chamando a atenção para a lacuna de investigação existente nas empresas públicas dos países com economia em desenvolvimento.

Guo, Shiah-Hou & Chien (2012) e Sardo & Serrasqueiro (2017) ressaltam a influência do CI no desempenho das organizações do setor privado, porém, são escassos os estudos sobre a influência dos sistemas de avaliação de desempenho no desenvolvimento do CI em empresas públicas, encontrando-se alguns direcionados as universidades públicas (Angiola, Bianchi & Damato, 2018; Veltri, & Puntillo, 2019).

Portanto, considerando o exposto, a questão central deste estudo é analisar como a avaliação do desempenho por meio de metas, indicadores e recompensas permite o desenvolvimento do CI em organizações do setor público em geral, e em particular nas empresas públicas.

O estudo está organizado em cinco seções: A Seção 1- Introdução – trata do contexto e apresenta a questão de pesquisa; a Seção 2 – Referencial teórico - aborda o embasamento teórico do estudo; a Seção 3 – Metodologia - apresenta o enquadramento epistemológico, a metodologia e o estudo de caso; a Seção 4 – Apresentação e discussão dos resultados - aborda os resultados da pesquisa e a Seção 5 – Considerações finais – Apresenta as conclusões, limitações e sugestões de pesquisa futura.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão do desempenho

Segundo Chau & Liu (2019), as principais teorias e pesquisas empíricas sobre questões relacionadas a gestão do desempenho proliferaram nas últimas décadas, que cobriram ampla gama de áreas disciplinares - algumas das quais estão no seu ponto de partida e outras por empréstimo ou transferência de outra disciplina. Esses autores, ao selecionar algumas contribuições, examinam o aspecto de uma teoria ou práxis da inovação em gestão do desempenho e apresentam sequencialmente como a produtividade e o gerenciamento de desempenho se relacionam.

Para Brandão, Borges-Andrade & Guimarães (2012), o desempenho é conceito associado à obtenção de resultados. Expressa a ideia de ação para alcance de metas, objeto de avaliação em termos de eficiência, eficácia e efetividade. O desempenho de uma organização refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período, o que pode ser avaliado e medido por meio de parâmetros quantificáveis, chamados indicadores.

A multiplicidade de abordagens que o conceito de desempenho possui, destaca sua importância para acadêmicos e profissionais. Para o acadêmico, o desafio é identificar e sintetizar os fatores mais importantes para determinar o desempenho da empresa e incluí-los em um gerenciamento de desempenho e sistema de medição. Para os profissionais, o desafio vem da adaptação desses sistemas às realidades: econômica, financeira, social, ambiental etc. A utilidade de um modelo de gerenciamento de desempenho para capturar melhor o conceito de medição de desempenho financeiro ou não, tem impacto direto no sistema. Por esse motivo, os sistemas evoluíram, aumentaram em complexidade, dando nova dimensão ao conceito de desempenho (Serban & Herciu, 2019).

Considerando uma visão sistêmica, onde a organização pode ser vista como sistema de processamento de *inputs* a montante, de modo a gerar *outputs* a jusante, Sink & Tuttle (1993) argumentam que as principais considerações a serem feitas nesse sistema estão relacionadas, entre outras, à eficiência e a eficácia. Assim, as organizações devem preocupar-se com a eficiência de modo a utilizar os recursos com habilidade, para produzir uma quantidade de *outputs*, no tempo adequado. Também deve preocupar-se com a eficácia de modo a identificar se os *outputs* gerados estão conforme planejados.

Portanto, a Eficiência é o Consumo Previsto de Recursos (CPR) dividido pelo Consumo Efetivo de Recursos (CER). Se esta relação for maior que um, a Eficiência é maior que a esperada, se menor que um, a Eficiência será menor que a esperada. A Eficácia é a realização efetiva das coisas “certas”, pontualmente e com requisitos de qualidade especificados. A medida operacional de Eficácia é o *Output* Obtido (OO) dividido pelo *Output* Esperado (OE). A Eficiência e a Eficácia guardam uma relação entre si, ou seja, o Consumo Previsto de Recursos (CPR) está ligado ao *Output* Esperado (OE) e o Consumo Efetivo de Recursos (CER) está ligado ao *Output* Obtido (OO); significa dizer, que na análise do desempenho, a Eficiência está relacionada à oferta (prevista) dos produtos ou serviços, enquanto a Eficácia refere-se à demanda (esperada e obtida) de produtos ou serviços. Obter-se-á 100 % de eficiência e eficácia quando: Eficiência = Eficácia (CPR/CER = OO/OE) (Sink & Tuttle, 1993).

Ghelman & Costa (2006), ao abordar os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência e afirmam que a efetividade aponta para satisfazer às necessidades e o papel institucional da organização; a eficácia mede o atendimento aos requisitos; e a eficiência foca na produção com otimização dos recursos.

Rossi & Santos (2016), abordam os conceitos no âmbito dos projetos sociais e afirmam que a eficiência se refere à boa gestão dos recursos em relação às atividades e resultados atingidos. Demonstra a competência para produzir resultados com dispêndio mínimo necessário de recursos, ou seja, os investimentos que foram mobilizados devem produzir os efeitos desejados. A eficácia identifica se as ações do projeto ajudaram a alcançar os resultados

previstos, remetendo às condições controladas e aos resultados desejados de experimentos. A efetividade refere-se à capacidade de promover resultados pretendidos e, geralmente, mede a proporção do projeto em relação a sua implementação e aprimoramento de objetivos, incorporado à realidade da população alvo.

Zidane & Olsson (2017), identificam que existem diferentes formas e usos dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Os resultados do estudo indicaram que o uso dos conceitos varia de um autor para outro e, poucos autores apresentam definições antes de usá-los e, aqueles que apresentam os três conceitos, o fazem de forma imprecisa, exceto em poucos casos. Por outro lado, nos campos da gestão, economia e mesmo no campo da farmacologia, medicina e saúde, os conceitos são utilizados de maneira mais clara e utilizados para avaliar e melhorar processos e desempenho. Buscando sintetizar os conceitos afirmam que: Ser eficiente é produzir *output* de maneira competente e qualificada; Ser eficaz envolve a posse de uma qualidade que dê aos resultados produzidos o potencial para levar a resultado efetivo. Ser efetivo é quando os resultados cumprem seus propósitos, conforme planejado.

Para Almeida & Barbosa (2019), a gestão do desempenho corresponde ao conjunto de atividades que visam elevar o nível do desempenho de um indivíduo e, em última análise, da organização, de forma que a mensuração do desempenho possa servir para alinhar o comportamento individual à estratégia da organização.

Na-nan, Chaiprasit & Pukkeeree (2018) afirmam que a gestão de desempenho é fator de contribuição significativo para o sucesso organizacional e melhoria do desempenho dos funcionários e é fator chave de sucesso para o aumento da eficiência da organização.

Nesse sentido, baseados em pesquisa bibliográfica, Na-nan, Chaiprasit & Pukkeeree (2018), propõem um modelo de escala de gerenciamento de desempenho dividido em cinco dimensões: (1) Pré-requisito: todas partes envolvidas devem compreender a visão da organização, missões, estratégias, metas e processos. Esta etapa envolve a identificação dos pontos fortes e fracos da organização para aumentar a eficiência organizacional, apontando conhecimento, potenciais, habilidades e atitudes que os funcionários devem possuir; (2) Planejamento de desempenho: Este estágio identifica os resultados desejados da operação nos níveis organizacional, departamental e pessoal, bem como recursos necessários para operação. Os resultados ajudam determinar a tarefa a ser realizada para cada funcionário. Os comportamentos são um indicador ou incentivo que garante que os funcionários possam produzir resultados esperados pela organização. O plano final de desenvolvimento refere-se ao plano acordado por executivos e funcionários em relação ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessárias para obter os resultados esperados. (3) Avaliação de desempenho: Esta etapa se concentra na avaliação de objeto ou pessoa com base em padrões ou critérios predefinidos durante um período selecionado. Essa avaliação deve centrar-se no desempenho e nos comportamentos dos funcionários em relação àqueles estabelecidos pela organização e podem ser conduzidos com várias formas de avaliação métodos e de fontes relacionadas à organização, como colegas, subordinados, clientes ou outras partes envolvidas. (4) Análise de desempenho: Esta etapa refere-se a reunião entre executivos e funcionários para revisar os resultados de desempenho ou conduzir uma discussão conjunta. Os executivos preparam informações precisas e confiáveis sobre o desempenho dos funcionários, e discutem os resultados de seu desempenho e os comportamentos que os executivos consideram fora dos padrões. (5) Aplicativo de desempenho: Desenvolve-se em duas etapas: organização e sistema. Ambos tratam das melhorias para pavimentar o caminho para futuras operações baseadas em resultados de desempenho do passado. Além disso, os resultados também podem ser usados em ajustes organizacionais em ambientes de trabalho para elevar as competências da organização.

Na gestão de pessoas, os resultados obtidos podem ser usados para desafiar cada funcionário a melhorar a comunicação entre executivos e funcionários ou entre os próprios funcionários.

2.2 Medição/avaliação do desempenho

Bititci et al. (2018), afirmam que a medição do desempenho é prática comum em todos os setores, porém, há muitos pesquisadores que afirmam que ela leva a melhores resultados organizacionais, mas existem outros que argumentam que a medição do desempenho é contraproducente. Aqueles que questionam sua relevância estão preocupados com medidas e metas em organizações da economia baseada no conhecimento e, entendem que a medição do desempenho deve focar no aprendizado em vez de controlar as ações. O fato é que, a medição de desempenho continua sendo objeto de considerável debate e, até o momento, a literatura empírica não demonstrou objetivamente que a medição do desempenho traz impacto positivo no desempenho organizacional.

De acordo com Sink & Tuttle (1993), uma importante razão para medir o desempenho da organização é para buscar sua melhoria, fazendo-a crescer continuamente. Por meio do processo de medição, é possível avaliar a capacidade dos sistemas e os níveis de desempenho atingíveis pelos diversos processos. Entretanto, o ponto alto do processo de medição é obter informações sobre onde concentrar as ações e onde aplicar os recursos para alcançar as melhorias desejadas.

Rummler & Brache (1992), ressaltam, entretanto, que a medição do desempenho deve ser entendida, não somente, como um processo de coleta de dados associados a um objetivo predefinido, mas como um sistema de alerta direcionado à obtenção da melhor adequação ao uso dos produtos e serviços.

De acordo com Asiaei, Bontis & Zakaria (2020), as organizações fracassam em realizar completamente o seu potencial se seus recursos não forem gerenciados efetivamente e, como tal, a máxima de que “se você não pode medir, não pode gerenciar”. Acrescentam que se deve desenvolver modelos inovadores de controle, mensuração e gestão, por meio do qual as organizações possam se beneficiar dos seus recursos relacionados ao CI. Um sistema de medição de desempenho, por exemplo, pode ser usado como alavanca para apoiar o gerenciamento de práticas baseadas no CI da empresa, oferecendo informações úteis sobre os recursos estratégicos da empresa.

Para Laitinen & Kadak (2019), um sistema de gestão do desempenho – SGD - pode ser definido como o processo de quantificação e melhoria da eficiência e efetividade de uma organização. Se projetado e usado corretamente, o sistema de gestão do desempenho pode ajudar uma organização a implementar sua estratégia e melhorar seu desempenho geral.

Existem diversas abordagens para análise das características, dentre elas aquela que sugere três critérios genéricos para avaliar a eficácia de um SGD: causalidade, melhoria contínua e controle do processo. Outra abordagem utiliza o conceito de sistemas e categoriza as características dos SGDs em termos de: aspecto de sistemas dos SGDs, aspectos de medição e desempenho, recursos, partes interessadas, aspectos de comunicação e informação e aspecto de gerenciamento. Os recursos, relevantes para o SGD, incluem componentes, como dados (variáveis), medidas, indicadores, métricas e métodos de medição (Laitinen & Kadak, 2019).

Kadak & Laitinen (2016) desenvolveram um método para avaliar o sucesso de um SGD com base em uma cadeia lógica de 14 fatores-chave (KFs). Esses conjuntos abrangentes de KFs incluem *links* para estratégia e vínculos causais dentro do SGD, que afetam, teoricamente, a sua eficácia. O conjunto de KFs também considera sistema de incentivos em múltiplos níveis da organização.

Para Korenková, Závadský & Lis (2019) em geral, a literatura utiliza três importantes termos: (1) sistema de controle gerencial, (2) sistema de medição de desempenho e, (3) sistema de gestão do desempenho (PMS). Do ponto de vista, prático essa nomenclatura é irrelevante porque os indicadores de desempenho podem ser encontrados em todos. Nessa pesquisa o foco dos autores são os indicadores de desempenho e a definição dos seus atributos. Nesse sentido, eles apresentam um modelo denominado Z-MESOT que é utilizado para medir a taxa de consistência dos sistemas de medição e avaliação de desempenho, definindo atributos fundamentais de indicadores e a determinação da responsabilidade como elemento de competências.

Serban & Herciu (2019) afirmam que embora os SGDs sejam muito populares, tanto nas empresas privadas como nas organizações públicas, a implementação do sistema de gerenciamento de desempenho depende de fatores comportamentais dos funcionários e gerentes e sobre como os gerentes direcionam e treinam seus subordinados para o SGD e, também de um conjunto adequado de indicadores de desempenho, que são as medidas que dão à organização uma clara idéia se ela se move na direção certa e na velocidade certa e oferece uma boa visão geral sobre o progresso da empresa em termos de estratégia.

Com base nesses fatores Serban & Herciu (2019) e, levando em conta as múltiplas interdependências entre seus componentes, propõem um modelo conceitual de sistema de gerenciamento de desempenho – SGD -, composto pelas seguintes fases:

Análise da cadeia de valor - para entender como alguns modelos de negócios funcionam, é importante saber onde, na cadeia de valor, a empresa obtém o máximo de lucros. Embora uma empresa possa oferecer grande número de produtos e serviços, deve-se identificar o elemento comercial que pode contribuir para a maior parcela dos lucros.

Análise de “*Big Data*” - gerenciar resultados de “*big data*” em melhor conhecimento comercial, isso ajuda a tomada de decisões e melhoria do desempenho.

Estabelecimento de metas - O objetivo estratégico é aumentar o total de valor superior à soma das unidades de negócios individuais. Os objetivos de uma empresa devem, em primeiro lugar, se concentrar numa perspectiva de longo prazo e, em seguida, ser flexível estabelecendo metas mensuráveis através de indicadores, motivadores, apropriados, compreensíveis e realizáveis.

Seleção de indicadores de desempenho - Após esses primeiros passos, é necessário a empresa estabelecer os indicadores que medem o valor criado e resultados de desempenho, levando em consideração as particularidades do modelo de negócios. Os indicadores de desempenho devem ser selecionados para cobrir as fontes que mais contribuem para o melhor desempenho global.

Análise em tempo real - Após seleção dos indicadores de desempenho, a análise estática pode ser baseada em resultados anuais, semestrais ou mensais de relatórios financeiros ou pacotes de *software* para coletar, processar e analisar indicadores de desempenho em tempo real.

Gerando painéis - Os painéis são ferramentas visuais de gerenciamento de informações através de gráficos, que analisam indicadores de desempenho e dados importantes para monitorar a situação da empresa. Eles são personalizáveis para atender às necessidades específicas da empresa.

Análise das pontuações de desempenho - passando pelas etapas anteriores do sistema de gerenciamento de desempenho e aplicando, por um lado, o modelo de pontuação de desempenho normalizando (padronizando).

Borgert, Ensslin & Casagrande (1996), ao estudar desempenho e competitividade das organizações propõem um modelo onde o desempenho é a variável independente e a competitividade como variável dependente, os quais podem ser analisados à luz de três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade para a construção de um modelo multidimensional que engloba os diferentes aspectos do ambiente organizacional. Esses autores demonstram que

as três dimensões - eficiência, eficácia e efetividade - se usadas em conjunto, podem fornecer um quadro razoável para determinação do grau de desempenho de uma organização.

2.3 Capital intelectual

Desde os anos 60 o tema CI vem produzindo vasta literatura que cobre grande diversidade de disciplinas e sua compreensão passou a ter caráter multidimensional. Atualmente esse tema não é apenas estudado no âmbito das organizações, foi estendido para regiões e até países. O Banco Mundial e outras organizações globais vem reconhecendo que o investimento em CI é um fator essencial na determinação do crescimento econômico, criação de empregos e qualidade de vida (Pedro, Leitão & Alves; 2018).

Hernández, Moreno & Arroyo, (2012), afirmam que há uma variedade de teorias que são utilizadas para identificação, medição gestão e divulgação do CI e destacam algumas delas: Teoria dos Recursos e Capacidades, Teoria do Conhecimento, das Capacidades Dinâmicas, dos Stakeholders além da Teoria da Agência. Esses autores citam Edvinsson & Malone (1998) que defende que o CI pode ser considerado como uma nova teoria, porém há autores que criticam essa ideia ao afirmar que a Teoria dos Recursos e Capacidades permite um melhor desenvolvimento de hipóteses e testes empíricos.

Sardo & Serrasqueiro (2017) ao estudar as relações entre o CI e o Valor de Mercado (dentre outras) de 800 empresas europeias não financeiras reconhecem a importância dos investimentos em CI nas empresas para criação de valor devido às características distintas que o CI fornece e que o CI é um recurso importante para o crescimento e a inovação da empresa, além de proporcionar a melhoria do desempenho financeiro.

Embora existam algumas divergências, é amplamente aceito pelos pesquisadores que o CI pode ser dividido em três componentes básicos: o Capital Humano, Estrutural (ou organizacional) e Capital Relacional (ou cliente) e conseqüentemente, além dos ativos tangíveis, facilmente identificados nos demonstrativos contábeis das empresas deve-se acrescentar um valor correspondente aos ativos intangíveis, provenientes do CI (Pedro, Leitão, & Alves, 2018; Sardo & Serrasqueiro, 2017).

A classificação dos componentes do CI adotada no presente texto é aquela dominante identificada nos estudos de Pedro, Leitão & Alves (2018).

O Capital Humano compreende o conhecimento acumulado, as habilidades e experiências dos colaboradores. Ele é uma combinação da capacidade humana de criar, inovar e resolver problemas do negócio. Quando a organização está sem rumo, são estes – os ativos humanos – que respondem pela geração de novas estratégias, produtos, serviços e tecnologia que promovem a sua recuperação. O Capital Estrutural é formado por tudo aquilo que está dentro da organização, que dá suporte aos colaboradores na realização de seus trabalhos, quer dizer, é a infraestrutura que apoia o Capital Humano. Ele é constituído de ativos de propriedade intelectual e ativos de infraestrutura. Ativos Intelectuais incluem *know-how*, segredos, direitos autorais, patentes, e vários direitos sobre projetos. Ativos de Infraestrutura são tecnologias, cultura corporativa, sistema de informações e a estrutura gerencial. Constitui o Capital Relacional a solidez das relações com os clientes e a lealdade destes clientes para com a empresa. Ele é o valor agregado à organização como um resultado de intangíveis relações de mercado. Estes incluem os efeitos nos nomes das marcas e das marcas registradas sobre as transações e a sensibilidade a preços dos clientes (Sardo & Serrasqueiro, 2017).

3 Metodologia

Neste trabalho, optou-se pelo estudo de caso único, pois o delineamento desse tipo de pesquisa se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de um universo selecionado possibilita, a compreensão da sua generalidade, ou no mínimo, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Creswell (2014), considera que o estudo de caso é um tipo pesquisa qualitativa que pode ser estudado como um produto da investigação. A pesquisa de estudo de caso examina um ou mais sistemas delimitados da vida real ao longo de um período, por meio da coleta de dados de forma detalhada e profunda envolvendo várias fontes de informação.

Ainda, a Técnica do Incidente Crítico – CIT –, utilizada neste estudo se enquadra como recurso à abordagem qualitativa, fundamentando-se em métodos de linhagem interpretativa e naturalística, e utilizando materiais empíricos que visam a busca da significância na vida dos indivíduos. Assim, a descrição da essência da CIT oferecida por Flanagan (1973) indica que ela se presta a explorar problemas sociais, auxiliando o pesquisador a construir um quadro complexo e amplo por meio da análise do relato detalhado das visões dos informantes, e da condução dos estudos em ambientes naturais, conforme ensina Creswell (1998).

A CIT envolve dois procedimentos básicos: no primeiro são entrevistadas as pessoas diretamente envolvidas com o tema. Neste estudo de caso foram realizadas entrevistas com um diretor, três gerentes operacionais e um assessor executivo, de modo a obter informações específicas sobre o desempenho organizacional no período de 2012 a 2016. No segundo, essas informações são categorizadas, onde cada categoria deve refletir uma dimensão do desempenho organizacional – eficiência, eficácia e efetividade.

As entrevistas foram realizadas e gravadas por meio de aplicativo (Zoom) onde cada entrevistado respondeu as questões formuladas conforme guião de entrevista, lembrou e descreveu sua visão a respeito dos fatos, procedimentos e práticas daquele período, apresentando também, entre 5 e 10 aspectos positivos e negativos relacionados ao tema.

3.1 Estudo de caso

Com a seleção da unidade de análise deste estudo realizaram-se pesquisas documentais nos arquivos internos e públicos de uma empresa pública municipal de capital fechado, responsável pelo planejamento, implantação e manutenção do sistema de iluminação pública de uma cidade brasileira com 450.000 pontos e projetos relacionados com energia elétrica.

Em linhas gerais, a empresa promove a aquisição dos materiais destinados a manutenção do sistema de iluminação, incluindo-se equipamentos (caminhões cesto-aéreo etc.), projetos de iluminação e de eficiência energética, investimentos em novas tecnologias, a qualificação dos recursos humanos que atuam no sistema e a aquisição de energia elétrica para suprir o sistema.

Para manter o pleno funcionamento desse sistema a empresa tem 684 funcionários (engenheiros, técnicos eletricitistas etc.) distribuídos em quatro diretorias, sete gerencias operacionais e quatro gerencias administrativas. As gerencias operacionais funcionam em regime ininterrupto (24 horas/dia), com maior movimentação no período noturno.

3.2 O acordo de resultados

Pela necessidade da criação de instrumentos de aferição da produtividade dos órgãos integrantes da administração pública municipal e para dar cumprimento ao Plano de Governo, o governo municipal eleito em 2011, definiu suas diretrizes gerais, as quais desdobraram-se em iniciativas estratégicas, metas e indicadores de desempenho.

Assim, no contexto do Planejamento Estratégico da Cidade, as metas e indicadores de desempenho foram estipulados em Acordo de Resultados, firmados pelo prefeito e as empresas municipais, dentre elas a empresa unidade de análise deste estudo, tendo como interveniente a Secretaria Municipal da Casa Civil, responsável pela análise dos relatórios mensais e o relatório anual das metas, desempenho e resultados de cada empresa.

Uma vez pactuado o Acordo de Resultados, as metas e os indicadores de desempenho, passam a fazer parte do Plano de Trabalho, onde a empresa acordante deve objetivamente, planejar e fixar suas atividades para fins de avaliações mensais e anual. Ao final do ano é aplicada uma nota final, obtida pelo cálculo da média ponderada entre as notas de cada indicador de desempenho relacionado a cada uma das metas fixadas no Plano de Trabalho.

A empresa será premiada mediante o cumprimento pleno do Acordo de Resultados, desde que obtenha nota final de avaliação entre 08 (oito) e 10 (dez) em termos de desempenho global. Além disso, o acordo estabelece que, por ocasião da avaliação anual dos resultados, obtendo nota final ($\geq 8,0$), receberá o Certificado de Reconhecimento Público, a ser entregue ao seu titular em data comemorativa

A primeira meta estratégica estabelecida no acordo anual de resultado foi “Manter o índice de apagamento da cidade dentro do padrão de apagamento de (2%) dois por cento do universo de pontos de IP da cidade”.

Esse indicador tem como objetivo medir mensalmente, o número de lâmpadas apagadas em relação ao número total de pontos de iluminação pública e é calculado por meio da seleção de amostra aleatória simples, sem reposição, de 5% do universo de pontos de iluminação em cada uma das sete gerências operacionais da empresa.

O Índice de Apagamento é um indicador tradicional no setor que busca medir o nível de qualidade dos serviços de manutenção da Iluminação pública da cidade.

Vinculadas ao Índice de Apagamento foram estabelecidas metas relacionadas aos prazos de execução dos reparos solicitados pelos cidadãos. Assim, a segunda meta definida foi “Realizar no mínimo 90% dos serviços solicitados pelos cidadãos à Central de Atendimento dentro do prazo de 72 horas”.

Para tornar essa meta cada vez mais desafiadora, gradualmente a cada ano, reduziram-se o prazo de execução dos serviços, culminado em 2016 com o prazo de 24 horas.

A terceira e última meta acordada foi: “Atingir o índice de 80% de satisfação do cidadão com os serviços prestados pela empresa”, medido pelo chamado “Índice de Satisfação do Cidadão”, representado pela média ponderada por gerencia operacional, tomados pelo número de solicitações de cada tipo de serviço, durante o ano. Neste caso, é necessário esclarecer que a Prefeitura desenvolveu, em 2011, a Central Única de Atendimento ao Cidadão, por meio de um aplicativo, pelo qual o cidadão poderia efetuar seu pedido ou reclamação relacionados a quaisquer serviços municipais prestados.

Portanto, essa central tornou-se responsável pela captação das solicitações dos cidadãos para todos os serviços prestados pela Prefeitura e, para gestão eficiente das informações coletadas, criou-se um sistema único (*software*) chamado Sistema de Gestão e Relacionamento com o Cidadão - SGRC, coletando as informações e efetuando os cálculos dos indicadores.

No caso em estudo os dados referentes aos dois primeiros indicadores eram informados pela empresa e o terceiro indicador através de pesquisa realizada por empresa especializada contratada, visando identificação do grau de satisfação com o atendimento ao pedido ou reclamação.

Uma vez obtida nota final de avaliação global ($\geq 8,0$) a empresa ganha o direito de receber o recurso financeiro para efetuar a distribuição aos seus funcionários.

A distribuição das recompensas financeiras era feita aos servidores avaliados com conceito igual ou superior a 08 (oito), segundo a ideia de receberá maiores valores aqueles que mais contribuíram para o alcance das metas e obtenção dos resultados.

Os valores eram calculados e divididos em duas partes: Uma parcela fixa correspondente a 50% do valor total da recompensa, dividida pelo número de funcionários e distribuída igualmente, a todos os funcionários da empresa. A outra parcela correspondente aos 50% restantes da recompensa, distribuída de acordo com avaliação de desempenho individual para os funcionários da área administrativa.

Para os funcionários da área operacional a avaliação de desempenho considerou duas dimensões: Desempenho Coletivo (Gerencias) e Desempenho Individual. Na dimensão coletiva foi estabelecido um “*ranking*” de gerencias considerando o cumprimento das metas estabelecidas no acordo para identificar as parcelas de contribuição de cada gerencia para o atingimento das metas.

Assim, a gerência com melhor desempenho perceberia 25% do valor da parcela variável, a gerência que conquistasse o segundo lugar perceberia 24% e, 23% para o terceiro colocado, 22% para o quarto colocado, 21% para o quinto, 20% para o sexto e 19% para o último colocado. O somatório do percentual de redução ($1+2+3+4+5=15\%$) seria revertido ao primeiro colocado do “*ranking*”.

Para os funcionários operacionais foi utilizado um formulário com pontuação pré-definida a serem preenchidos pelo chefe imediato e a cada ponto atribuído correspondia o percentual de 1% do valor da parte individual da parcela variável da recompensa.

A avaliação de desempenho individual considerou cinco categorias de análise: Trabalho em Equipe; Cumprimento de Metas e Prazos; Comprometimento; Assiduidade e Iniciativa.

A dimensão Trabalho em Equipe, analisava a capacidade individual para desenvolver atividades em equipe, valorizando o trabalho em equipe, a busca de resultados comuns e compartilhamento do conhecimento. A dimensão Cumprimento de Metas e Prazos: avaliava a capacidade individual para cumprir com qualidade as metas e prazos dentro dos critérios estabelecidos pela direção da empresa em atendimento a sua estratégia, missão, projetos e processos. A dimensão Comprometimento, avaliava a responsabilidade pelos trabalhos sob sua incumbência verificando sua compreensão sobre os objetivos das tarefas atribuídas. A Assiduidade, avaliava ao comparecimento regular ao posto de trabalho e a sua permanência. Finalmente, a Iniciativa avaliava a capacidade empreendedora individual no âmbito de sua atuação para solução dos problemas e desenvolvimento profissional.

4 Análise dos resultados

A discussão dos resultados está dividida em duas partes: a primeira apresenta os resultados relacionados às três metas anuais estabelecidas nos acordos pactuados e, a segunda parte discute as evidências identificadas em cinco entrevistas realizadas com três gerentes operacionais, um diretor operacional e o assessor executivo da área de informática da empresa.

4.1 Análise documental

No escopo do Acordo de Resultados, foram pactuadas três metas estratégicas e pela pesquisa documental realizada a empresa obteve os resultados conforme a seguir:

Tabela 1- Metas estratégicas, indicadores e resultados – 2012 a 2016.

Fonte: Elaborado pelo autor.

METAS ESTRATÉGICAS, INDICADORES E RESULTADOS - 2012 A 2016						
METAS	INDICADOR (%)	RESULTADOS OBTIDOS				
		2012	2013	2014	2015	2016
Manter o índice de apagamento na Cidade do Rio de Janeiro dentro do padrão de apagamento de (2%) dois por cento do universo de pontos de IP da cidade.	Índice de apagamento	1,19	0,93	0,89	0,88	0,94
Realizar no mínimo 90% dos serviços solicitados pelos cidadãos à Central de Atendimento dentro do prazo de 72 horas.	Índice de execução dos reparos	96,4	93,4	80,0*	80,0*	80,0*
Atingir o índice de 80% de satisfação do cidadão com os serviços prestados pela empresa.	Índice de satisfação do cidadão	82,7	80,5	80,0	82,7	79,4

* Serviços realizados em até 24 horas.

Pela análise da Tabela 1, verifica-se que todas as metas pactuadas foram cumpridas com excelência, com indicadores medidos e auditados, com exceção do índice de Satisfação do Cidadão do ano de 2016, que atingiu 79,4%, ou seja, quase 80,0%.

Dessa forma, a empresa garantiu a todos seus funcionários as recompensas de valor máximo e no período, obteve nota final de avaliação superior a 8,0, recebendo o Certificado de Reconhecimento Público em todos os anos, classificando-se entre os quatro órgãos municipais de melhor desempenho global.

4.2 As entrevistas

O instrumento de análise das entrevistas é a Técnica do Incidente Crítico – CIT – (*Critical Incident Technique*) de Flanagan (1973).

Nesse sentido, foram realizadas cinco entrevistas com duração média de 46 minutos cada. Todos entrevistados eram responsáveis diretos pelas atividades relacionadas ao tema. O entrevistado nº 1 – Assessor executivo de informática, responsável pela implantação e manutenção dos sistemas de gestão de estoques, desempenho e monitoramento semanal dos indicadores desempenho; os entrevistados nº 2 e nº 3 – são gerentes operacionais responsáveis pela manutenção de aproximadamente 150.000 pontos de IP (1/3 do parque de IP); o entrevistado nº 4 – Gerente de Logística Reversa, responsável pela remanufatura dos materiais elétricos de IP e o entrevistado nº 5 – Diretor de manutenção da área sul da cidade, responsável por 4 gerencias operacionais e pela manutenção da metade do parque de IP da cidade.

A análise das entrevistas resultou um total de 50 incidentes críticos, obtendo-se sete deles que apresentaram semelhanças. Esses sete incidentes são os fatores impulsionadores do desempenho da empresa os quais estão descritos na Tabela 2, ordenados segundo sua relevância, que serão analisados individualmente e no seu conjunto.

Tabela 2 - Fatores impulsionadores do desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

FATORES IMPULSIONADORES DO DESEMPENHO	
1	Realização de reuniões semanais com gerentes, coordenadores e diretores
2	Monitoramento semanal dos dados relacionados ao cumprimento das metas
3	Integração dos diversos setores (pessoal, setorial e sistemas informatizados)
4	Planejamento de compras e gestão dos estoques de suprimentos.
5	Preocupação constante com a imagem da empresa
6	Forte Liderança da Presidência
7	Política de pressão sobre as chefias para obtenção de resultados

Analisando-se a Tabela 2, evidenciam-se sete fatores que impulsionaram os resultados obtidos pela empresa. O fator nº 1, identificado pelos entrevistados como de maior relevância foi a realização de reuniões semanais com os gerentes, coordenadores e diretores e, com a presença do presidente da empresa. O entrevistado nº 5, por exemplo, relatou o seguinte: *“As reuniões semanais eram bastante proveitosas, pois saiam soluções e correções de rumos [...] com a presença de todos os envolvidos e a presença do Presidente faziam com que se corrigisse os problemas no momento dos fatos [...] além disso houve uma melhoria nos relacionamentos pessoais e entre as gerencias [...]”*

Essas reuniões permitiram a discussão das necessidades setoriais de recursos, a identificação dos “gargalos”, o compartilhamento de conhecimento entre os envolvidos, a apresentação de relatórios dos serviços executados e comparação com o planejamento semanal das tarefas a serem realizadas na semana seguinte. Elas também permitiram o monitoramento semanal de todos dados e informações relacionadas ao cumprimento das metas e, como as metas eram medidas mensalmente, era possível a correção antecipada dos desvios. Além disso, os entrevistados identificaram que as reuniões semanais também permitiram maior integração dos setores da empresa, em termos individuais e setoriais, estimulando relações pessoais, profissionais e familiares.

Um dos “gargalos” relatado foi a necessidade da reformulação dos processos de compras e gestão dos estoques dos suprimentos de manutenção e nesse sentido, foi fundamental a reestruturação dos processos de planejamento de compras e gestão dos estoques. Assim implantou-se um sistema integrado de gestão de estoques com a adoção de estoques de segurança baseados na criticidade de suprimento e o treinamento e qualificação dos técnicos envolvidos no uso do novo *software*, permitindo maior eficiência no planejamento das aquisições e gestão dos estoques de reposição.

Outro “gargalo” identificado foi a necessidade de agilizar o planejamento e execução das demandas recebidas e, nesse sentido, a solução foi dada pelo entrevistado nº 1. Essa solução foi assim relatada: *“A Central 1746 recebia as demandas via Call-Center e a remessa desses chamados era demorada [...] isso ajudava a estourar os prazos [...] então foi necessário realizar a integração dos sistemas (Call Center – Sistema da Empresa) via web, direcionando automaticamente para as gerencias todas as solicitações [...] as gerencias quando recebiam essas demandas, tinham condições de elaborar os roteiros de execução de forma planejada e com logística otimizada [...] essa medida agilizou o processo de planejamento e execução dos serviços e garantiu a redução dos prazos de execução [...] chegando a ser reduzido de 72 para 24 horas.”*

Outro fator (nº 5), citado pelos entrevistados, refere-se aos debates nas reuniões semanais, relacionados com a imagem e reputação da empresa diante dos cidadãos em geral e, a boa imagem e reputação da empresa foi recuperada e melhorada pela adoção de algumas medidas como: (i) Maior asseio e limpeza das instalações das sete gerencias; (ii) Manutenção, lavagem e limpeza semanal da frota de veículos (cestos-aéreos, guindastes, veículos etc.) e; (iii) Treinamento intensivo para o uso adequado dos Equipamentos de Proteção Individual – EPI, aqui incluídos a adoção de novos modelos de uniformes (macacões, capacetes, botas etc.) e ainda, o uso sistemático de equipamentos de sinalização luminosa de trânsito, quando da manutenção das luminárias nas vias e logradouros.

Os fatores impulsionadores nº 6 e 7, evidenciados referem-se às características marcantes de liderança do presidente da empresa, as quais, segundo os entrevistados foram importantes e fundamentais para a conquista das metas.

Pela experiência profissional, a comunicação do presidente com os seus liderados apresentou elementos típicos de um líder eficaz, traduzidos por três habilidades: Autoridade,

Motivação e Sensibilidade Social. Essas habilidades se faziam presentes nas reuniões e, segundo os entrevistados, foram fundamentais para que buscassem a excelência no alcance das metas e obtenção dos resultados.

5 Considerações finais

De acordo com o apresentado na Introdução a questão central do estudo é analisar se a gestão do desempenho por meio de metas, indicadores e recompensas permite o desenvolvimento do CI em empresas do setor público.

Como questão subsidiária buscou-se descrever as práticas de gestão adotadas no período de 2012 a 2016, na empresa unidade de análise, visando alcançar com eficiência, eficácia e efetividade os objetivos e metas definidos nos Acordos de Resultados.

Pelas evidências identificadas na pesquisa documental e argumentos apresentados conclui-se que a empresa cumpriu seus objetivos com eficiência, eficácia e efetividade, usando as ferramentas aportadas e práticas de gestão adequadas para o alcance das metas e obtenção dos resultados.

Pelo cumprimento das metas estratégicas, mensuradas pelos indicadores de desempenho, que resultaram nas notas de avaliação superiores a 8,0 (oito); pelo recebimento de cinco Certificados de Reconhecimento Público (2012 a 2016) e, fundamentalmente, pela análise dos sete fatores impulsionadores do desempenho global da empresa, conclui-se que, a empresa desenvolveu seu CI, resultando, em especial no crescimento do Capital Humano e Estrutural.

O Capital Humano cresceu pela acumulação do conhecimento resultante das habilidades e experiências (individuais e coletivas) compartilhadas entre os funcionários, que foram adquiridas nas reuniões semanais, quando, nessas discussões surgiam as soluções para os problemas técnicos e organizacionais apresentados.

Igualmente, o Capital Estrutural também cresceu pois ocorreu a incorporação de diversos ativos de infraestrutura, como por exemplo, o desenvolvimento do sistema de gestão de estoques de suprimentos, tornando mais eficiente e eficaz o planejamento e execução dos serviços de manutenção da IP da cidade. Ainda, criou-se na empresa a cultura de consolidação dos dados nos sistemas e o tratamento das informações de modo a sua disseminação interna, sob a forma de publicação de normas técnicas/administrativas.

Porém, o fator de grande relevância para o crescimento do Capital Estrutural da empresa está na evidência declarada pelo entrevistado nº 4, ao afirmar que *“a partir de 2013, todas luminárias retiradas do parque eram destinadas a minha Gerencia [...] ao contrário da cultura anterior, passaram a ser submetidas a triagem para identificar o problema [...] a maioria das luminárias tinham problemas com reatores e a simples substituição do reator dava condições para reinstalar de volta no parque [...]”*.

Portanto, essa gerência que anteriormente realizava somente descarte de materiais elétricos usados, foi transformada em Gerência de Logística Reversa, proporcionando a recuperação (dentre outros equipamentos) de 14.000 luminárias/ano, de modo a serem reinstalados e reincorporados ao parque de iluminação.

Finalmente, o estudo contém algumas limitações e a primeira consiste na utilização da CIT que se baseia em incidentes críticos retrospectivos dos participantes que contam suas experiências, o que pode, muitas vezes, ser vantajoso por lembrar experiências reais, podendo gerar um aumento do envolvimento do participante no estudo. No entanto, dada a natureza retrospectiva desta técnica, é possível que a memória, ou outros fatores dos entrevistados possam vir a distorcer suas recordações dos fatos.

Além disso, artigos baseados em estudos de caso, tem suas limitações pelas dificuldades de se generalizar os achados. Uma solução possível (e uma direção de pesquisa futura) poderia ser a comparação dos resultados do estudo de caso com os resultados de outras empresas públicas.

Referencias

- Almeida, K. D. & Barbosa, M. F. N. (2019). Gestão do desempenho na administração pública federal: O caso do instituto nacional do seguro social (INSS). *Gestão & Regionalidade*, Vol. 35, nº 106, pg. 67 a 85. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n106.5069>
- Angiola, N., Bianchi, P. & Damato, L. (2018). *Performance management in public universities: Overcoming bureaucracy*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 736–753. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2017-0018>
- Asiaei, K; Bontis, N. & Zakaria Z. (2020). *The confluence of knowledge management and management control systems: A conceptual framework*. *Knowledge Process Management*. Vol.1, pg. 10. <https://doi.org/10.1002/kpm.1628>.
- Bititci, U.S., Bourne, M., Cross, J.A., Nudurupati, S.S. & Sang, K. (2018). *Editorial: Towards a Theoretical Foundation for Performance Measurement and Management*. *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, 653-660. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12185>
- Brandão, H.P., Borges-Andrade, J. E. & Guimarães, T. A. (2012). El desempeño organizacional y sus relaciones con competencias gerenciales, apoyo organizacional y capacitación. *Revista de Administração*, São Paulo, v.47, n.4, p.523-539, out./nov./dez. <https://doi.org/10.5700/rausp1056>.
- Borgert, A., Ensslin, L. & Casagrande, M. D. H. (1996). *Dimensões do desempenho e competitividade ao nível das organizações*. III Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos – Curitiba, PR, Brasil, 6 a 9 de outubro.
- Capobianco, R.P., Nascimento, A. L., Faroni, W., & Silva, E.A. (2010). Reformas Administrativas no Brasil: Uma Abordagem Teórica e Crítica. Encontro de Administração Pública – ENPG – ANPAD. 28/30.
- Chau, V. S. & Liu, J. (2019). *Proliferation and propagation of breakthrough performance management theories and praxes*. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 68 No. 4, pp. 670-674. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2019-460>
- Creswell, J. W. (2014) *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Durst, S. & Edvardsson, I. R. (2012). *Knowledge management in SMEs: a literature review*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 N° 6, pp. 879-903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Edvinsson, E. L. & Malone, M. S. (1998). *Capital intelectual: Descobrimos o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo. Makron Books.
- Flanagan, J. C. (1973). A Técnica do Incidente Crítico. *Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicada*. Rio de Janeiro, 25 (2):99-141. abr./jun.
- Ghelman, S. & Costa, S. R. R. (2006). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil.
- Gonzaga, R. P; Frezatti, F; Ckagnazaroff, I. B; & Suzart, J. A. S. (2017). Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, Edição Especial FCG, art. 1, pp. 1-21, abril. <http://dx.doi.org/10.1590/19827849rac2017150331>

- Guo, W; Shiah-Hou, S; & Chien, W. (2012). *A study on intellectual capital and firm performance in biotech companies*. Applied Economics Letters, 19:16,16031608. <https://doi.org/10.1080/13504851.2011.646062>
- Hernandez, M. L. O; Moreno, M. B. P; Arroyo, L. S. (2012). *Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual*. Revista Nacional de Administración, Julio-Diciembre. Vol. 3, Nº. 2, 2012, págs. 35-48.
- Jordão, R.V.D.; Almeida, V.R. & Locatelli, R.L. (2017). O impacto do capital intelectual na sustentabilidade financeira e na geração de valor das companhias abertas brasileiras. Anais do V SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. São Paulo.
- Kadak, T. & Laitinen, E.K. (2016). *What matters with PMS? Critical check points in the success of PMS*. Studies in Managerial and Financial Accounting, Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues, Vol. 31, pp. 111-140. <https://doi.org/10.1108/S1479351220160000031004>.
- Kalgin, A., Podolskiy, D., Parfenteva, D. & Campbell, J.W. (2018). *Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 31 Issue: 1, p.65-80. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2016-0069>
- Kaplan, R S.& Norton, D. P. (1997). A estratégia em ação. Rio de Janeiro. Campus.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N. B. & Isa, A. H. M. (2015). *Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 16, Nº 1, pp. 224-238. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2014-0014>
- Kon, A. (2015). Nova economia política dos serviços. São Paulo. Perspectiva.
- Korenková, V., Závadský, J. & Lis, M. (2019). *Linking a performance management system and competencies: qualitative research*. Engineering Management in Production and Services. Volume 11. Issue 1. pages 51-67. <https://doi.org/10.2478/emj-2019-0004>
- Laitinen, E. K. & Kadak, T. (2019). *Explaining success of performance management systems: The role of chain of key factors*. International Journal of Productivity and Performance Management. DOI: [10.1108/IJPPM-01-2018-0005](https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0005)
- Lopes Júnior, E.P; Damasceno, P. I.S & Lobo, R. J. S; (2019). Efetividade Governamental: Análise dos Investimentos de Empresas Estatais. Revista Contabilidade, Gestão e Governança. Brasília, V.22 N.3. http://dx.doi.org/10.21714/19843925_2019v22n3a8
- Marzo, G. e Scarpino, E. (2016). *Exploring intellectual capital management in SMEs: an in-depth Italian case study*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 17 Nº 1, pp. 27-51. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0075>
- Meredith, J. R. & Shafer, S.M. (2013). *Operations Management*. Fifth Edition. NJ. John Wiley & Sons, In., Hoboken.
- Na-nan, K., Chairasit, K. & Pukkeeree, P. (2018). *A Validation of the Performance Management Scale*. International Journal of Quality & Reliability Management. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-04-2017-0064>
- Nuryaman, B. H. (2015). *The Influence of Intellectual Capital on The Firm's Value with The Financial Performance as Intervening Variable*. 2nd. Global Conference on Business and Social Science-2015, GCBSS-2015, 17-18 September.
- Pedro, E; Leitão, J. & Alves, H. (2018). *Intellectual capital and performance: Taxonomy of components and multi-dimensional analysis axes*. Intellectual Capital Journal. V. 19(2):46. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2016-0118>
- Rodrigues, W. A., Reis Neto, M. T. & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.

- Revista Administração Pública. Rio de Janeiro 48(1), pg. 253-73, jan./fev. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>.
- Rossi, G.A.S. & Santos, W.J.L. (2016). Uma abordagem sobre a eficiência, eficácia e efetividade dos projetos e ações, de cunho social, ofertados pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS*.
- Rummler, G. & Brache, A. P. (1992). *Melhores desempenhos das empresas: Ferramentas para melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books.
- Russel, R. S & Taylor III, B.W; (2014). *Operations and supply chain Management. Eighth Edition*. NJ. John Wiley & Sons, In., Hoboken.
- Sardo, F. & Z. Serrasqueiro (2017). *A European empirical study of the relationship between firms' intellectual capital, financial performance and market value*, *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0105>
- Serban, R.A. & Herciu, M. (2019). *Performance management systems: Proposing and testing a conceptual model*. *Studies in Business and Economics - SBE* no. 14(1). <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0018>
- Sink, D. S. & Tuttle, T. C. (1993). *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Stewart, T. A; *A riqueza do conhecimento: O capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- Veltri, S. & Puntillo, P. (2019). *On intellectual capital management as an evaluation criterion for university managers: a case study*. *Journal of Management and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09461-5>
- Verbano, C. & Crema, M. (2016). *Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs*. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 28, Nº 5, pp 524. DOI: [10.1080/09537325.2015.1117066](https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1117066)
- Zidane, Y.J.T. & Olsson, N.O.E. (2017). *Defining project efficiency, effectiveness, and efficacy*. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 Issue: 3. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2016-0085>