

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES
PÚBLICOS NO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DE MINAS GERAIS
- DER/MG

ALUNO: Lilian Rabelo Hendrikx Koole

PROFESSOR ORIENTADOR: Karina Gomes dos Reis Bento

BELO HORIZONTE
2012/1º SEMESTRE

A IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS NO DEPARTAMENTO DE ESTRADAS DE RODAGEM DE MINAS GERAIS - DER/MG

Autora

LILIAN RABELO HENDRIKX KOOLE

Centro Universitário UNA

RESUMO

O estudo visa possibilitar uma reflexão crítica acerca da implantação de uma metodologia de avaliação de desempenho individual voltada aos gestores públicos, a fim de examinar os pontos que tiveram maior impacto no Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER/MG. Nesse sentido, fez-se necessário analisar a importância da avaliação de desempenho individual, contextualizando-a no momento de reformas denominado Choque de Gestão, bem como no âmbito do DER/MG. Assim, realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória no levantamento bibliográfico e na análise do caso específico do DER/MG, que viabiliza a verificação de questões relativas a como implementar uma nova metodologia de Avaliação de Desempenho para os Gestores Públicos. Como resultado, notou-se que a elaboração, divulgação e monitoramento do processo são fases que merecem especial atenção ao se implantar uma mudança que envolva mensuração de desempenho humano, considerando as especificidades do exercício de cargos de direção e chefia, bem como do DER/MG e sua inserção no quadro de órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Individual, Gestor Público, Competências, DER/MG.

1 INTRODUÇÃO

Desde 2003, o Estado de Minas Gerais vem passando por profundas transformações em sua gestão, a partir da implementação de um conjunto de medidas de rápido impacto e na criação de novos instrumentos de gestão capazes de contribuir para que as instituições públicas atingissem os resultados pretendidos pela sociedade, o que foi intitulado de Choque de Gestão. O Choque de Gestão desdobra-se em diversos instrumentos gerenciais, dentre eles o sistema de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) dos servidores públicos, objeto de análise do presente artigo.

A implementação da avaliação de desempenho trouxe em sua essência o desafio de consolidar a cultura de meritocracia na administração pública estadual, rompendo-se o ciclo anterior, em que o decurso do tempo era o único diferencial para concessão de benefícios aos servidores, independentemente do seu desempenho.

A Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP) é uma das ações do Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos”, projeto este que tem como objetivo profissionalizar a gestão pública por meio da certificação ocupacional, formação e desenvolvimento dos gestores públicos, buscando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas mineiras.

O processo de ADI busca definir uma política de recursos humanos coerente com os demais princípios orientadores do Choque de Gestão, assim como pretende promover a eficiência na Administração Pública e a melhoria da qualidade do atendimento e dos serviços prestados ao cidadão. A ADGP surge como mais um importante instrumento gerencial que busca alinhar o desempenho individual dos gestores públicos aos resultados institucionais.

Este artigo descreve como se deu a implantação da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos, doravante chamada ADGP, no Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER/MG. O tema encontra relevância na sua importância para a elevação da efetividade gerencial, necessária para a modernização da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais.

Diante dos conceitos que atualmente norteiam a administração pública e o reconhecimento da necessidade do papel decisivo que os gestores públicos realizam, sobretudo como gestores de pessoas, o presente artigo demonstra a importância de se construir e divulgar uma metodologia de avaliação de desempenho elaborada especificamente para aferir o desempenho dos gestores públicos do DER/MG. Busca também verificar questões relativas a como implementar uma nova metodologia de Avaliação de Desempenho para os Gestores Públicos, considerando as especificidades do Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais - DER/MG e sua inserção no quadro de órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

O artigo está estruturado em três partes, além desta introdução. Na primeira parte do artigo apresenta-se o referencial teórico sobre o processo de avaliação de desempenho individual e sua contextualização no quadro do Choque de Gestão. A seguir, é apresentada a metodologia do trabalho e são discutidos alguns itens do processo de implantação. As considerações finais destacam as peculiaridades da adoção da ADGP no DER/MG, assim como as lições aprendidas e algumas recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos”

Conforme apresentado por Robbins (1978) um modelo de gestão apresenta características dentre as quais a forma de avaliação se destaca. Segundo o autor, o desempenho geral deve ser avaliado, examinado, controlado e regulado, a fim de que os próprios indivíduos avaliem seu desempenho, medindo, comparando e corrigindo suas ações. À essa função avaliativa somam-se o planejamento, a organização e a liderança, de forma a possibilitar o crescimento e o desenvolvimento dos servidores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade do serviço público (Vilhena et al., 2006).

O processo de Avaliação de Desempenho Individual, já normatizado e em curso nas instituições da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais desde 2004, sofreu alterações em sua legislação e, conseqüentemente, em suas metodologias de aplicação. Assim, a partir de 2007, iniciou-se a implementação global do projeto “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos” inserido no contexto do Choque de Gestão, quando Minas Gerais passa a ser referência em gestão pública. Tal projeto alinha-se à visão de futuro do Governo do Estado de Minas Gerais, ao favorecer a elevação da efetividade dos gestores públicos e buscar contribuir para que as ações empreendidas pelos órgãos e entidades do Executivo Estadual alcançassem os objetivos e resultados esperados para o atendimento dos propósitos dos beneficiários das políticas públicas. (OLIVEIRA, MUNIZ e ROQUETTE, 2010).

O Projeto teve como objetivo profissionalizar a gestão pública com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos mineiros e é composto pelas seguintes ações:

- Certificação Ocupacional;
- Mapeamento das competências básicas dos gestores públicos (realizado de junho a outubro de 2007);
- Programa de desenvolvimento para os Gestores Públicos (realizado entre 2008 e 2011);
- Desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos.

A metodologia desenvolvida foi denominada Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos, ou ADGP, e tem por objetivo aprimorar a atuação do gestor por meio do desenvolvimento e da avaliação das competências gerenciais.

Para fins deste trabalho, utiliza-se o conceito de Gestor Público definido pelo Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos”, qual seja, o “ocupante de cargo de direção e chefia da alta administração, da estrutura básica e intermediária na administração direta, fundacional e autárquica do Poder Executivo Estadual”.

2.2. Perfil de Competências dos Gestores Públicos

Nesse contexto de ações profissionalizantes da gestão voltadas para resultados nas organizações é que assume papel determinante a avaliação de desempenho dos gestores, uma vez que estes são os responsáveis pelos resultados alcançados. Os responsáveis pela manutenção dos indicadores estabelecidos no planejamento estratégico nos níveis esperados são os gestores. Assim, o monitoramento de suas ações, e o estabelecimento de regras claras para recompensas e punições pela consecução ou não de objetivos pode vir a ser uma proteção sistêmica para a organização (POCKET MENTOR, 2006).

De acordo com Oliveira, Muniz e Roquette (2010), o desenho do perfil de competências do Gestor Público busca evidenciar o alinhamento estratégico às Diretrizes do Governo de Minas Gerais ao mesmo tempo em que cumpre o rigor técnico e metodológico da gestão por competências. Além disso, pode ser utilizado como entrada (input) para os demais subsistemas de gestão de pessoas, incluindo sistemas de alocação, processo sucessório, recompensa e reconhecimento, certificação ocupacional e desenvolvimento gerencial. (OLIVEIRA, MUNIZ e ROQUETTE, 2010).

Conforme estabelecido no Decreto nº, 45.986, de 19 de dezembro de 2008, as competências gerenciais definidas (cada uma possui 5 itens de verificação) são inter-relacionadas, com o intuito de compor um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos Gestores Públicos. São elas:

- Orientação para resultados - orientação das ações para o alcance de resultados – com clarificação do contexto, com definição das prioridades, com otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão;
- Visão sistêmica - demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que a compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade;

- Compartilhamento de informações e conhecimentos - compartilhamento do contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição da cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões;
- Liderança de equipes - líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados. Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove o trabalho em equipe;
- Gestão de pessoas - aloca, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas;
- Capacidade inovadora - busca a implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor; e
- Competência técnica - capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir e executar, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos institucionais necessários.

O perfil de competências dos Gestores Públicos representa os aspectos qualitativos da ADGP, que abrangem a avaliação dos itens de verificação (comportamentos esperados) de suas competências, como será visto mais à frente (OLIVEIRA, MUNIZ e ROQUETTE, 2010).

Também de acordo com o disposto no Decreto nº, 45.986, de 2008, é interessante mencionar que para ser submetido à Avaliação Qualitativa, o Gestor Público deve apresentar simultaneamente os seguintes requisitos:

- possuir, no mínimo, cento e cinquenta dias de efetivo exercício, dos quais noventa dias, no mínimo, devem ser no exercício de cargo de provimento em comissão de direção ou chefia ou função gerencial até 30 de novembro; e
- estar em cargo de provimento em comissão de direção ou chefia ou em função gerencial no período de preenchimento do formulário de avaliação.

2.3. Gestão por Competências

A avaliação de desempenho dos processos organizacionais é muitas vezes insuficiente para garantir que sua missão seja alcançada. Dessa forma, é aconselhável que esse instrumento de gestão de pessoas seja combinado com o monitoramento do desempenho dos gestores, que é o fator que pode explicar a qualidade do resultado alcançado pela organização. Por essa razão, um modelo de gestão ideal deve prever que os gerentes sejam avaliados (GUERREIRO, 1989; NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2006), tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, isto é, devem ser observados quanto à aplicação de seus atributos gerenciais, técnicos e comportamentais.

Ao implantar um sistema de avaliação de desempenho dos gestores, uma organização busca, de acordo com Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999,p. 106): definir os critérios específicos de medição de desempenho; medir com precisão o desempenho anterior; justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho; e definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar para futuras responsabilidades.

Complementarmente, podem ainda ser consideradas as questões comportamentais que impliquem no acompanhamento da postura e do comprometimento dos gestores com os objetivos da organização, assim como suas aptidões em fortalecerem e renovarem sua capacidade gerencial, através do estilo que adotam na condução de suas equipes. A adequação de seu desempenho será verificada quando as suas atitudes estiverem favorecendo o cumprimento das metas estabelecidas pela administração (FLAMHOLTZ, 1979).

Segundo essa linha de raciocínio, o modelo conceitual de gestão por competências pressupõe o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização, as competências organizacionais e a gestão das competências dos gestores. Tais competências são alicerçadas pelos valores e têm o suporte de sistemas de tecnologia da informação e de comunicação, com foco no atingimento dos propósitos e resultados pretendidos.

A representação das competências organizacionais dá-se pela clara definição das capacidades necessárias aos negócios dos órgãos e entidades, alinhadas ao objetivo global estratégico, que é transformação do estado de Minas em padrões diferenciados de qualidade de vida para os cidadãos. A partir do direcionamento estratégico, as competências dos gestores públicos servem como amálgama para a efetividade das suas ações.

Subjacente a este modelo assentam-se o pensamento estratégico e a visão sistêmica de gestão de pessoas, requeridas atualmente às instituições públicas. Isso significa que os gestores devem apresentar alinhamento estratégico, comunicação eficaz sobre os objetivos e resultados pretendidos junto às equipes de trabalho e elevada motivação, além de (e principalmente), estarem em permanente processo de autodesenvolvimento.

Neste caso específico, o modelo de gestão por competências abordado trata da identificação e desenvolvimento de competências dos gestores com vistas à elevação de sua efetividade gerencial.

Faz-se necessário também apresentar o conceito de competência utilizado para os fins deste trabalho, estabelecido por DUTRA (2001):

Forma como a pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida (competência em ação). Essa agregação de valor implica uma contribuição efetiva da pessoa ao patrimônio de conhecimentos da organização.

2.4. Itens relevantes do processo de implantação

Uma inovação ao se estabelecer uma avaliação específica para gestores públicos, foi o fato de a ADGP ser um processo de avaliação da gerência, operacionalizada por meio da avaliação dos comportamentos esperados das competências definidas no Perfil de Competências dos Gestores Públicos (avaliação qualitativa) e dos resultados obtidos na Segunda Etapa do Acordo de Resultados das respectivas unidades de trabalho (avaliação quantitativa). A Avaliação Quantitativa corresponde à avaliação de produtividade por equipe referente aos resultados na Segunda Etapa do Acordo de Resultados, conforme sistemática de avaliação definida no instrumento de pactuação de que trata o Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008 (regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo). Assim, temos que a ADGP é composta de avaliação qualitativa e avaliação quantitativa. O artigo se detém à descrição da implantação da primeira no DER/MG¹.

¹ A condução dos trabalhos ficou a cargo da Diretoria de Gestão de Pessoas – DH, mais precisamente da Gerência de Desenvolvimento – GDE.



Figura 1: Representação do Modelo de ADGP

Fonte: Apresentação utilizada nas Palestras para Gestores Públicos das Secretarias de Estado, 2009.

Para estabelecerem-se metas e indicadores de desempenho e, conseqüentemente, avaliar tanto os gestores quanto a organização, supõe-se ser necessário que os envolvidos no processo de gestão saibam quais são as diretrizes estratégicas da organização e o que se espera deles. Isto levou à elaboração do cronograma de ações de implantação da ADGP no DER/MG, cujas ações iniciais foram exatamente a divulgação da metodologia para a Alta Administração e responsáveis setoriais de recursos humanos no DER/MG (cada unidade administrativa formal conta com um responsável pela condução do processo de avaliação, auxiliando a Gerência de Desenvolvimento em seu monitoramento).

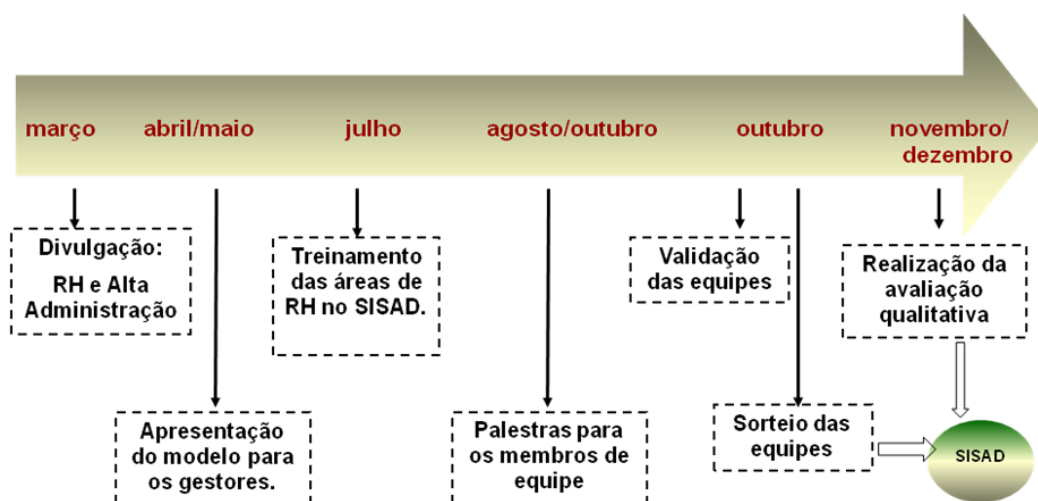


Figura 2 – Cronograma de implementação da ADGP no DER/MG

Fonte: Apresentação utilizada nas Palestras para Gestores Públicos das Secretarias de Estado, 2009.

2.5. Divulgação das informações

Ao implantar uma sistemática de avaliação gerencial, a organização deve agir para que seja divulgada de forma clara e objetiva para todos aqueles que de alguma forma sejam afetados por esse processo. A compreensão da metodologia de avaliação pressupõe, além da clareza na divulgação de informações, a definição de funções e responsabilidades.

Assim, a instituição de um sistema de avaliação relacionado aos gestores deve pautar-se em princípios claramente definidos. Entre outros, destacam-se os citados por Oliveira (2002), Cohen e Fink (2003), Pereira (2001) e Anthony e Govindarajan (2002):

- a) a partir da formatação da avaliação de desempenho, deve-se saber exatamente o que será avaliado e de que forma;
- b) é essencial que aqueles que são avaliados entendam os critérios de avaliação - porque e qual a forma que seus desempenhos serão observados;
- c) as formas de mensuração do desempenho devem ser percebidas como justas por todos os participantes do processo; e
- d) deve-se estabelecer princípios claros de recompensa e punição para os casos de boas ou más atuações percebidas.

Estes são alguns dos princípios existentes e apenas sua observância não garante que o processo seja bem sucedido. Por isso o processo deve também ser acompanhado da isenção e capacidade de discernimento dos avaliadores.

2.6. Sistema de apoio informacional

Sistemas corporativos, ou sistemas de informação, têm sido utilizados cada vez mais pelas organizações para gerar um conjunto de informações que ajude os gestores na tomada de decisão. A finalidade desses sistemas é prestar apoio informacional aos gestores e à organização, de forma a auxiliá-los na execução de suas atividades e integrar a administração dos processos de negócio e das funções empresariais, assim como a tomada de decisão nos diversos níveis organizacionais e a obtenção de vantagem competitiva (AUDY, ANDRADE e CIDRAL, 2005).

De acordo com Stair e Reynolds (2002, p. 12) “um sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processamento) e disseminam (saída) os dados e a informação e fornecem um mecanismo de feedback para atender a um objetivo”.

Nesse contexto, o modelo de Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos – ADGP conta com o Sistema de Avaliação de Desempenho – SISAD, sistema informatizado e disponível via *web* a todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais. O acesso ao ambiente de inserção dos dados é feito mediante concessão de permissão no ambiente de segurança específico do SISAD.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, utilizou-se metodologia de pesquisa que tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema da avaliação de desempenho dos gestores públicos, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002). Envolveu, além do levantamento bibliográfico, a análise do exemplo do DER/MG.

O trabalho tem como base o estudo da literatura acerca da avaliação de desempenho individual e institucional, bem como artigos realizados para apresentação em Congressos de Administração Pública, além de todo o material de divulgação do Governo do Estado de Minas Gerais, baseado na legislação que normatiza o assunto e que está disponível para consulta em vários sítios eletrônicos. O Decreto Estadual nº 44.986, de 19 de dezembro de 2008 é que regulamenta os §§ 1º e 2º do art. 1º da Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, no que diz respeito à Avaliação de Desempenho do Gestor Público da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Seu texto vigente tem alterações inseridas pelo Decreto n.º 45.446, de 11 de agosto de 2010 e Decreto n.º 45.857, de 29 de dezembro de 2011. A pesquisa bibliográfica foi feita com base ainda em literatura especializada que dá enfoque à qualidade da gestão pública, em especial publicações que tratam de avaliações de desempenho individual e institucional.

No âmbito desta pesquisa, a escolha da técnica em questão deu-se em função de tratar-se de uma investigação empírica sobre a realidade do DER/MG; da notória disponibilidade e facilidade de acesso da pesquisadora aos dados e fatos pertinentes à realidade do DER/MG e da Gestão Pública do estado de Minas Gerais; e a produção de conhecimentos de suma importância para o melhor entendimento das características organizacionais (especificamente a gestão de pessoas) do DER/MG.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi descrever a implantação da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos no DER/MG, considerando o momento do Choque de Gestão, definido como um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientadas para o desenvolvimento e baseado na gestão por resultados, e que teve como uma de suas ações a implementação da ADGP, levando-se em conta o contexto de alinhamento das pessoas aos objetivos estratégicos de governo.

A ADGP, como um instrumento baseado na contratualização preconizada pelo Choque de Gestão, mostrou-se um instrumento imprescindível à prática de um modelo meritocrático da administração pública, na medida em que propiciou a todos os envolvidos em sua execução a oportunidade de aprendizado e crescimento, trazendo maior objetividade e imparcialidade à gestão de pessoas e auxiliando de forma sistêmica o ambiente organizacional.

Verificou-se que a construção de uma nova metodologia de avaliação de desempenho para os gestores públicos de fato evidencia avanços nessa política de gestão do desempenho, por englobar a gestão por competências e por resultados, na busca de um alinhamento estratégico. Isto porque o resultado da ADGP (avaliações qualitativa e quantitativa) é utilizado para outros subsistemas de gestão de pessoas, tais como remuneração, carreira e desenvolvimento, conforme apresentado no Referencial Teórico.

Quanto ao Perfil de Competências dos Gestores Públicos, recomenda-se que possa ser diferenciado por órgão ou por tipo de gerência/grau de responsabilidade e hierarquia. A legislação poderia permitir essa adequação. A impossibilidade de flexibilização e/ou customização da metodologia não atende às peculiaridades da atuação dos Gestores Públicos em exercício em unidades administrativas descentralizadas, dada à heterogeneidade das funções que desempenham e diversidade cultural das distintas regiões geográficas onde estão localizadas.

É sabido que como todo processo de envolve pessoas, a ADGP virá a incorporar melhorias contínuas ao desempenho gerencial, mas destaque-se que sempre haverá desafios de ordem cultural e de recursos. A construção de metodologias, ferramentas e processos de qualidade não garantem o êxito da implantação do processo. Para que este ocorra, é necessário o

envolvimento e, mais importante, o comprometimento de todos os que estão sujeitos ao processo, como avaliadores e como avaliados.

A principal limitação deste trabalho foi a não utilização de pesquisa para mensuração de como os resultados da ADGP foram utilizados em termos de alinhamento do perfil dos gestores ao planejamento estratégico do DER/MG e para fins de ações de desenvolvimento gerencial.

Sugere-se assim que novos estudos abranjam pesquisas com os servidores a fim de levantar a percepção destes acerca do processo, para que o DER/MG possa fazer ajustes na condução do processo de ADGP na Autarquia de forma a melhor desenvolvê-lo e perceber os ganhos da nova metodologia, sem perder de vista o alinhamento estratégico, visão sistêmica e efetividade do modelo para o atingimento de seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. *Fundamentos de sistemas de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. *Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUTRA, J. S. et al. *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. *Modelo conceitual de sistemas de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1989.

FLAMHOLTZ, E.G. 1979. Organizational control systems as managerial tool. *California Management Review*, 22(2):71-84 p.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAS GERAIS. Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008. Regulamenta a Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008, que disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Minas Gerais. *Diário do Executivo*, Minas Gerais, Belo Horizonte, 15 ago. 2008.

MINAS GERAIS. Decreto no 45.986, de 19 de dezembro de 2008. Regulamenta a Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo. Minas Gerais. *Diário do Executivo*, Minas Gerais, Belo Horizonte, 20 dez. 2008.

MINAS GERAIS. Lei Complementar no 71, de 30 de julho de 2003. Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Minas Gerais Diário do Executivo, Minas Gerais, Belo Horizonte, 31 jul. 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de gestão . In: Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. Auster Moreira Nascimento, Luciane Reginato (organizadores). São Paulo: Atlas, 2006. p. 30-49.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. Um Estudo de Caso envolvendo Business Intelligence como Instrumento de apoio a Controladoria. ENANPAD, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Kacio; MUNIZ, Maria; ROQUETTE, Naide. Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos: Uma Resposta aos Desafios Enfrentados na Gestão do Desempenho no Governo de Minas Gerais. Anais do III Congresso Consad de Gestão Pública. Distrito Federal. 2010. Disponível em http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_23/avaliacao_de_desempenho_dos_gestores_publicos_uma_resposta_aos_desafios_enfrentados_na_gestao_do_desempenho_no_governo_de_minas_gerais.pdf. Acesso em 30 de junho de 2012.

POCKET MENTOR. Giving feedback: expert solutions to every day challenges. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

_____. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. O processo administrativo: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

VILHENA, R., MARTINS, H., MARINI, C., & GUIMARÃES, T. B. (Orgs.) (2006). *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. Fundamentos de comportamento organizacional. Porto Alegre: Bookman, 1999.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2002.