



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

GUILHERME GONTIJO DIAS

**APLICABILIDADE DA NOVA GESTÃO DE DESEMPENHO: O
Caso de uma Agência Reguladora Brasileira**

Brasília – DF

2011

GUILHERME GONTIJO DIAS

**APLICABILIDADE DA NOVA GESTÃO DE DESEMPENHO: O
Caso de uma Agência Reguladora Brasileira**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro
Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2011

Dias, Guilherme Gontijo.

Aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho: O Caso de uma Agência Reguladora Brasileira / Guilherme Gontijo Dias. – Brasília, 2011.

49 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses, Departamento de Administração.

1. Gestão de Pessoas. 2. Avaliação de Desempenho. 3. Gestão de Desempenho. 4. Administração Pública. I. Título.

GUILHERME GONTIJO DIAS

**APLICABILIDADE DA NOVA GESTÃO DE DESEMPENHO: O
Caso de uma Agência Reguladora Brasileira**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Guilherme Gontijo Dias

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Orientador

Doutora, Catarina Cecília Odelius
Professor-Examinador

Mestre, Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Examinador

Brasília, 06 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho aos meus pais, Benedito e Sirlene, pelas palavras e atitudes de conforto e incentivo sempre nos momentos mais adequados. À minha querida irmã Priscila e seu namorado Marcos que me ajudaram incondicionalmente. Aos meus tios, Edson e Francisca, que me acolheram e me tiveram como filho em um momento de muito amadurecimento em minha vida. E, em especial, à minha namorada Michelle, companheira de todas as horas, que sempre me passou confiança e me deu apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus por ter me dado força quando eu mais precisei. Aos meus familiares e amigos por me apoiarem em alcançar todos os meus objetivos. Aos Servidores da SEDEJ - STJ, e do Plan-Assiste - MPDFT, que participaram do início do meu crescimento profissional. Aos Servidores da Agência Reguladora estudada que, com muita receptividade, tornaram esta pesquisa possível. E ao Professor Pedro Meneses pela paciência e profissionalismo ao conduzir este trabalho.

“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos”. (Friedrich Wilhelm Nietzsche)

RESUMO

Esta pesquisa é um estudo que aborda a Nova Gestão de Desempenho, tendo como referência o Decreto nº 7133 / 2010, que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem adotados por órgãos do Poder Executivo Federal em relação à Avaliação de Desempenho individual e institucional, além de regulamentar como as gratificações, decorrentes desse processo, devem ser distribuídas. O objetivo principal da pesquisa se resume em caracterizar a aplicabilidade dessa Nova Gestão de Desempenho em uma das 10 Agências Reguladoras do Poder Executivo Federal, órgãos vinculados e submetidos a essa normatização. Os resultados foram obtidos por meio da análise de conteúdo de entrevistas com 10 servidores divididos em três níveis diferentes de envolvimento com a Avaliação de Desempenho no órgão: servidores da área de Gestão de Pessoas, servidores que atuam como Gerentes de Linha e servidores da área Técnica da Agência Reguladora estudada. Os resultados obtidos conseguiram cumprir o objetivo. Percebeu-se, por meio da análise de conteúdo, que a Nova Gestão de Desempenho na Agência Reguladora não traz os resultados esperados de apoio à Gestão, estabelecimento de Políticas de capacitação e desenvolvimento dos servidores e não oferece subsídios necessários para auxiliar a tomada de decisão. Além disso, o fato da Avaliação de Desempenho estar vinculada ao pagamento de gratificação pode, na visão dos entrevistados, causar danos ao ambiente organizacional e ao relacionamento entre os funcionários. Porém, de acordo com a visão dos participantes da pesquisa, a Nova Gestão de Desempenho utilizada no órgão teve evolução das anteriores, se mostrou mais eficiente, observados os seus limites, e demonstrou maior preocupação da Administração com o uso dessas ferramentas como ajuste de lacunas no alcance dos objetivos da organização. Fatores diversos, como tempo e acessibilidade, limitaram o desenvolvimento da pesquisa. Sugere-se, portanto uma pesquisa mais ampla em número de órgãos analisados e metodologias variadas para dar mais abrangência e fidedignidade aos fatos abordados.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Gestão de Desempenho. Administração Pública.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Contextualização	10
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral.....	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Reformas Gerenciais e breve histórico da Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	16
2.2	Gestão de Desempenho na Administração Pública.....	18
2.3	Algumas limitações da Gestão de Desempenho	20
2.4	Produção científica sobre Avaliação de Desempenho	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	25
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	25
3.2	Caracterização da organização	26
3.3	Participantes do estudo	26
3.4	Instrumento de pesquisa.....	28
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	Questões Técnicas	33
4.2	Questões Políticas.....	37
4.3	Questões Culturais	39
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	42
	REFERÊNCIAS.....	45
	APÊNDICES.....	48
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	48

ROTEIRO DE ENTREVISTA – APLICABILIDADE DA NOVA GESTÃO DE
DESEMPENHO: Caso de uma Agência Reguladora brasileira.....48

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza o leitor acerca do tema abordado, desenvolve a formulação do problema e questões-base, identifica o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados, além de justificar a pesquisa e sua proposta de desenvolvimento.

1.1 Contextualização

Desde a década de 1930, quando os Estudos das Relações Humanas eram incipientes, a Gestão de Pessoas tem sido mais relevante no desenvolvimento e crescimento das organizações como um todo. Segundo Dessler (2003), no ambiente organizacional as pessoas são as responsáveis pelo caráter competitivo e não as máquinas e infra-estruturas.

Nesse sentido, de acordo com Masiero (2007), diversos estudos foram realizados, a partir do referido momento, com intuito de colocar em evidência a importância das pessoas nas organizações, suas relações e os reflexos de suas atitudes nas características e nos resultados organizacionais, para assim alcançar, com maior eficiência, melhores resultados.

Dentre esses estudos, pode-se destacar como mais significativo o trabalho de Elton Mayo nos experimentos de *Hawthorne, na Western Electric*, em Chicago, nos Estados Unidos da América. Trabalho esse que trouxe à tona a importância das relações sociais na produtividade, demonstrando, por meio de experimentos diversos, até que ponto os contatos sociais, formais ou informais, influenciam positivamente e trazem vantagem competitiva às empresas (MASIERO, 2007).

Segundo Demo (2010), para serem competitivas, é primordial que as empresas analisem com atenção as Políticas de Gestão de Pessoas e que valorizem os colaboradores. Ulrich (2001) enfatiza com clareza que as empresas que buscam alcançar resultados mais expressivos devem se preocupar em aumentar suas capacidades organizacionais, para que, dessa maneira, consigam satisfazer melhor seus clientes e se destacar diante de seus concorrentes. Neste

sentido, Barçante e Castro (1995) julgam essencial que as organizações ouçam seus clientes internos, ou seja, os colaboradores, no intuito de que esses funcionários viam seus aliados e percebam a importância de suas ações em alcançar bons resultados.

Tal preocupação com as pessoas no ambiente organizacional também é vista na Administração Pública como um todo. Bergue (2005) indica que a Gestão de Pessoas do Setor Público basicamente traduz um esforço no sentido de recrutar, manter e desenvolver servidores, levando em consideração a legislação vigente e o ambiente de trabalho. Dessa forma, percebe-se o papel estratégico da Gestão de Pessoas, pois há preocupação com a congruência de objetivos da Organização Pública e do desenvolvimento de pessoas, utilizando as ferramentas de Gestão necessárias para isso (GEMELLI e FILIPPIM, 2010).

Como uma dessas ferramentas, percebe-se a Avaliação de Desempenho como instrumento eficaz de identificação e mensuração dos resultados obtidos pelos funcionários de uma organização em certo período, o que proporciona observar determinados pontos que possam estar falhos, a fim de que sejam melhorados e reconsiderados por meio de ações de capacitação, aprimoramento de servidores, entre outras (ODELIUS, 2010). Na Administração Pública, tal ferramenta pode ser vista por meio de normativos que regulamentam sua aplicação e indicam aos órgãos como proceder administrativamente com relação a esse instrumento de Gestão, a exemplo o Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010, encontrado no Diário Oficial da União de 22 de março de 2010 (BRASIL, 2010).

Tal diploma indica quais os critérios e procedimentos gerais mais adequados a serem aderidos no que diz respeito à Avaliação de Desempenho no Serviço Público, trazendo base mais precisa à Administração para o pagamento de gratificações de desempenho aos servidores do Poder Executivo Federal. O Decreto nº 7133 / 2010 apenas traz as diretrizes a serem seguidas, cabendo a cada órgão, que está submetido a essa regulamentação, desenvolver os critérios e procedimentos específicos de forma pertinente (BRASIL, 2010).

Uma inovação trazida pelo Decreto nº 7133 / 2010 foi a implantação da Avaliação 360°, que submete o servidor à avaliação não apenas por sua chefia imediata, como também por toda sua equipe de trabalho. Além disso, quando pertinente, as metas globais ou institucionais serão pautadas em conformidade com o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei

Orçamentária Anual (LOA). As Avaliações individuais e institucionais serão utilizadas como ferramentas de Gestão, identificando lacunas para possíveis melhorias no trabalho como um todo, por meio de aperfeiçoamento profissional e capacitação (BRASIL, 2010).

O lançamento desse novo modelo de avaliação representa a Nova Gestão de Desempenho no Setor Público, uma maneira mais moderna de tentar alcançar resultados para a organização e para a sociedade. A busca por melhorias no trabalho do Setor Público, cada vez mais significativa e essencial por meio de Políticas de Gestão de Pessoas que desenvolvem, valorizam e retêm talentos, traduz o que se espera de uma Gestão mais estratégica e efetiva no alcance dos objetivos previamente estabelecidos (DEMO, 2010; BECKER, 2001).

1.2 Formulação do problema

Os usuários dos Serviços Públicos estão cada vez mais exigentes ao querer mais eficácia e atuação mais eficiente do Governo na prestação dos serviços à sociedade. Assim, atender às demandas dos cidadãos se torna feito essencial para a Administração Pública, pois, dessa forma, ela atende essas exigências por melhores resultados (BERGUE, 2005; ODELIUS, 2010).

Está claro também que, para alcançar melhores resultados, a Administração Pública deve direcionar seus esforços e investimentos, com foco considerável, no desenvolvimento das pessoas (SCHIKMANN, 2010). Dessa forma, há um reconhecimento do Governo em aprimorar, investir na Gestão de Pessoas. Para aprimorar a Gestão de Pessoas com eficiência, a Administração Pública busca constantemente a utilização de modelos e funções estratégicas mais abrangentes e modernas de Políticas Públicas (BERGUE, 2005; BECKER, 2001).

Um dos problemas vistos, com a implementação do novo modelo de Gestão estratégica, é como fazer com que os objetivos institucionais estejam correlacionados com os objetivos das áreas gerenciais intermediárias e, também, com os objetivos galgados pelas pessoas. Esse é o grande desafio da Administração Pública, para, enfim, conseguir inserir os servidores em uma realidade estratégica de planejamento e alcance de objetivos dentro de seus órgãos

(ODELIUS, 2010). Para um sistema de Gestão de Desempenho alcançar êxito é necessário que a organização tenha garantia de que os objetivos individuais, das equipes e globais sejam conseguidos. Além disso, garantir também que aspectos que interfiram no alcance dos resultados sejam, se interferência positiva, maximizados e valorizados e, se interferência negativa, minimizados ou eliminados (ODELIUS, 2010).

A Administração Pública busca, na intenção de uniformizar e padronizar os modelos de Gestão e com objetivo de alcançar melhores desempenhos e resultados, produzir e lançar normativos cada vez mais completos. Entretanto, essas medidas, além de produzirem resultados positivos, produzem também resultados negativos, problemáticas que dificultam o alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, um dos problemas percebidos é que ainda não foi desenvolvida uma variedade e quantidade satisfatória de trabalhos científicos que abordam os sistemas de avaliação na Administração Pública Federal. Novos estudos devem e podem ser desenvolvidos (SANTOS, 2005). Não existem, também, estudos sistemáticos e freqüentes, recorrentes acerca dos documentos de regulamentação da Avaliação de Desempenho nesse Setor.

Outra problemática é a concentração dos normativos em questões técnicas. Conforme o Decreto nº 7133 / 2010, a Avaliação de Desempenho individual é pautada pela ferramenta 'Avaliação 360º', avaliação de pares e chefia imediata, desconsiderando as peculiaridades de cada ambiente de trabalho. Essa pré-definição de método de avaliação não deixa escolha ao gestor, o que gera inflexibilidade em suas ações. Tal inflexibilidade na tomada de decisão dos gestores faz com que a Administração Pública tenha essa característica marcada por traços burocráticos e que, ainda hoje, seja vista com eficiência e eficácia prejudicadas (L, 2004).

Estes traços burocráticos da Administração Pública tendem a inviabilizar ou dificultar tentativas de adoção de modelos mais gerencialistas na área de Gestão de Pessoas. Decorrente disso, observa-se também a falta de autonomia dos gestores no desenvolvimento de políticas consonantes com a realidade do seu ambiente de trabalho, ao buscar resultados mais confiáveis e consistentes (FONSECA, 2011).

A Avaliação de Desempenho é exemplo evidente dessas dificuldades gerenciais de implantação e aplicabilidade, pois seu foco se dá nos resultados, e não mais no processo administrativo. A problemática percebida se traduz em

identificar uma maneira eficaz de superar essas características marcantes e dificuldades encontradas, levando em consideração dimensões técnicas, políticas e culturais.

1.3 Objetivo Geral

Caracterizar a percepção de 10 servidores de uma Agência Reguladora acerca da aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho, sobrevinda do Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010, em seu ambiente de trabalho.

1.4 Objetivos Específicos

- Levantar informações sobre a percepção dos servidores de uma Agência Reguladora acerca da Nova Gestão de Desempenho.
- Identificar nas informações obtidas com o instrumento de pesquisa aspectos determinantes para a aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho.
- Analisar os aspectos identificados e relacioná-los às questões técnicas, políticas e culturais.

1.5 Justificativa

Esta pesquisa está relacionada à percepção da aplicabilidade, por parte de 10 servidores de uma Agência Reguladora brasileira, dos normativos que dizem respeito à Avaliação de Desempenho na Administração Pública Executiva Federal, mais especificamente o Decreto nº 7133 / 2010. Esse estudo tem alta relevância para alcançar uma compreensão realista de como, de fato, acontece a efetivação e a utilização desses normativos no ambiente de trabalho dessa área e desse setor.

Nesse âmbito, é possível perceber os benefícios gerados às organizações do Poder Executivo Federal com a implementação da referida pesquisa. Da mesma forma, as consequências da execução da pesquisa para os clientes externos, os usuários, são evidentes, pois ao responder as questões propostas, o trabalho poderá ser aprimorado e os resultados positivos poderão ser maximizados, de modo a proporcionar um serviço de melhor qualidade à população. Todos esses benefícios se os instrumentos de Avaliação de Desempenho disponíveis forem utilizados de maneira adequada e apropriada (HEINRICH, 2003 *apud* SUZUKI; GABBI, 2009).

Em suma, observando aspectos de impactos no âmbito social, institucional e acadêmico, pode-se justificar a necessidade da realização da pesquisa, levando em consideração as lacunas de Avaliação e Gestão de Desempenho, abordadas e desenvolvidas na problematização.

Na estrutura de apresentação do trabalho estão dispostas as seguintes partes constituintes: primeiramente o referencial teórico, expondo a abordagem teórica de pesquisa na literatura por meio de artigos, periódicos, monografias, livros sobre o tema Avaliação, Gestão de Desempenho na Administração Pública. Em seguida, observa-se a metodologia utilizada na busca pelos objetivos, demonstrando quais critérios foram utilizados na pesquisa qualitativa, além da seleção dos participantes do estudo e dos instrumentos de coleta e análise dos dados. E, por fim, tem-se a apresentação dos resultados e conclusões advindos com a realização da pesquisa, além de sua contribuição e sugestões de melhorias no sistema de Avaliação de Desempenho dos órgãos da Administração Pública Executiva Federal como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados com mais detalhamento os aspectos teóricos que serviram de embasamento para o delineamento desta pesquisa, desenvolvimento dos objetivos e proposta de problema. A intenção foi buscar artigos, dissertações, monografias, livros e textos relacionados na bibliografia direta ou indiretamente com o tema proposto, para dar ao desenvolvimento do trabalho e à discussão dos resultados maior confiabilidade, quanto às questões conceituais e teóricas.

2.1 Reformas Gerenciais e breve histórico da Gestão de Pessoas na Administração Pública

É importante analisar as Reformas Gerenciais do Brasil, em especial a dos anos 1990, pois é a que se aplica melhor à realidade atual, no intuito de contextualizar a situação do Estado em relação a sua capacidade de se desenvolver. Essas Reformas foram marcos que trouxeram uma visão mais madura da administração pública e para a administração pública, proporcionando um melhor desenvolvimento e alcance de resultados mais expressivos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Segundo Bresser-Pereira (1998), os problemas envolvidos na reforma do Estado são quatro: dois problemas econômicos e políticos, um tratando da delimitação do tamanho do Estado, e outro, com um pouco mais de importância, da redefinição do papel regulador do Estado; outro problema envolvido é o econômico-administrativo, que trata da recuperação da governança ou capacidade financeira e administrativa de implementar decisões políticas tomadas pelo governo; e, por último, o problema político – o aumento da governabilidade ou capacidade política do governo de intermediar interesses, garantir legitimidade, e governar (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.60).

Observando esses problemas elencados na reforma gerencial do Estado nos anos 1990, percebe-se nitidamente que realidades de privatização, publicização e terceirização, e busca por maior autonomia e influência do Estado em seu próprio

crescimento, tanto econômico quanto político, gerencial e, por conseqüência, até mesmo social, é necessário que hajam políticas de gestão de pessoas com eficiência e eficácia notórias. É, a partir desse momento, que houve uma preocupação maior em gerenciar tarefas como recrutamento, seleção, carreira, no serviço público, profissionalizando seus funcionários, construindo um serviço público com bases meritocráticas, na busca pelo aumento da racionalidade e transparência no processo decisório (FARIAS; GAETANI, 2002).

Nesse sentido, busca-se constantemente fazer com que as normatizações e os processos normativos realmente tenham influência no trabalho dos servidores públicos, e causem o efeito esperado, dando resultados satisfatórios à população de um modo geral (FARIAS; GAETANI, 2002). Dessa forma, se torna interessante observar como a Gestão de Pessoas se desenvolveu na Administração Pública e quais fatores e acontecimentos foram determinantes para essa evolução.

Nesse sentido, Camões (2009) analisa as fases do desenvolvimento da Gestão de Pessoas na Administração Pública brasileira. É importante destacar a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 30 de julho de 1938, durante o governo Vargas. A partir de então, passou-se a substituir paulatinamente o patrimonialismo pelo sistema de mérito na seleção e desenvolvimento de servidores. No período governado por Juscelino Kubitschek, a capacitação ganhou força com a criação e revitalização de várias escolas de administração com objetivos de oferecer profissionais com os requisitos de educação e treinamento mínimos exigidos pelo governo para atuar de forma a evoluir a administração pública federal. Dentre essas escolas revitalizadas ou criadas, pode-se citar a Escola de Administração de Empresas de São Paulo, a Escola Superior de Guerra, o Instituto de Tecnologia da Aeronáutica, entre outros. (ENAP, 2006).

Em 1980, durante o período militar, houve a criação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP pelo DASP, no intuito de dar uma dimensão profissional à, na época, área de recursos humanos do governo federal. De acordo com a lei 6.8711 / 1980, era responsabilidade da FUNCEP: estimular o associativismo sociocultural e recreativo no setor público, valorizar o servidor e promover estudos e pesquisas que direcionassem a formulação de políticas de pessoal civil. O Decreto 85.524 / 1980 regulamentou o estatuto da FUNCEP. Nele as ações de desenvolvimento de pessoal eram direcionadas apenas aos técnicos de

nível médio ou inferior. Só depois, em 1986, com a criação da ENAP, é que o nível superior obteve recursos para capacitação (ENAP, 2006).

No governo Sarney houve uma reforma administrativa para aumentar a eficiência e a eficácia da máquina pública. A partir desse momento a ENAP passou a ser vista como a incubadora da administração pública, levando conhecimento e treinamento aos seus estudantes. O governo Collor deixou a capacitação do serviço público de lado e nenhuma ação foi significativa o bastante na época. Fernando Henrique Cardoso retomou o desenvolvimento da profissionalização do serviço público, mantendo a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. O Decreto nº 5.707 / 2006, criado no governo Lula, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e evidencia atitudes do governo em Aprimoramentos dos Servidores, Gestão por Competência e em Eventos de Capacitação em geral, como palestras, aulas, cursos. Para melhorar a qualidade geral dos serviços prestados pelo governo à população é necessário investir na formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos em todos os níveis (ENAP, 2006).

2.2 Gestão de Desempenho na Administração Pública

Segundo Marconi (2004) ainda hoje a área de Gestão de Pessoas da grande maioria dos órgãos públicos brasileiros se limita a exercer duas funções principais: rotinas de tarefas de pagamento de funcionários, benefícios da aposentadoria, entre outras, e a proposição de leis, regulamentos, etc. O exercício apenas dessas funções faz com que a Administração Pública tenha uma imagem burocrática e ineficiente.

Para evitar essa visão estereotipada, as organizações públicas desenvolvem uma Gestão de Pessoas que possui um viés Estratégico que integra essa Gestão aos objetivos e metas da organização como um todo. No intuito de se desenvolver cada vez mais, a Administração Pública investe na criação de Políticas de Gestão de Pessoas com objetivos alinhados às estratégias organizacionais, como ferramentas para alcançar melhores resultados (DEMO, 2010).

Desde que a Administração Pública se preocupou em desenvolver melhores técnicas para aumentar o desempenho, a ferramenta Avaliação de Desempenho e sua Gestão estão presentes e têm trazido resultados cada vez melhores. De acordo

com Odelius (2007), a Gestão de Desempenho tem sido uma ferramenta que auxilia o processo de modernização da Administração Pública nos níveis institucional, de equipes e individual.

Marconi (2004) também indica o alinhamento dos objetivos individuais, com os objetivos das equipes e da organização como fator essencial para o sucesso da integração da estratégia de Gestão de Pessoas com a estratégia organizacional. Para o autor, esse alinhamento aumenta o envolvimento dos funcionários com o trabalho desenvolvido e internaliza neles a responsabilidade pelo desempenho da organização.

A Gestão de Desempenho se configura como uma prática de gestão inovadora que tem por objetivo o desenvolvimento das pessoas de maneira mais ampla, além de focar também na melhora da eficiência profissional e organizacional e auxiliar na tomada de decisão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Essa prática surgiu como alternativa às tradicionais técnicas para avaliação de desempenho à medida que integra outras fases ao processo, a exemplo do planejamento, monitoramento e retroalimentação.

Representa, dessa forma, instrumento estratégico que, juntamente a outras ferramentas de gestão como, por exemplo, a gestão por competências, visa buscar soluções para as lacunas existentes entre as competências atuais e as necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais pré-estabelecidos na estratégia corporativa (BRANDÃO *et al*, 2008).

A gestão de desempenho, nesse sentido, se diferencia da avaliação. A avaliação simplesmente compara o que se espera de um indivíduo em termos de cumprimento de metas e a sua atuação efetiva. Já a gestão de desempenho se apresenta como mecanismo de acompanhamento o qual permite a correção de desvios a fim de garantir que o resultado final corresponda ao que foi planejado (GARCIA; SOUZA FILHO, 2010).

Para que se revele, de fato, como instrumento de desenvolvimento individual e organizacional, a gestão de desempenho deve estar desvinculada dos processos de objetivação e individualização. Esses se apresentam como mecanismos de controle patronal aos trabalhadores e fonte de manutenção das estruturas de poder preestabelecidas na organização. O processo de objetivação consiste na tradução, em termos quantitativos, do desempenho e das competências do funcionário avaliado. A individualização, por sua vez, seria o estímulo ao individualismo para

evitar a união dos trabalhadores em torno de reivindicações coletivas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Outro ponto, além da desvinculação dos processos supracitados, deve ser observado para obtenção de êxito com a utilização da prática de gestão de desempenho. Trata-se da diferenciação clara, tanto para avaliadores como para avaliados, entre avaliação e gestão de desempenho. Essa diferenciação, além de outros aspectos que devem ser observados, busca evitar as freqüentes dificuldades encontradas no funcionamento das avaliações e gestões de desempenho, as quais serão abordadas na seção seguinte.

2.3 Algumas limitações da Gestão de Desempenho

As avaliações de desempenho foram criadas com o intuito de dar *feedback* aos gestores a respeito do resultado/desempenho de seus empregados. Segundo Böhmerwald (1996), essas avaliações representam, na realidade, um incômodo para os gestores. Esse incômodo é, em grande parte, oriundo do grande distanciamento percebido pelos avaliadores entre os resultados obtidos pelas avaliações, em relação aos desejados. Além disso, os responsáveis por essas avaliações consideram o instrumento de avaliação como culpado e, em vez de tentar melhorá-lo, substituem-no por outros.

Em sua obra *Gerenciando o Sistema de Avaliação de Desempenho*, o autor supracitado define as causas principais do mau funcionamento das avaliações e gestões de desempenho, a saber: falta de comprometimento por parte da alta administração; falta de clareza dos objetivos da avaliação; falta de utilização dos resultados; avaliadores paternalistas; falta de continuidade do processo e dificuldade no estabelecimento de metas.

Ainda de acordo com Böhmerwald, “raramente a alta administração decide e se compromete com a Avaliação do Desempenho. Quando muito, apenas autoriza sua implantação ou retomada” (BÖHMERWALD, 1996, p.25). Já Bourne *et al* (2000) atribui à irrelevância do processo de Gestão de Desempenho em relação a outros como programas de reengenharia, *downsizing* e redução de custos, a essa falta de comprometimento da alta gerência nas etapas de planejamento e implantação.

Segundo Abbad (1996), a implantação de um sistema de avaliação requer o comprometimento de chefias e demais trabalhadores com as novas práticas de avaliação, divulgação do novo modelo, treinamento cuidadoso dos avaliadores e aumento da participação dos atores (avaliadores e avaliados) em todas as fases e etapas de implantação desse processo.

À essa falta de comprometimento podem ser adicionados alguns fatores, relacionados ao papel dos gestores/avaliadores, que dificultam a efetividade do processo de avaliação do desempenho, a saber: 1) despreparo das chefias em avaliar os funcionários; 2) alta rotatividade das chefias que, somando-se ao fato de não possuírem tempo para se aprofundar no conhecimento do processo de avaliação, não conhecem seus avaliados (Grillo, 1982); e 3) “processo deficiente de comunicação nas organizações, tanto para apresentar ao empregado o que se espera dele em termos de desempenho quanto para dar-lhe o *feedback*” (RIBEIRO, 2000, p.16).

Devido aos constantes insucessos apresentados pelas avaliações de desempenho no decorrer dos anos, somados à insatisfação de gestores/avaliadores e avaliados acerca dos resultados obtidos a partir delas, essas passam, mais recentemente, por uma reformulação. De acordo com Guimarães *et al* (1998), não se avalia mais apenas o desempenho individual, mas os desempenhos departamentais e organizacionais, assim como suas inter-relações. Dessa forma, segundo Ribeiro (2000), práticas ultrapassadas de avaliação estão sendo substituídas por um conjunto de metodologias contemporâneas que propiciarão às empresas maior competitividade frente às turbulências do mundo moderno. Esse processo de substituição é descrito por Guimarães *et al* (1998) como “gestão do desempenho organizacional”.

Novamente, o papel dos gerentes/avaliadores nesse processo de reformulação da avaliação de desempenho para alinhá-la à gestão de desempenho é fundamental. “Ao gerente cabe não apenas a iniciativa de negociar as metas, mas também de gerar condições necessárias à sua consecução” (STOFFEL, 1997, p.42). Sendo assim, o gerente/avaliador é responsável por dar suporte a todo o processo de desempenho dos subordinados. Segundo Guimarães *et al* (1998), o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a noção de um processo que engloba atividades de planejamento, de acompanhamento e da avaliação propriamente dita.

Guimarães *et al* (1998) sugere ainda ser necessário que os integrantes da organização passem a perceber a avaliação de desempenho como um sistema de gestão. É justamente na transmissão, para os avaliados, do deslocamento de foco das avaliações de desempenho no modelo de gestão do desempenho, - histórica e exclusivamente no resultado, para objetivar o processo como um todo – que se dá a atuação dos gestores.

A partir da utilização do modelo de gestão, os gerentes/avaliadores traçarão, em conjunto com os avaliados, objetivos a serem alcançados, assim como identificarão pontos fortes e fracos desses, reconhecerão obstáculos ao desempenho desejável e acompanharão todo o seu desenvolvimento.

2.4 Produção científica sobre Avaliação de Desempenho

Ao se analisar a Avaliação de Desempenho é imprescindível analisar os resultados obtidos com pesquisas relacionadas a esse tema, com o intuito de obter apoio para interpretar os dados e transformá-los em conhecimento útil para a sociedade como um todo. Diante disso, serão descritos neste trabalho pontos objetivos e resultados alcançados por alguns autores para o meio acadêmico em geral. Tal identificação e descrição servirá como base principal para a discussão dos resultados obtidos com esta pesquisa.

Odelius e Santos (2007) desenvolveram um trabalho acerca da Avaliação de Desempenho, cujo objetivo principal era identificar aspectos que influenciam o processo e os resultados dos sistemas de Avaliação de Desempenho de duas organizações da Administração Pública Federal, em um âmbito dos níveis organizacionais, gerenciais e individuais. No trabalho de Odelius e Santos (2007) houve a construção de um instrumento de pesquisa específico, um questionário, para identificar a percepção sobre os aspectos que têm influência. Além disso, também foi feita uma análise de variabilidade dos dados e uma análise da relação entre os aspectos identificados.

Os resultados obtidos com a pesquisa de Odelius e Santos (2007) identificaram os seguintes pontos considerados pelos entrevistados: apoio da cúpula do Governo Federal às ações estratégicas ajudam a promover o entendimento e a internalização das políticas e diretrizes determinadas; questões técnicas e de

legislação funcionam como limitantes a obter resultados satisfatórios, porém foi dada mais importância à valorização e atuação dos gerentes; ficou identificado que quando a avaliação é valorizada e feita com as competências certas, pode resultar em dados úteis à Administração para a Gestão de Desempenho; os gerentes devem ter competências capazes de liderar a equipe, fornecendo *feedback* quando necessário e utilizando as ferramentas adequadas para subsidiar a Gestão de Desempenho; os resultados e informações alcançados com a Avaliação de Desempenho devem funcionar como auxiliares na tomada de decisões e devem ser objetivos e precisos, representar de maneira adequada o desempenho profissional e alinhar metas organizacionais e individuais, propiciar diálogo entre chefia e funcionários e auxiliar no desenvolvimento progressivo do sistema de Avaliação de Desempenho utilizado; questões políticas que resultam em pouca independência na tomada de decisão; a falta de continuidade de gestão em alguns órgãos; a falta de padronização e coerência entre as avaliações de gerentes de uma mesma equipe; o paternalismo; a falta de reconhecimento da Avaliação de Desempenho como ferramenta eficiente de Gestão de Pessoas; a vinculação do desempenho com a concessão de gratificações atuam como ponto negativo do sistema, porém é efetuado de uma maneira melhor que os sistemas anteriormente usados; entre outros pontos abordados.

Os resultados da pesquisa de Odellius e Santos (2007) foram satisfatórios, identificando 4 componentes principais que influenciam a Avaliação de Desempenho, são eles: características do sistema, atuação dos gestores, impactos da avaliação sobre o indivíduo e aspecto cultural da organização.

Outra pesquisa importante de Avaliação de Desempenho a ser considerada foi feita por Suzuki e Gabbi (2009). Nela, as autoras analisam bibliográfica e documentalmente os desafios da avaliação de desempenho no Setor Público e utilizam o estudo de caso da Prefeitura Municipal de São Paulo para alcançar esse objetivo. Suzuki e Gabbi (2009) identificam fragilidades do modelo de Avaliação de Desempenho no Município ao observar a legislação vigente sobre o assunto.

Os resultados obtidos com a pesquisa de Suzuki e Gabbi (2009) relacionam problemas que fazem com que a Avaliação seja prejudicada. Dentre esses problemas pode-se citar: a inexistência de pesos entre as metas organizacionais, o que impossibilita a escolha de prioridade de execução, não prejudicando os avaliados por uma possível escolha equivocada; a não inclusão da alta

Administração Municipal como parte avaliada, da mesma forma como os demais cargos; a inexistência formal de conseqüências mais sérias em caso de não cumprir as metas de cada mandato de Governo; o desafio considerável de organização, relacionamento e coordenação entre os sistemas de avaliação de desempenho e as trocas de governos que causam ruptura de planejamento, o que prejudica significativamente o parâmetro de metas e a identificação de níveis de qualidade adequados; o reconhecimento da cultura como fator determinante na adaptação de sistemas de Avaliação de Desempenho; entre outros.

Estes problemas relacionados influenciam a aplicabilidade da Avaliação de Desempenho no município, o que traz dificuldades e problemas que não são solucionados com facilidade. A produção de várias peças legislativas, nesse âmbito, indica que Administração do município se preocupa com esse instrumento e tenta implementá-lo a partir delas. Entretanto, as mudanças e transformações culturais não ocorrem com velocidade, tampouco ocorrem por imposição de atos administrativos de legislação.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a operacionalização desta pesquisa, descreve seu tipo, caracteriza o setor analisado, especifica os participantes da pesquisa, identifica os instrumentos utilizados e apresenta o roteiro e os procedimentos de coleta e análise dos dados selecionados, para dessa maneira alcançar com clareza os objetivos propostos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Vergara (2007) uma pesquisa social pode ser classificada levando em consideração dois principais critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Esse método de classificação foi utilizado para desenvolvimento desta pesquisa. Assim, pode-se classificar esta pesquisa quanto aos seus fins, como descritiva, pois tem como objetivo descrever a percepção de 10 servidores de uma das 10 Agências Reguladoras do Brasil a respeito da aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho. No caso, descrição é definida por Gil (2009) como identificação, relato, comparação, entre outros aspectos. Quanto aos meios, a pesquisa é definida como observacional de campo e de caso, pois analisa apenas um dos órgãos do Poder Executivo Federal.

Será aplicado um roteiro de entrevista, definida como semi-estruturada, para auxiliar o autor da pesquisa. Essa abordagem, por meio desse roteiro, é tipificada como um levantamento qualitativo, já que busca, dentro da Agência Reguladora estudada, os servidores relacionados diretamente à seção que é responsável pela Avaliação de Desempenho dentro do órgão, além de servidores e gerência de outros setores e servidores da área técnica. O levantamento qualitativo é caracterizado por ter foco de compreensão centralizado no entendimento de determinado fenômeno, resultado da interpretação e dos resultados a ele especificados pelo pesquisador. A pesquisa é definida por um corte transversal, já que pretende expor o estágio atual da percepção de aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho na Agência Reguladora em questão (GIL, 2009).

3.2 Caracterização da organização

A atual pesquisa poderia ser direcionada a todos os órgãos do Poder Executivo Federal, vinculados e submetidos aos critérios e procedimentos abordados no Decreto nº 7133 / 2010. Porém, para escolha de local e objeto de estudo, fatores como tempo e acessibilidade, que dificultaram uma pesquisa mais abrangente, foram determinantes. Diante desse cenário, uma das 10 Agências Reguladoras do Brasil foi selecionada para servir de base para a pesquisa e fornecer os dados a serem analisados.

O nome da Agência Reguladora estudada não foi revelado por uma questão ética e no intuito de preservar a integridade da organização. A Agência Reguladora estudada foi escolhida por ser de fácil acesso de localização ao pesquisador e pelo contato inicial com o órgão já ter sido estabelecido anteriormente em outras ocasiões.

As Agências Reguladoras Federais atuantes no Brasil são órgãos ligados à Administração Pública Federal Indireta, criados com objetivo de assegurar a regulação e fiscalização da prestação de serviços em diversos setores da economia. Serviços estes que são cedidos por contrato para serem explorados pela iniciativa privada (GROTTI, 2006).

3.3 Participantes do estudo

Os participantes do estudo são 10 servidores lotados na Agência Reguladora estudada. A amostragem foi aleatória simples, de acordo com tipificação desenvolvida por Gil (2009), foi selecionada por saturação teórica, além de ser pré-categorizada. Os participantes da pesquisa foram selecionados até que a adição de mais dados fosse redundante ou repetida e não complementassem, na opinião do pesquisador, mais informações que acrescentassem melhor análise juntamente com os dados já obtidos.

A representatividade utilizada foi o envolvimento na implementação das Avaliações de Desempenho ocupantes de cargos da área de Gestão de Pessoas,

envolvimento de Gerentes de Linha de qualquer área da agência que aplique avaliação a subordinados, e, é claro, servidores envolvidos na avaliação em sua base, apenas como respondentes. Dessa forma, pretende-se alcançar maior confiabilidade nos dados, analisando diferentes perspectivas, de diferentes atores do processo, sobre a aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho. A intenção foi verificar a percepção da Avaliação de Desempenho sob a perspectiva dos profissionais que implementam, aplicam e se submetem às ações desse instrumento com potencial estratégico.

Participaram do estudo 10 servidores da Agência Reguladora escolhida, distribuídos em áreas e campos de trabalho diversos. Dentre eles, 1 representa a área de Gestão de Pessoas, abordando a visão de aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho por parte de quem implementa essa política; 4 representam os Gerentes de Linha relatando seu ponto de vista ao aplicar os atos determinados no ambiente de trabalho; e 5 fazem parte da área técnica, em que o desempenho do profissional é submetido às avaliações em todos os ciclos.

Os participantes da pesquisa exercem a função atual com tempo entre 11 meses e 10 anos, com uma média de, aproximadamente, 6 anos de atuação. Os cargos foram definidos como 1 Gerente Operacional, 3 Analistas Administrativos e 2 Especialistas em Regulação e 4 Técnicos Administrativos. Quanto à Formação Acadêmica, 8 entrevistados têm nível superior, sendo 2 formados em Administração, 1 em Arquivologia, 2 em Ciências Contábeis, 1 em Direito e 2 em Ciências Econômicas e 2 entrevistados têm apenas o nível médio.

O número de casos estudados, entrevistas realizadas parou em 10 unidades pela percepção do pesquisador que a adição de mais dados não acrescentaria informações diferentes das já coletadas e, também, por falta de tempo e acessibilidade na realização da pesquisa. Questões como essas e outras de limitação da pesquisa serão tratadas com mais detalhamento na seção de Conclusões e Recomendações.

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista (Apêndice A) semi-estruturada para auxiliar e direcionar o pesquisador na coleta dos dados. O roteiro é dividido em três partes distintas para interagir de maneira mais consistente e dinâmica com o entrevistado.

A primeira delas apresenta o roteiro, o pesquisador e o assunto da pesquisa no intuito de contextualizar o entrevistado ao assunto e ambiente que o pesquisador intenta alcançar. A segunda parte traça o perfil do entrevistado, oferece dados para análise comparativa entre setores e áreas de atuação, no intuito de perceber a diferença de percepção entre os níveis de formação e lotação. E, por fim, a terceira parte é composta pelos tópicos que foram discutidos e analisados, a base principal de dados para concluir a pesquisa.

Especificamente essa parte do roteiro é composta por questões de direcionamento da entrevista, dando liberdade ao entrevistado para discorrer sobre os assuntos, para que os objetivos específicos propostos na pesquisa sejam alcançados. As questões foram desenvolvidas e orientadas para representar os objetivos específicos em dados para posterior análise. O roteiro de entrevista tem caráter semi-estruturado, em que as questões apenas abordam as idéias das dimensões tratadas em campo. Esse tipo de roteiro apenas libera sugestões para que se estabeleça um diálogo mais aberto e profundo entre entrevistado e entrevistador. As questões foram relacionadas em três categorias principais, desenvolvidas de acordo com a literatura utilizada, são elas: questões técnicas, políticas e culturais.

A categoria 'Questões Técnicas' foi selecionada para identificar como a Agência Reguladora fez valer o Decreto nº 7133 / 2010 em seu ambiente organizacional, analisar a adequação dos critérios de avaliação relacionados no normativo e apontar dificuldades técnicas encontradas pelos servidores ao implantar a Nova Gestão de Desempenho. A categoria 'Questões Políticas' foi selecionada para demonstrar como as relações hierárquicas influenciam a Avaliação de Desempenho e como situações de preferências e benefícios a alguns grupos de hierarquia mais elevada são vistas e percebidas pelos servidores. A seleção da

Categoria 'Questões Culturais' foi feita para averiguar como os servidores percebem a receptividade do Novo Modelo ao ambiente e ao sistema já estabelecido e até que ponto esta questão pode interferir nas ações de trabalho e também nas relações entre eles. O Quadro 1 relaciona as categorias de análise propostas às questões do instrumento.

Categorias:	Questões do Instrumento
1. Questões Técnicas	1. A agência oferece suporte e estrutura física necessários para o desenvolvimento da Nova Gestão de Desempenho? 2. Qual é a adequação dos critérios de avaliação utilizados? 3. Os Avaliadores possuem preparo e competência necessários para realizar a Avaliação?
2. Questões Políticas	4. O que você pensa a respeito da troca periódica de Gestão da Agência em relação às ações de Avaliação de Desempenho? 5. Qual é a sua percepção de legitimidade e credibilidade da Avaliação?
3. Questões Culturais	6. Houve resistência às mudanças? E quanto à receptividade da Nova Gestão de Desempenho?

Quadro 1: Relação das categorias de análise propostas com as questões do instrumento
 Fonte: Dados da pesquisa

A elaboração do instrumento de pesquisa foi pautada com base nos objetivos específicos e teve como referencial as teorias de Gestão de Desempenho abordadas ao longo do trabalho. As dimensões elencadas na pesquisa são resultados da análise detalhada da literatura e definidas como relevantes para a aplicabilidade da Avaliação de Desempenho. Não houve aplicação do instrumento em testes anteriormente a da pesquisa em si.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta dos dados foi feita por entrevista presencial individual no local de trabalho dos servidores entrevistados. O tempo médio de aplicação do instrumento de pesquisa foi de, aproximadamente, 26 minutos e os dados foram gravados integralmente por meio de gravador de aparelho celular e transcritos, também integralmente, para posterior análise, conforme metodologia descrita por Bardin (2009).

O registro das respostas, feito por meio de gravação eletrônica, se caracteriza como o melhor modo de manter o conteúdo da entrevista preservado (GIL, 2009). A transcrição das entrevistas foi feita de forma literal para que a análise dos dados e de conteúdo tivesse mais confiabilidade. Depois foi feita uma análise comparativa dos dados, com objetivo de se obter uma matriz geral, apresentando aspectos comuns, divididos em fatores de características similares, a fim de que possa haver uma distribuição dos dados em categorias, para assim, obter a frequência exata das respostas que possuem conformidade (BARDIN, 2009).

As categorias descritas, questões técnicas, políticas e culturais, foram estabelecidas anteriormente à realização da pesquisa, por se tratar de análise de conteúdo pré-categórica. Ao analisar os dados, as categorias serviram como base para a definição de aspectos determinantes para verificar a aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo os resultados serão discutidos e analisados a partir da base de dados adquirida com a aplicação da ferramenta metodológica de roteiro de entrevista. As entrevistas foram direcionadas a 10 servidores lotados em uma das 10 Agências Reguladoras do Brasil. Os níveis de participação analisados foram: servidores da área de Gestão de Pessoas responsáveis pelo planejamento e incorporação da Gestão de Desempenho na Agência; servidores com cargos de Gerência de Linha que participam da Gestão de Desempenho aplicando avaliações em seus subordinados; e, por fim, servidores da área técnicas que têm seu desempenho submetido a essas avaliações.

Para identificação mais clara dos participantes da pesquisa foram atribuídos nomes e números correspondentes: no caso, o servidor participante responsável pela área de Gestão de Pessoas será denominado 'Servidor de GP', os 4 servidores que ocupam o papel de Gerentes de Linha serão denominados 'Servidor GL1', 'Servidor GL2', 'Servidor GL3' e 'Servidor GL4' e os 5 servidores da área técnica da Agência serão denominados 'Servidor T1', 'Servidor T2', 'Servidor T3', 'Servidor T4' e 'Servidor T5'.

O objetivo principal da pesquisa é caracterizar a percepção dos servidores da Agência a respeito da aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho, advinda com o lançamento do Decreto nº 7133 / 2010. Para o alcance desse Objetivo Geral foram elencados os seguintes objetivos específicos: levantar informações sobre a percepção dos servidores de uma Agência Reguladora acerca da Nova Gestão de Desempenho; identificar nas informações obtidas com o instrumento de pesquisa aspectos determinantes para a aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho; e analisar os aspectos identificados e relacioná-los às questões técnicas, políticas e culturais.

A coleta de dados, roteiro de entrevista, foi direcionada pela condução de categorias estabelecidas de acordo com a revisão da literatura acerca do tema de Gestão de Desempenho e também pela análise de conteúdo. As categorias principais identificadas são três, a saber: questões Técnicas, Políticas e Culturais. Como já abordado anteriormente, Técnicas por se tratarem de problemas de

estrutura e suporte, Políticas por abordarem problemas de hierarquia e relacionamento e Culturais por relacionar a implementação da Nova Gestão de Desempenho à receptividade dos servidores e a resistências às mudanças.

Analisando as categorias em pontos de interferência e problematizações no intento da aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho pôde-se perceber aspectos abordados, citados e relacionados pelos participantes da referida pesquisa. Foram relacionados nove aspectos principais, citados e abordados pelo menos uma vez por pelo menos um dos entrevistados. Os aspectos abordados estão apresentados no Quadro 2, relacionados às suas respectivas categorias e sua freqüências de citações.

CATEGORIAS	ASPECTOS ABORDADOS	FREQÜÊNCIA
1. Questões Técnicas	- Suporte adequado de Tecnologia da Informação;	1
	- Subjetividade dos critérios;	9
	- Qualificação dos avaliadores;	6
	- Vinculação da Avaliação de Desempenho com a concessão de gratificação.	7
2. Questões Políticas	- Rotatividade na área de Gestão de Pessoas;	2
	- Poder nas mãos dos avaliadores;	9
	- Credibilidade e legitimidade da Avaliação de Desempenho;	2
3. Questões Culturais	- Receptividade da Agência;	8
	- Expectativas pelo Novo Modelo.	1

Quadro 2: Categorias, seus aspectos correspondentes e freqüências de citações

Fonte: Dados da pesquisa

4.1 Questões Técnicas

As questões técnicas são tópicos relacionados ao método de aplicação da Avaliação de Desempenho e ao suporte organizacional tanto de infra-estrutura, como de tecnologia. Os aspectos abordados relacionados a essa categoria são: falta de suporte adequado de Tecnologia da Informação, identificação de elevada subjetividade dos critérios utilizados para a avaliação, qualificação necessária dos avaliadores e vinculação equivocada da Avaliação de Desempenho com a concessão de gratificação aos servidores da Agência.

Considerando o aspecto abordado 'Suporte adequado de Tecnologia da Informação' percebeu-se uma preocupação com a infra-estrutura na utilização do Novo Modelo. O Servidor de GP relacionou esse problema da seguinte maneira:

“[...] Ele (o Decreto) poderia ser muito mais bem utilizado, poderia facilitar muito mais a nossa vida se não tivessem essas duas questões e se tivesse um sistema. Isso até já conversei com a Coordenadora de Gestão de Desempenho do SRH. Sobre isso eu falei: - Olha vocês soltam o decreto e vocês não têm ferramenta, todos os órgãos têm dificuldade em informática, então a gente não consegue operacionalizar isso, a gente teve muita dificuldade, a gente não conseguiu entrar com o sistema no ar esse ano para o segundo ciclo, ele é mais completo, na data prevista apesar da gente tá pedindo aí há mais de um ano, mas a área diz que não conseguiu atualizar o sistema, o sistema tá cheio de falhas, a operacionalização é complicada também. Eu entendo essa busca que a gente pode modernizar a Gestão de Pessoas. No caso, se você for esperar ter um mundo perfeito você não consegue fazer nada, mas você tem que dar o mínimo de condição para as pessoas conseguirem fazer isso.” (Servidor de GP)

Esse aspecto aparece com frequência de apenas uma citação. Especialmente o Servidor de GP relacionou a percepção de dificuldade a esse aspecto, no período de preenchimento do questionário de Avaliação de Desempenho. O Servidor de GP indicou que a Administração não oferece o suporte necessário para a execução do programa de avaliação de desempenho. Ressalta ainda a dificuldade encontrada em todos os órgãos com a área de informática e das falhas do sistema. O fato de apenas o Servidor de GP ter relacionado esse aspecto revela que apenas ele identificou essa dificuldade, acredita-se que por fazer parte do núcleo de implementação e planejamento da avaliação de desempenho. Essa visão pode ser advinda de um processo de difícil estruturação no órgão. Quando chegaram aos

avaliadores e avaliados os problemas já podem ter sido resolvidos e por isso não foram relacionados por eles.

Analisando o aspecto abordado 'subjetividade dos critérios de avaliação', percebeu-se uma uniformidade de pensamento em relação a esse tema. Os critérios utilizados no órgão são descritos na Cartilha de Avaliação de Desempenho da Organização e são baseados nos fatores básicos de Avaliação vistos no Decreto nº 7133 / 2010, são eles: produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; trabalho em equipe; comprometimento com o trabalho; e cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Esse aspecto teve frequência de 9 citações em um total de 10 possíveis, apenas o Servidor T5 não citou esse aspecto. Ele pode ser melhor observado nas respostas do Servidor GL2, do Servidor GL3, do Servidor T1 e do Servidor T4:

"[...] os critérios de avaliação também não são muito claros. Um ou outro critério é mais objetivo, os outros nem tanto, dá margem à subjetividade (...) e até esses critérios utilizados pra avaliação não são muito claros e gera muita margem pra discussão, e, por fim, não são critérios objetivos." (Servidor GL2)

"[...] é complicado fazer a avaliação do servidor quando não se sabe direito o que avaliar, eu acho que os critérios são um pouco equivocados e, de certa forma, subjetivos, não acredito que eles se adequem aqui à nossa realidade, é até difícil falar sobre isso (...)" (Servidor GL3)

"[...] na verdade a avaliação de desempenho tinha que ser por critérios mais objetivos, tinha que avaliar (o desempenho) o servidor mesmo, não designar alguém pra falar se a nota dele é 5, 4, 3, 2 ou 1 para um critério que tá lá no decreto, não acho que seria a única forma de avaliar." (Servidor T1)

"[...] essas avaliações não são muito claras, as pessoas têm que inferir algo ou, sei lá, adivinhar o que avaliar. Pra mim mesmo é chato identificar esses critérios, porque eu acho que eles não estão relacionados de acordo aqui com o trabalho e é difícil mensurar, além de tudo." (Servidor T4)

A subjetividade dos critérios foi aspecto abordado preponderante na definição dos problemas identificados para a dificuldade de aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho. O apontamento da subjetividade dos critérios demonstra certa

dificuldade dos entrevistados em identificar e realizar a avaliação do desempenho de seus subordinados ou pares. Os comentários expostos corroboram com propriedade essa idéia desenvolvida por grande parte dos entrevistados.

Ao se falar sobre qualificação dos avaliadores, fala-se sobre falta de preparo dos mesmos na atuação da Nova Gestão de Desempenho. A falta de preparo desses servidores foi pautada como preocupação importante nas entrevistas. 6 participantes das entrevistas, dos 10, abordaram esse aspecto com maior especificidade. O Servidor GL2 comentou brevemente que a preparação dos avaliadores também é um ponto importante a se considerar. O Servidor T1 comentou que a preparação dos gerentes pode ter prejudicado a avaliação de desempenho no primeiro ciclo da Agência. E o Servidor T2 abordou:

“Eu acho que um ‘cara’ (avaliador) sem preparo atrapalha tudo, não atrapalha só a avaliação, são os ‘caras’ (avaliadores) sem preparo que atrapalham a gente, isso aí eu já vi muito aqui. E qual o problema desse caso? É que o gerente não tem interesse em se qualificar para aplicar uma avaliação, de tomar conhecimento, isso toma tempo, você pegar, ler e tal, deixa eu ver, na hora que eles recebem um pedido para se qualificar eles ficam doidos: ‘- deixa eu olhar aqui.’ Não tem muito interesse dos gerentes de uma forma geral.” (Servidor T2)

A frequência de 6 citações nas entrevistas do aspecto ‘Qualificação dos avaliadores’ indica uma preocupação dos servidores com a correta implementação das avaliações, tirando delas o máximo de informações para que sejam mais confiáveis possível e que tragam à organização informações importantes para a realização de atividades complementares de desenvolvimento e crescimento profissional dos servidores.

Outro aspecto abordado identificado e que também tem frequência bastante elevada, de 7 citações, é o aspecto ‘vinculação da Avaliação de Desempenho com a concessão de gratificação’. Para esse aspecto representam com propriedade:

“[...] você não vai avaliar em vias de regra pelo menos, o seu subordinado ou seu superior ou se auto avaliar com os mesmo critérios se isso tiver impacto financeiro ou se não tiver, você não mexer no leite das crianças, entendeu? E a gratificação, ela é bem substancial, ela representa um valor muito grande da nossa remuneração, então o que a gente percebeu com essa experiência, porque eu coordeno essa área há 2 anos, mas eu trabalho com isso há 5 anos, então eu já tenho uma experiência bastante razoável nesse assunto. Antes desse decreto tinha um outro, essa composição dessa gratificação no nosso salário já é desde 2006, gratificação baseada em uma avaliação individual, infelizmente não funciona, essa é uma opinião que eu defendo inclusive junto ao Ministério

do Planejamento em eventos que eu participei, promovidos pela SRH todas as vezes eu levo isso, não funciona, você vincular uma avaliação institucional a remuneração eu concordo, que as pessoas recebam de acordo com o desempenho da instituição mas você vincular a avaliação individual à remuneração não funciona.” (Servidor de GP)

“[...] quanto às gratificações, o nosso sistema tem uma gratificação individual que parece que ela é afetada quando seu desempenho passa a ser inferior a 85%. A impressão que eu tenho aqui é que uma pequena parte vai conseguir usar esse mecanismo que é um mecanismo complicado de se aplicar, à medida que você pode fazer uma distinção entre um servidor que atua melhor, um em relação ao outro, porém eu vejo assim que há um certo cuidado, diria, para que o corporativismo não seja negativo mas de que há uma preocupação para que não se fique abaixo dos 85% para não interferir na gratificação (...) é eu considero que todas as áreas vão ter a preocupação de que baixar a remuneração do servidor é algo complicado. Então, se você puder atuar ali sempre acima dos 85%, mas fazendo a distinção daqueles que se dedicam mais e aqueles que alcançam os 90 e poucos % e o que se dedica menos não fique abaixo dos 85% para não haver essa perda de remuneração que vai ter impactos [...] então é algo que deve ser usado com muito cuidado.” (Servidor GL1)

“[...] o fato de a avaliação ser ligada à gratificação, na minha opinião, é algo muito prejudicial à organização (...) você fica a mercê de ser amigo do seu chefe e companheiros de trabalho e faz com que tudo isso perca o sentido. Não entendo o porque de ser assim, espero que as pessoas vejam que isso está errado e mudem, porque se não, não tem sentido todo esse trabalho.” (Servidor T5)

A vinculação do desempenho com a concessão de gratificação é um assunto bastante delicado para os servidores do órgão. Pode-se perceber com as entrevistas que os servidores não se sentem a vontade em influenciar a remuneração de outros servidores, por receio de retaliações, ou por questões de complacência dos avaliadores.

O Servidor de GL comenta que acredita na concessão de gratificação por avaliação institucional, resultados em equipe, e não acredita em avaliação individual para aquisição desse direito. Isso decorre do fato de que a avaliação individual pode ter variáveis bastante subjetivas, isto é, essa complacência dos avaliadores, o relacionamento entre os servidores, seja ele bom ou ruim, entre outros fatores podem invalidar a avaliação e as respostas e informações adquiridas com o desenvolvimento dela.

4.2 Questões Políticas

As Questões Políticas identificam aspectos abordados relacionados à descontinuidade da Gestão de Pessoas, com as trocas de Gestão periódicas do órgão, hierarquia, poder de decisão na avaliação e credibilidade e legitimidade da Avaliação de Desempenho, por não cobrir todo o quadro de servidores de maneira equivalente na Agência.

Os aspectos relacionados a essa categoria são: 'Rotatividade na área de Gestão de Pessoas', 'Poder nas mãos dos avaliadores' e 'Credibilidade e Legitimidade da Avaliação de Desempenho'.

Ao se tratar do primeiro aspecto abordado, identifica-se a alta 'Rotatividade na Gestão de Pessoas' como determinante na continuidade e progressão das Políticas criadas e desenvolvidas por essa área. Esse aspecto só teve frequência de 2 citações dentre todas as entrevistas. Abordando esse assunto em suas explanações, os participante da pesquisa, Servidor GL4 e Servidor T1, comentaram da seguinte maneira:

"[...] não acho que o RH tem rotatividade alta, acho apenas que falta um pouco mais de atenção deles com alguns detalhes. Eles parecem que fazem as coisas meio que por fazer, um pouco mais de dedicação seria interessante para melhorar o trabalho aqui na Agência" (Servidor GL4)

"[...] a rotatividade atrapalha. Eu fiquei no RH um ano. Eu fui pra lá pra assumir a folha de pagamento, mas, no meu caso, foi rápido. Rotatividade alta? Eu acho que interfere, a rotatividade alta, eu acho que atrapalha (...) atrapalha, a visão do RH é de trabalho burocrático somente pra fazer o cadastramento dos servidores, com certeza o pagamento e a aposentadoria e eu não sei se isso já acontece na própria seleção de servidores do RH." (Servidor T1)

Os dois servidores que trataram esse assunto em suas entrevistas tiveram certa divergência em seus comentários. O Servidor GL4 comentou que não acredita que na área de Gestão de Pessoas haja muita rotatividade, mas ainda vê essa área com algumas dificuldades. Já o Servidor T1 esteve em trabalho na área de Gestão de Pessoas e permaneceu lá por apenas um ano. A percepção dele é que essa rotatividade, identificada por ele, atrapalha bastante a continuidade das propostas de Políticas de Gestão de Pessoas e prejudica o planejamento e estratégias desse

setor, quando se observa o alcance de resultados efetivos com a implementação dessas Políticas.

O fato desse aspecto ter sido apresentado por apenas 2 servidores, dos 10 entrevistados, indica que a percepção dos servidores está mais focada nos processos de avaliação de desempenho em si e menos em quem a coordena na cúpula administrativa.

O aspecto 'Poder nas mãos dos avaliadores' traduz uma questão política interessante no que diz respeito ao relacionamento entre os servidores. A frequência de citações desse aspecto foi de 9 servidores. Apenas o Servidor GL1 não identificou esse aspecto como relevante, de maneira clara. Para embasar esse aspecto tem-se a explanação do Servidor T2 e do Servidor T1:

“É uma coisa engraçada, porque ou o cara (avaliador) quer te prejudicar ou ele não quer te prejudicar, se ele quer te prejudicar não importa o que você faça, você pode ser o melhor funcionário, que vai ser prejudicado [...] se o cara não quer te prejudicar ele pensa o seguinte: - Não vou tirar o dinheiro dele. Aí a avaliação perde um pouco o sentido, porque a avaliação fica superestimada, ou você subestima que o cara gosta de você ou você subestima que ele não gosta de você. Ela não é uma avaliação com critérios objetivos e ainda mexe com o dinheiro então ou o cara vai tentar tirar o seu dinheiro, porque ele não gosta de você, ou ele não vai tirar o seu dinheiro, porque ele gosta de você, e nesse ponto acaba distorcendo o objetivo da avaliação.” (Servidor T2)

“Foi colocado que a definição dos pares é feita pelo gerente, nós colocamos inclusive que no nosso entendimento isso já gera um certo poder pro gerente. [...] não acho que é adequada, acho que a definição dos pares deveria ser aleatória para se adequar mesmo com o que existe de teoria em avaliação 360^o [...] não vai render uma aplicabilidade satisfatória, qual a razão de o gerente ter esse poder? Tem um nível de hierarquia em que os gerentes não são avaliados, eu não avaliei o gerente...” (Servidor T1)

Esse aspecto demonstrou preocupação recorrente nos servidores com o relacionamento interpessoal como fonte primária nas avaliações individuais. A complacência dos avaliadores ou uso dessa ferramenta como maneira de prejudicar algum servidor faz com que os servidores, em geral, não tenham confiança nos resultados oferecidos pela avaliação. Os entrevistados demonstraram a necessidade de se manter um bom relacionamento com seus companheiros de trabalho para que não tenham nenhum prejuízo em sua gratificação e em suas avaliações de desempenho.

O aspecto 'Credibilidade e Legitimidade da Avaliação de Desempenho' também pode ser visto no final da consideração anterior do Servidor T1. Ele afirma

que chega a certo nível da hierarquia em que os servidores não são avaliados. Esse aspecto foi desencadeado por 2 participantes, o Servidor T1, já observado, e o Servidor de GP, demonstrado com a assertiva:

“Você implementar avaliação de pares, auto avaliação, subordinado avaliando gerente e definir pares, isso foi muito complicado, ainda mais que o Decreto não atende isso pra todo mundo. Até um determinado nível hierárquico você tem todo esse esquema de avaliação, a partir de um determinado nível hierárquico essa pessoa (seu desempenho) não é avaliada, ela tem nota máxima, então isso por si só, na minha opinião, já quebra completamente o processo, perde a credibilidade.” (Servidor de GP)

Apenas 2 participantes da pesquisa identificaram esse aspecto como relevante. A não avaliação de servidores de hierarquias superiores traz a sensação de injustiça no método utilizado. Acredita-se que os outros participantes da entrevista não comentaram essa situação por se tratar de um assunto bastante delicado. Os servidores com hierarquia elevada não participam da avaliação e recebem a gratificação total sempre. Com essa situação, um pouco da credibilidade do método fica prejudica.

4.3 Questões Culturais

As Questões Culturais foram desenvolvidas com base na análise de dados referentes às reações dos servidores em relação às mudanças advindas com a Nova Gestão de Desempenho. Aspectos relacionados à receptividade dos servidores foram comentados e abordados nas entrevistas desenvolvidas para essa pesquisa. Os aspectos observados nessa categoria são: ‘Receptividade da Agência’ e ‘Expectativas pelo Novo Modelo’.

O primeiro aspecto, que aborda a receptividade e/ou a resistência às mudanças decorrentes da implantação e aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho, teve uma frequência de 8 citações nos comentários dos participantes da atual pesquisa. Porém, divergências entre as percepções desse aspecto foram facilmente notadas. O Servidor GL1, o Servidor GL3, o Servidor T2, o Servidor T3 comentaram que houve boa receptividade por parte dos servidores em geral. Já o Servidor GL2, o Servidor T1, o Servidor T4 e o Servidor T5 comentaram que houve

ansiedade, resistência ou receio à implementação da Nova Gestão de Desempenho. O Servidor de GP e o Servidor GL4 não comentaram sobre a receptividade em si, apenas que o Decreto foi lançado e aderido pelas Agências Reguladoras. Para mostrar a diferença de percepção demonstram-se dois servidores com opiniões divergentes, o Servidor GL1 e o Servidor GL2.

“Não houve resistência nenhuma à Nova Gestão de Desempenho. A gente acredita que nos próximos ciclos a coisa evolua, como eu falei, esse foi o primeiro ano e a gente tem muito aprender ainda, não houve uma avaliação (Comparativa) do primeiro ciclo, até pra dar uma orientação em relação ao segundo, acho que falta isso, a gente avaliar como é que foi...” (Servidor GL1)

“Receptividade? Houve ansiedade, mas teve um receio natural, uma resistência assim, em termos, para melhorar uma relação, porque na avaliação passada não poderiam todos os funcionários ter nota máxima por causa do desvio padrão, era uma burrice isso porque é impossível ter isso aí, o cara tinha que ajustar o desvio. E o grande ponto não foi mexido, porque colocaram o gerente operacional na história, mas não estão avaliando quem realmente deveria ser avaliado, que é o gerente geral, porque na verdade numa organização o servidor que tá na base ele tá realmente cumprindo aquilo que o foi passado a ele, ele cumpre diretrizes que são mandadas a ele pelo gerente geral, pelo superintendente e etc. Se as diretrizes são corretas então a base vai trabalhar bem.” (Servidor GL2)

As divergências de opinião entre os entrevistados demonstram que a Nova Gestão de Desempenho teve recepções diferenciadas nos diversos setores da Agência. Essa diferenciação levou à percepções divergentes dos participantes que demonstraram tal aspectos com suas assertivas.

O aspecto ‘Expectativas pelo Novo Modelo’ já foi abordado anteriormente, indiretamente em outros aspectos. Nesse aspecto é observada a percepção dos entrevistados sobre os impactos iniciais com o primeiro ciclo da Nova Gestão de Desempenho. Em geral, a expectativa com a Nova Gestão de Desempenho foi boa, por trazer, pelo menos, uma tentativa de mudança nas ações de Avaliação adotadas. A frequência ficou mais clara apenas no Servidor GL1 e no Servidor T3, porém todos trataram do assunto indiretamente. O Servidor T3 comentou da seguinte maneira:

“A expectativa aqui na Agência foi boa, todos esperavam um novo modelo, mais completo e que atingisse mesmo todos os pontos desejados com essas

atitudes, acho que conseguiram, não sei direito, pois, até agora, só teve uma avaliação, acho que mais pra frete poderemos constatar se está sendo satisfatório ou não, nas a expectativa sempre foi boa...” (Servidor T3)

Ao se conflitar os resultados alcançados com os conteúdos abordados no referencial teórico, que identificam resultados de pesquisas anteriores, observa-se a congruência das informações encontradas. Os aspectos observados por Odelius e Santos (2007) são exemplo claro dessa congruência.

Ficou claro que, no trabalho de Odelius e Santos (2007), assim como nos resultados obtidos com a realização desta pesquisa, os parâmetros de análise foram praticamente os mesmos. Identificou-se problemas com a subjetividade dos critérios dispostos na legislação. Outro aspecto negativo foi a vinculação da Avaliação de Desempenho com as gratificações concedidas pela apresentação de resultados satisfatórios.

Ao se comparar esta pesquisa com a das autoras Suzuki e Gabbi (2009) também se observa congruência de informações. Ao se analisar a credibilidade e legitimidade da Avaliação de Desempenho, pois ela não vale para todos os servidores, já que os de certa hierarquia recebem nota máxima, por consequência gratificação máxima, sem se submeterem às análises de cumprimento de metas e qualidade nos serviços executados.

Diante dessa discussão, observa-se a colaboração desta pesquisa com as demais anteriores sobre Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal. Tal contribuição traz significado aos resultados e reforça as idéias e conclusões previamente analisadas.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É evidente que, para alcançar melhores resultados, as organizações de hoje em dia galgarem objetivos cada vez maiores e mais ousados. Na busca por melhorar o ambiente de trabalho, as organizações utilizam ferramentas cada vez mais eficazes e que trazem resultados com velocidades cada vez maiores. Uma das ferramentas utilizadas frequentemente e que é constantemente posta à prova é a Avaliação de Desempenho e sua Gestão como instrumento de estratégia competitiva.

Entretanto, não é sempre que a ferramenta Avaliação de Desempenho é utilizada da maneira mais adequada, podendo trazer à organização, ao invés de benefícios com sua implementação, prejuízos. Por isso a Gestão dessa ferramenta compõe papel essencial na estratégia de sua aplicação e implementação atualmente.

O Serviço Público tenta, por meio de normatização, trazer para seu contexto experiências de Gestão de sucesso na área privada. A Gestão do Desempenho representa uma dessas tentativas, demonstrada pelo lançamento do Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010. Esse Decreto define os critérios e procedimentos a serem adotados em relação à Avaliação de Desempenho em órgão da Esfera Executiva Federal.

O objetivo desta pesquisa foi caracterizar a percepção dos servidores de uma das 10 Agências Reguladoras do Brasil, órgãos do Poder Executivo Federal, vinculados ao Decreto nº 7133 / 2010, a respeito da aplicabilidade da Nova Gestão de Desempenho em seu ambiente de trabalho. Considera-se que o objetivo principal da pesquisa foi atendido, pois foi possível perceber que a Nova Gestão de Desempenho ainda passa por um processo de estruturação e desenvolvimento dentro da Agência estudada. Várias falhas foram apontadas pelos entrevistados, acredita-se que pelo início de um trabalho que pode atender com maior satisfação os clientes interno. Porém, foi possível perceber também que as mudanças vieram para alterar para melhor todo o processo e que os servidores que foram entrevistados conseguiram perceber essa mudança para melhor com facilidade.

Contudo, como está ainda em um estágio de desenvolvimento, os participantes da pesquisa, em um contexto geral, não identificaram a Nova Gestão de Desempenho como aplicável ao seu ambiente de trabalho e como possível fornecedora de subsídios na busca por melhores resultados, tanto individuais, como intermediários e globais.

Dentre os problemas e reclamações comentadas, pode-se destacar a ineficácia do suporte adequado exigido da área de Tecnologia da Informação na execução da Avaliação; a subjetividade exagerada em alguns critérios escolhidos; a vinculação equivocada da Avaliação de Desempenho com a concessão de gratificação pecuniária aos servidores; a rotatividade alta da área de Gestão de Pessoas; o poder concedido aos avaliadores, aumentando a relevância do relacionamento interpessoal no desenvolvimento da ferramenta; descrença no método por não atingir a todos os funcionários da Agência; a receptividade do Novo Modelo e a resistência às mudanças; a qualificação incompleta dos avaliadores em relação a toda a proposta e estratégia buscada pela organização; e a expectativa do novo modelo quanto à sua funcionalidade e aplicabilidade.

Como pontos positivos da Nova Gestão de Desempenho, como já comentado, destacam-se a percepção dos funcionários de visível preocupação da cúpula com os modelos utilizados na Agência para alcance dos resultados e medidas e decisões mais organizadas e completas de maneira mais ajustáveis às necessidades dos servidores.

A pesquisa tentou contribuir para a escassa literatura de gestão estratégica de pessoas, no sentido de aumentar o volume de informações sobre os órgãos da Administração Pública que utilizam esses recursos. Acredita-se que a pesquisa pode colaborar com as Políticas desenvolvidas na Agência Reguladora estudada, identificando os pontos a serem reconsiderados de implementação e aplicabilidade da Nova Gestão do Desempenho.

No desenvolvimento da pesquisa foi possível perceber e identificar algumas limitações. Dentre elas destaca-se, a não possibilidade de abranger o conjunto de órgãos públicos que são vinculados ao Decreto nº 7133 / 2010 para consolidar os dados com mais variabilidade e bases diversificadas de parâmetros entre um órgão e outro. Analisar apenas um órgão para representar todo um Setor é uma proposta bastante pretensiosa, porém já é o começo de uma análise que poderá ser mais

bem desenvolvida posteriormente. O curto tempo para a realização da pesquisa foi fator determinante. A escolha da Agência Reguladora estudada como fonte dos dados a serem coletados ocorreu pela acessibilidade e facilidade de contato com os participantes do estudo. Os problemas com amostragem também se deram por conta do tempo de realização da pesquisa. Não houve tempo hábil para o autor conseguir realizar novas entrevistas e, assim, proceder com um número maior de informações. O instrumento utilizado também apresentou limitações, pois não foi previamente testado e, pela percepção do autor da pesquisa, poderia ter coletado mais informações dos entrevistados que ajudariam na realização da análise de conteúdo.

Recomenda-se, para aprimoramento dessa pesquisa, que mais órgãos do Poder Executivo Federal sejam contatados e analisados de forma detalhada, no intuito de obter dados mais variados e conflitantes a respeito do mesmo normativo. Além disso, recomenda-se também que o instrumento de pesquisa, entrevista semi-estruturada, seja pré-testado adequadamente, buscando melhor aproveitamento de seu uso.

Conclui-se que a Nova Gestão de Desempenho veio somar na evolução e modernização da Administração Pública Federal brasileira, pois demonstra que a cúpula do Governo tem se preocupado com os métodos e procedimentos mais adequados a serem adotados pelos órgãos subordinados e vinculados aos normativos vigentes. Porém, ainda há um longo caminho a se percorrer quando se trata de aplicação prática e efetiva dos normativos no ambiente de trabalho dos servidores pertencentes a esses órgãos.

Problemas relacionados a questões técnicas, políticas e culturais ainda se sobressaem em relação à publicação de normativos delimitadores e delineadores de procedimentos de Gestão a serem aderidos. A busca para superar essa barreira deve ser constante e eficiente para que o Setor Público continue quebrando paradigmas e estereótipos referentes à sua gestão e crescimento profissional de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. 1996. Artigo científico – Universidade de Brasília, Brasília.
- BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1995. 92 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 281p.
- BECKER, B. E.; HESELID M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas – Caxias do Sul: EDUCS**, 2005. 383p.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRANDÃO, H. P. ZIMMER, M. V.. PEREIRA, C. G. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. RAP - Rio de Janeiro, set/out.2008.
- BRASIL. **Decreto N. 7133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. **Presidência da República**, Brasília, 2010. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de novembro de 2011.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, v. 47, n. 1, 1998.
- BÖHMERWALD, P. **Gerenciando o Sistema de Avaliação do Desempenho**. v.2. Belo Horizonte. Editora Littera Maciel Ltda. 1996 – p. 23-28
- BOURNE M.; MILLS J.; WILCOX M.; NEELY A.; PLATTS K., **International Journal of Operation & Production Operation**, Vol. 20. Nº 7, 2000, p 754-771.

CAMÕES, M. **Suporte à transferência de treinamento aos egressos dos cursos de pós-graduação lato sensu da ENAP**. Brasília, 2009.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas, Valores Pessoais e Justiça Organizacional**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 11, N. 5, SÃO PAULO, SP, SET./OUT. 2010.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ENAP. **ENAP 20 anos: caminhos de uma escola de governo**. - Brasília: ENAP, 2006.

ENAP. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público / organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue**. – Brasília: ENAP, 2010.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct, 2002.

FONSECA, D. R. **Análise da implantação da gestão por competências em Agências Reguladoras Federais**. Brasília, 2011. Originalmente apresentado como trabalho de conclusão de bacharelado, Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

GARCIA, S. M. SOUZA FILHO, T. A. **Gestão do Desempenho na Nova Administração Pública. Um Estudo de Caso no Tribunal Regional Eleitoral de Rondônia**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.2, n.1, jan/abr.2010.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: o desafio dos Municípios**. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRILLO, A.N. **Avaliação de Desempenho: Experiência Brasileira na Administração Pública**. In: Revista de Administração- USP. vol. 17, n. 1, p. 24-35, 1982.

GROTTI, D. A. M. **As Agências Reguladoras**. Revista Eletrônica de Direito Administrativo Eletrônico, n. 6 – maio/junho/julho – Salvador, Bahia, Brasil, 2006.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, 1998.

MARCONI, N. **Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais.** IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004.

MASIERO, G. **Administração de Empresas: Teoria e Funções Com Exercícios e Casos.** 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ODELIUS, C. C. **Gestão de Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar.** Capítulo IV, In: Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, ENAP, Brasília, p.145-174, 2010.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados **Revista Economia & Gestão**, v.7, nº15, p. 10-30, 2007.

RIBEIRO, G. **Avaliação de desempenho: instrumento de dominação ou de gestão organizacional?** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SCHIKMANN, R.; CREDICO, R. **Utilização de indicadores de desempenho nos processos de avaliação de desempenho individual.** In: GONÇALVES, J.E.L. (org). **A Construção do Novo Tribunal de Justiça de São Paulo.** Vol II. São Paulo: FGV, 2005.

SUZUKI, J. A. N.; GABBI, L. B. B. **Desafios da Avaliação de Desempenho no Setor Público: caso da Prefeitura Municipal de São Paulo,** II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 13: Enfrentando as dificuldades de mensuração de desempenho no setor público: experiências em curso no Brasil, 2009.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** 5ª Ed. São Paulo: Futura, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

ROTEIRO DE ENTREVISTA – APLICABILIDADE DA NOVA GESTÃO DE DESEMPENHO: Caso de uma Agência Reguladora brasileira

Este roteiro de entrevista é ferramenta de auxílio na pesquisa para coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso do Graduando em Administração, pela Universidade de Brasília, Guilherme Gontijo Dias, matrícula 08/30739, orientado pelo Prof. Dr. Pedro Meneses. As informações coletadas serão utilizadas de maneira estritamente acadêmica, resguardando o sigilo das mesmas.

O presente roteiro tem por base a análise do Decreto nº 7133 / 2010 que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem adotados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de órgãos do Poder Executivo Federal, mas para a realização desse estudo, especificamente, de uma das dez Agências Reguladoras brasileiras. Desde já, agradeço a contribuição.

DADOS DO ENTREVISTADO:

Formação acadêmica: _____
Cargo que ocupa na Agência: _____
Função na Agência: _____
Tempo na Função: _____

TÓPICOS A SEREM DESENVOLVIDOS:

7. A agência oferece suporte e estrutura física necessários para o desenvolvimento da Nova Gestão de Desempenho?
8. Qual é a adequação dos critérios de avaliação utilizados?
9. Os Avaliadores possuem preparo e competência necessária para realizar a Avaliação?
10. O que você pensa a respeito da troca periódica de Gestão da Agência em relação às ações de Avaliação de Desempenho?
11. Qual é a sua percepção de legitimidade e credibilidade da Avaliação?
12. Houve resistência às mudanças? E quanto à receptividade da Nova Gestão de Desempenho?
13. Relate outros problemas técnicos, políticos ou culturais percebidos.