



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação  
e Documentação  
Departamento de Administração

Rafael Cunha Silva Bezerra

**A Gestão de Recursos Humanos na Administração  
Pública: Avaliação de Desempenho**

Brasília – DF  
2010

Rafael Cunha Silva Bezerra

**A Gestão de Recursos Humanos na Administração  
Pública: Avaliação de Desempenho**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, José Matias Pereira

Professor Tutor: Especialista, Marcos Ozório de Almeida

Brasília – DF

2010

Bezerra, Rafael Cunha Silva.

A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Avaliação de Desempenho / Rafael Cunha Silva Bezerra. – Brasília, 2010.

53 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Jose Matias Pereira, Dr., Departamento de Administração.

Co-orientador: Marcos Ozório de Almeida

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

Rafael Cunha Silva Bezerra

**A Gestão de Recursos Humanos na Administração  
Pública: Avaliação de Desempenho**

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

**Rafael Cunha Silva Bezerra**

Doutor, José Matias Pereira  
Professor-Orientador

Especialista, Josias Rodrigues Alves  
Professor-Examinador

Especialista, Marcos Ozório de  
Almeida  
Professor-Examinador

Brasília, 14 de Novembro de 2010.

Este trabalho é dedicado aqueles que estiveram ao meu lado pelos quatro anos e meio durante a conquista do sonho de me tornar administrador pela Universidade de Brasília.

## **AGRADECIMENTOS**

Por este momento em especial agradeço a Deus que me fez chegar até aqui. Agradeço a minha esposa, porque sem ela talvez eu não estivesse concluindo este curso. Agradeço aos meus pais que em vários momentos abriram mão de suas vontades em prol dos meus sonhos.

## RESUMO

A iniciativa privada e a pública na consecução de seus objetivos específicos de atuação os realizam, por meio das pessoas no contexto organizacional. Hoje, as pessoas são consideradas o maior ativo da organização e como tal necessitam ser avaliadas: para identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, para subsidiar o processo decisório de promoção, transferência e demissão. E ainda para fornecer *feedback* ao processo de correção de possíveis erros de conduta no trabalho. A publicação do Decreto 7133 de 2010 se constitui em um ato de gestão governamental singular para a administração pública brasileira. As antigas relações trabalhistas pautadas no paternalismo começam a dar espaço ao estilo meritocrático de gestão. O referido decreto abre espaço para uma avaliação de desempenho pautada em critérios claros e com finalidades antes com forte presença, apenas no setor privado. O presente trabalho objetivou analisar a relação entre avaliação de desempenho e produtividade, ponto este de grande valia para o setor público (foco deste trabalho), já que a eficiência se configura em um dos princípios constitucionais da administração pública. Foram empregados na construção central deste estudo (relação entre avaliação de desempenho e produtividade, no setor público) - livros, artigos, relatórios de gestão, memorandos, informes-EDF (Escritório Distrito Federal), entrevista e questionário - o qual concluiu que a avaliação de desempenho conforme proposta pelo Decreto 7133, de 2010, foi capaz de provocar diretamente aumento de produtividade, muito embora outros fatores tenham contribuído para os bons resultados alcançados.

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

## Abstract

The Private and Public initiatives are specified by means of goals attained, centered on the employee. Now-a-days, employees are considered the organization's greatest asset and need to be evaluated to identify trainings and developing needs, to attend to the promoting, transferring and firing processes. Moreover, to provide feedback in the corrective process of possible work related misconducts. The publication of Decree No 7133/2010 is a singular Brazilian Public Administration management act. The old labor relationship based on paternalism begins to loose space to meritocracy. This Decree initiates a performance evaluation based process, on clear criteria and objectives that once were only present in the private sector. In this paper there's the intention of analysing the relationship between performance evaluation and productivity, which has great importance for the public sector (the focus of this initiative), because efficiency is a Constitutional principle of the Public Administration. The research in this study was based on books, articles, management reports, memorandums, EDF-Reports (Distrito Federal's Office production monthly reports), surveys and questionnaires. The last one was able to show a direct relationship between the productivity increase and the performance evaluation as stated in Decree No 7133/2010, even though it is perceived that several other factors have contributed to obtaining good results.

**Keywords:** Employee Management. Performance Evaluation. Public Administration. Productivity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma ANP I.....	28
Figura 2 – Gráfico de influência de Atitude II.....	34
Figura 3 – Gráfico de influência de Atitude III. ....	35
Figura 4 – Gráfico de influência de Atitude IV.....	36
Figura 5 – Gráfico de influência de Atitude V.....	36
Figura 6 – Inscrições em Dívida Ativa VI. ....	39
Figura 7 – Execução Fiscal VII. ....	40



# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Formulação do problema .....	10
1.2	Objetivo Geral .....	12
1.3	Objetivos Específicos .....	12
1.4	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Gestão de Pessoas .....	14
2.2	Políticas De Gestão de Pessoas: .....	15
2.2.1	Análise e descrição de cargos .....	15
2.2.2	Recrutamento e Seleção .....	16
2.2.3	Avaliação de desempenho .....	17
2.2.4	Treinamento e Desenvolvimento .....	19
2.2.5	Remuneração .....	21
2.2.6	O papel da Motivação .....	21
2.3	Administração Pública .....	22
2.4	Uma breve visão da Gestão de Pessoas na Administração Pública .....	23
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	26
3.1	Tipo de Pesquisa .....	26
3.2	Caracterização da organização .....	27
3.3	População e amostra .....	29
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	32
4.1	Uma Breve Análise do Decreto 7133/2010 .....	32
4.2	Análise dos Dados .....	33
4.3	Percepção do Avaliador .....	37
4.4	Análise dos Relatórios de Gestão .....	38
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	41
6	REFERÊNCIAS .....	44
7	APÊNDICE .....	47
7.1	Apêndice A – Entrevista Estruturada .....	47
7.2	Apêndice B – Termo de Consentimento .....	48
7.3	Apêndice C – Questionário .....	49
7.4	Apêndice D – Entrevista .....	51

# 1 INTRODUÇÃO

Recursos Humanos é uma área relativamente nova, surgiu em meados do século XX e seu primeiro nome foi Relações Industriais. Sua criação originou-se por força do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, de lá para cá, foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir.

Atualmente entende-se que o maior capital de uma empresa são seus colaboradores (recursos humanos), portanto a área de recursos humanos tem deixado de atuar de maneira apenas operacional em suas funções básicas: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento, remuneração, análise e descrição de cargos e planejamento de RH, para atuar no planejamento estratégico da organização, participando de todo o processo de mudança e implementação das políticas organizacionais. Segundo Mohrman e Lawler III (1995), o papel da área de recursos humanos é executar o trabalho tradicional e fazer muito mais (Papel estratégico).

A gestão de pessoas pode ser vista por duas óticas distintas, a saber, a ótica do empresário que está associada ao valor que a GP pode agregar ao seu capital financeiro e econômico, e a ótica do trabalhador que busca agregar valor a sua carreira profissional, a sua vida e a de sua família. Um dos grandes desafios da GP é alinhar os interesses dos trabalhadores aos interesses organizacionais, gerando aí um ponto de inflexão que proporcione valores mútuos as partes envolvidas.

No desempenho da atividade de administrar a coisa pública, a administração pública, se revela como uma “grande organização” que, com finalidade diversa do setor privado necessita gerir aquilo que é público, deparando-se assim, com os desafios da satisfação interna e com o alinhamento dos interesses de seus administrados aos interesses da administração, desafios estes também enfrentados pelo setor privado.

Segundo, (DI PIETRO, 2002, pg.91), o conceito de administração pública divide-se em dois sentidos: "Em sentido objetivo, material ou funcional, a administração pública pode ser definida como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos. Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, pode-se definir Administração Pública, como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado".

Os setores público e privado se diferenciam na essência da finalidade de suas funções, uma vez que, o público busca o interesse da coletividade, o privado busca atingir os interesses organizacionais inferidos, em suma, de sua missão, visão e objetivos.

Neste contexto, o assunto em questão apresenta-se como um campo fértil para a análise do papel da gestão de recursos humanos na administração pública e para responder questões como: a GP representa ou desempenha a mesma função nos dois setores (público e privado)? Ou ainda para se discutir quais seriam suas principais diferenças quanto as funções básicas da GP.

## **1.1 Formulação do problema**

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho do profissional em função das atividades que realiza, das metas estabelecidas, dos resultados alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. O objetivo final da Avaliação de Desempenho é contribuir para o desenvolvimento das pessoas na organização. O resultado final da Avaliação de Desempenho deve apresentar as informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração de um plano de ações em relação a vários níveis gerenciais da organização.

A avaliação de desempenho na Administração Pública é permeada pelos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CONSTITUIÇÃO FEDERAL/88).

A gestão do desempenho é um instrumento fundamental na promoção de uma cultura de mérito, no desenvolvimento dos funcionários, na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, à sociedade civil, empresas e comunidades. Neste sentido, têm-se os seguintes objetivos essenciais da avaliação de desempenho na administração pública (Secretaria de Estado da Administração Pública):

- Desenvolver uma cultura de gestão orientada para resultados com base em objetivos previamente estabelecidos;
- Mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes;
- Reconhecer o mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos diversos níveis de desempenho;
- Promover a comunicação eficaz entre hierarquias, estabelecendo como instrumentos essenciais no processo de avaliação do desempenho a entrevista anual e a auto-avaliação;
- Fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários, através da identificação de necessidades de formação, consideradas necessárias na elaboração dos planos de formação dos serviços.

Segundo, Suzana Alves da Silva Toscano (2004) <sup>1</sup> a avaliação do desempenho é um instrumento de apoio a gestão e um fator de mobilização em torno da missão dos serviços e organismos e por isso deve ser vista como um estímulo ao desenvolvimento das pessoas e a melhoria da qualidade dos serviços.

No âmbito da administração pública brasileira medidas foram tomadas (Decreto 7133/10), a fim de, cortar as relações ainda correntes de paternalismo existentes na administração pública nacional, estabelecendo de forma mais plena a tão sonhada meritocracia.

---

<sup>1</sup> Secretaria de Estado da Administração Pública, MAIO 2004.

O Decreto 7133/2010 regulamentou as gratificações de desempenho dos servidores públicos federais, instituindo a avaliação de desempenho do setor público federal. O modelo instituído pelo decreto se configura na avaliação 360°.

Diante do exposto, levanta-se a questão: A instituição da avaliação de desempenho, conforme proposta pelo Decreto 7133/2010, será capaz promover o aumento da produtividade dos servidores da Procuradoria Geral da Agência Nacional do Petróleo (ANP) no Distrito Federal?

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar se a instituição da avaliação de desempenho, conforme proposta pelo Decreto 7133/2010, será capaz de promover o aumento da produtividade dos servidores da Procuradoria Geral da ANP no Distrito Federal.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Conceituar gestão de pessoas e suas funções básicas: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento, desenvolvimento, remuneração, análise e descrição de cargos.
- Conceituar administração pública: funções, atuação e finalidade.
- Identificar detalhadamente na avaliação de desempenho: seu conceito, finalidades e métodos de avaliação de desempenho.
- Avaliar o Decreto 7133 de 2010, pormenorizando a inserção da avaliação de desempenho individual, na Agência Nacional do Petróleo.

## 1.4 Justificativa

A administração pública brasileira apresenta no seu corpo administrativo relações paternalistas, principalmente nos cargos de livre nomeação e exoneração, e relações “meritocráticas”, quando se pensa em concursos públicos e planos de carreiras. A avaliação de desempenho instituída pelo Decreto 7133/2010 tem o potencial de acelerar o processo de transição do modelo paternalista para o “meritocrático”, trazendo a almejada moralização administrativa no que tange a admissão de funcionários no âmbito da Administração, preconizada em nossa Constituição Federal de 88, que além de instituir o concurso público como método de recrutamento e seleção de pessoal, postulou como princípio da administração pública a “eficiência”.

O presente trabalho justifica-se na intenção de analisar, efetivamente, os efeitos práticos da publicação do Decreto 7133/2010 e como ele efetivamente foi empregado no decorrer do ano de 2010, momento em que os períodos avaliativos se consumaram, e com isto analisar a relação das notas avaliativas que, conseqüentemente, provocaram efeitos financeiros e a influência sobre a produtividade dos servidores públicos da agência reguladora em análise. Por conseguinte, o trabalho desenvolvido apresenta certa relevância ao que é público, ou seja, do povo, já que, visa analisar questões flagrantemente do interesse de todos, não obstante a gestão do Estado estar vinculada às necessidades da coletividade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Aqui será apresentada uma revisão da literatura que envolve gestão de pessoas, políticas de gestão de pessoas, administração pública e avaliação de desempenho, afim de, subsidiar em caráter teórico o objetivo geral e os específicos deste trabalho.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

No passado temia-se que as máquinas eliminassem a necessidade de trabalho humano, porém o que se vê é que cada vez mais as pessoas vêm ganhando importância dentro das organizações. De acordo com o ex-Secretário do Trabalho dos EUA, Robert Reich, “A competitividade consiste naquilo que uma empresa pode fazer de maneira exclusiva”, e o que se tem de mais singular e exclusivo dentro de uma empresa é a capacidade de criar, mudar, implementar e inovar de seus colaboradores, ou seja, de seu capital humano, portanto, as pessoas constituem o maior ativo da organização. (CHIAVENATO, 2004).

A função ou objetivo básico da Gestão de Pessoas, na sua forma mais simples, é gerir em todas as suas dimensões o seu capital humano, fornecendo condições para que os colaboradores contribuam para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, porém o alcance de tais objetivos passa por todo um processo que envolve pessoas certas (qualificadas), na quantidade necessária e em tempo oportuno.

Segundo Chiavenato (2004), a gestão de pessoas depende de alguns aspectos como: a cultura organizacional, o contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, da estrutura organizacional e de uma infinidade de variáveis que o ambiente pode proporcionar. Os dizeres de John W. Teets, “Trabalho de gestão é ver a companhia não como ela é, mas como ela pode se tornar”, refletem a finalidade da Moderna Gestão de Pessoas que desempenha um papel diferenciado, já que, sua atuação pode gerar vantagem competitiva no concorrido mercado atual, uma vez que, hoje, esta não mais é um mero órgão

administrativo/operacional, pois passa a participar de todos os níveis do processo decisório organizacional, da gestão da mudança e do planejamento estratégico, deixando de lado o antigo papel, predominantemente operacional de alcance e atuação interna.

As pessoas no contexto contemporâneo passam a ser vistas como parceiras da organização e não mais se espera que estas, apenas contribuam para o alcance dos objetivos e missão organizacionais, mas que a organização contribua também para o alcance dos objetivos e metas individuais (carreira, remuneração, benefícios etc.). Com isto gera-se uma relação de sinergia organização-colaborador para o cumprimento mútuo de metas e objetivos organizacionais e individuais e isto é, hoje, um dos grandes desafios da Moderna Gestão de Pessoas.

Em suma, a Gestão de Pessoas é formada por uma série de políticas e práticas que visam de uma maneira geral às pessoas no contexto organizacional. Assim, este conjunto de medidas pode ser compilado em seis processos exemplificativos, nas palavras de Idalberto Chiavenato: Processos de Agregar Pessoas (Recrutamento e Seleção), Processos de Aplicar Pessoas (Modelagem do Trabalho e Avaliação do Desempenho), Processos de Recompensar Pessoas (Remuneração, Benefícios e Incentivos), Processos de Desenvolver Pessoas (Treinamento, Desenvolvimento e Aprendizagem), Processos para Manter Pessoas (Higiene e Segurança, Qualidade de Vida e Relações com Sindicatos), e Processos de Monitorar Pessoas (Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais). (CHIAVENATO, 2004).

## **2.2 Políticas de Gestão de Pessoas**

### **2.2.1 Análise e descrição de cargos**

O primeiro passo que o profissional de Gestão de Pessoas precisa tomar é verificar, estudar, investigar e descrever os cargos de sua organização, suas necessidades, requisitos, aspectos mentais, físicos e condições de trabalho, afim de, iniciar o processo de contratação de recursos humanos de maneira eficaz e eficiente. A



análise e descrição de cargos são extremamente importantes, principalmente, para o recrutamento e seleção de pessoal que configuram a porta de entrada dos recursos humanos na organização.

Uma organização pode ser definida como um sistema aberto, ou seja, um sistema (constituído de partes interdependentes, que compõem uma estrutura organizada, um todo), em contato com o ambiente externo. Esta relação promove o pressuposto lógico para mudanças constantes, já que, o mundo globalizado atual transforma-se a todo instante. Portanto o profissional de Recursos Humanos tem de estar atento, para que no exercício de sua atribuição de promover a análise e a descrição de cargos não se limite apenas aos requisitos e necessidades atuais do cargo. Por conseguinte, deve olhar o ambiente em que, este sistema aberto (organização) está inserido, pois as exigências podem mudar inclusive as necessidades e os requisitos do próprio cargo.

### **2.2.2 Recrutamento e Seleção**

Depois de se terem sido bem definidas quais são as necessidades da empresa em relação aos seus cargos, a etapa seguinte consiste em atrair, recrutar e selecionar pessoas, para preencher as lacunas em termos de recursos humanos que a organização apresenta. Pautados nos dizeres de Jean-François Marmontel, raras vezes o favor faz boa escolha, podemos dimensionar a importância destas políticas de Recursos Humanos que visam atrair e selecionar candidatos qualificados para a organização.

O Recrutamento segundo, (SHERMERHORN, 1996, apud CHIAVENATO, 2004, p.113) é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização e ainda no entendimento de, Masiero (2007), o recrutamento desempenha a função de localizar candidatos, para atraí-los para a vaga. Assim deve ser anunciada a disponibilidade do cargo no mercado para atrair candidatos qualificados para disputá-lo. Chiavenato (1995) define o Recrutamento como sendo dividido em três formas: interno, externo ou misto. O recrutamento interno é feito na própria empresa. Quando surge uma vaga, seu preenchimento se dá através de

remanejamento de empregados, por meio de promoção, transferência ou transferência com promoção. O recrutamento externo é aquele feito fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas. O recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga (pessoa transferida), devendo assim se realizar um recrutamento externo.

Depois de recrutado, o insumo humano passa por um processo seletivo e neste ponto destaca-se a seleção nos dizeres de Masiero (2007), como a reunião de procedimentos que tenta apurar entre os candidatos, quais apresentam os atributos apropriados para ocupar o cargo. A seleção dispõe de algumas técnicas para lograr êxito em sua finalidade, a saber, “Entrevista de Seleção (Dirigida ou Livre), Prova de Conhecimento ou Capacidade (Gerais ou Específicas), Testes Psicológicos, Testes de Personalidade (Expressivos, Projetivos ou Inventários) e Técnicas de Simulação (Psicodrama ou Dramatização).” (CHIAVENATO, 2004).

O sucesso da seleção depende diretamente de uma eficiente prática de recrutamento que por sua vez, será efetivo se na análise e descrição de cargos os aspectos intrínsecos (conteúdo do cargo) e extrínsecos (requisitos que o cargo exige do seu ocupante) refletirem um fiel retrato das necessidades da organização.

### **2.2.3 Avaliação de desempenho**

Para Robbins (2002), a avaliação de desempenho serve para diversos propósitos dentro das organizações. Os administradores as utilizam para diversas decisões de recursos humanos. As avaliações oferecem informações para subsidiar decisões como promoções, transferências e demissões. As avaliações identificam necessidades de treinamento e desenvolvimento, onde se podem desenvolver programas de melhoria. E ainda serve como instrumento para fornecer *feedback* aos trabalhadores, a fim de subsidiar sua busca por treinamento e desenvolvimento de carreira.

Existem alguns métodos de avaliação de desempenho para que se cumpra de maneira eficiente seu propósito, (ROBBINS, 2002), a saber:

**Relatórios Escritos:** Provavelmente, é o método mais simples de avaliação, consistindo em um relatório descrevendo os pontos fortes e fracos do colaborador, seu desempenho anterior, seu potencial e sugestões para aperfeiçoamentos. O relatório escrito não requer formatos complexos ou muito treinamento para ser feito, mas reflete a habilidade de quem o escreveu.

**Incidentes Críticos:** Focam a atenção do avaliador naqueles comportamentos que são divisores de águas entre realização eficaz ou ineficaz no trabalho. O avaliador descreve, por escrito, as coisas feitas pelo funcionário que foram especialmente eficazes ou ineficazes.

**Escalas Gráficas de Mensuração:** se configura em um dos métodos mais antigos e populares. Neste método, lista-se uma série de fatores de desempenho, como qualidade e quantidade de trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, comparecimento, honestidade e iniciativa. O avaliador examina a lista e classifica o colaborador em cada um dos fatores, em escala incremental, geralmente de cinco pontos. Este método é de fácil e rápida aplicação, fornecendo informações de maneira não muito profunda, porém de maneira rápida e segura.

**Escolha forçada:** Consiste em avaliar o desempenho através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases. O avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases em cada bloco que mais se apliquem ao desempenho do colaborador avaliado. (CHIAVENATO, 2004).

**Avaliação 360°:** Para (CHIAVENATO, 2004), este método de avaliação de desempenho consiste na realização da avaliação de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência 360°. Para Robbins (2002), este método de avaliação de desempenho oferece um *feedback* de desempenho de todos aqueles que formam o círculo de contatos diários do colaborador. Pode haver um inconveniente na avaliação 360°, pois o colaborador

pode se sentir na berlinda, com isto o processo avaliatório se torna algo doloroso e estressante.

No contexto da Administração Pública, o Decreto 7133/10, instituiu tanto a avaliação de desempenho individual, quanto à avaliação de desempenho institucional para o Poder Executivo Federal. Neste mesmo Decreto a avaliação de desempenho é definida em seu artigo segundo, como sendo: “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades”, ainda são estabelecidos os critérios de avaliação individual, a saber: I - Produtividade no Trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; III - trabalho em equipe; IV - comprometimento com o trabalho; e V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

## **2.2.4 Treinamento e Desenvolvimento**

Após o processo de avaliação de desempenho pode-se verificar algumas necessidades de capacitação dos colaboradores e com isto surge à idéia de treinamento e Desenvolvimento (T&D). O Treinamento é bem definido por Samuel C. (1994), como o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. (SAMUEL C. 1994, apud CHIAVENATO, 2004, p.339).

O treinamento pode ainda na ótica de Fontes (1980), ser visto como a ação exercida pela empresa ou entidade que a representa, com a finalidade de aumentar a eficiência e o rendimento dos trabalhadores, estando ainda relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os

empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos. (FONTES, 1980 apud MASEIRO, 2007, p.126)

No entendimento de Boog (1980), o treinamento refere-se ao cargo atual, ou seja, destina-se às necessidades ou deficiências de capacitação atuais e neste ponto inicia-se a diferenciação entre o treinamento e o desenvolvimento. Chiavenato (2004), o desenvolvimento está relacionado com a educação e com orientação para o crescimento pessoal do colaborador focalizando assim a carreira futura. (BOOG, 1980 apud MASEIRO, 2007, p.128)

O desenvolvimento pode ser visto por ângulos diferentes, pois podemos defini-lo em: Desenvolvimento Pessoal e Desenvolvimento Organizacional. Leonard & Zeace (1990), O Desenvolvimento Pessoal compreende experiências não relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionem oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, enquanto Wendell & Cecil (1981), O Desenvolvimento Organizacional é um esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura integral – com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e tecnologia das ciências do comportamento, incluindo ação e pesquisa. (LEONARD & ZEACE, 1990; WENDELL & CECIL, 1981 apud CHIAVENATO, 2004, p.381).

Na visão de Robbins (2002), o desenvolvimento da carreira passa a ser uma responsabilidade do colaborador e não mais apenas da empresa, em vista do achatamento das hierarquias organizacionais, diminuindo assim as oportunidades de promoção, ocorrendo em consequência a transferência da responsabilidade do planejamento da carreira da organização para o trabalhador. Este passa a ser responsável por manter seus conhecimentos, habilidades e capacidades atualizadas (treinamento) e ainda preparar-se para as futuras tarefas (desenvolvimento).

### 2.2.5 Remuneração

Na visão de Megginson et al. (1986) remunerar é prover os empregados com um pagamento financeiro como retribuição pelo trabalho realizado e como um incentivo para o desempenho futuro. Já para, Dessler (1997), remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas aos funcionários decorrentes do seu emprego (DESSLER, 1997 apud CHIAVENATO, 2004, p.260).

Para Chiavenato (2004), O salário se traduz em uma espécie de contraprestação pelo trabalho que o colaborador exerce no contexto organizacional. A remuneração insere-se dentro do contexto outrora citado, dos objetivos pessoais dos colaboradores, como um norteador do comportamento das pessoas, ficando explícita neste ponto a importância de uma boa política remuneratória que atinja as expectativas dos funcionários, que motive a permanência de recursos humanos na empresa e que ainda os atraia para a organização, facilitando inclusive o processo de recrutamento (atrair recursos humanos).

A remuneração é muito importante para os empregados porque é uma medida de seu próprio valor perante si mesmo, colegas de trabalho, família e sociedade. Assim, o nível absoluto de renda de um empregado indica seu *status*, prestígio e valor. (MEGGINSON et al., 1986).

### 2.2.6 O Papel da Motivação

Para Newman (1987), nenhum ato administrativo tem valor se os membros da empresa não se mostram dispostos a contribuir com seu esforço para o cumprimento das tarefas que lhes são atribuídas. É preciso encontrar um meio de criar em cada indivíduo o desejo de executar eficazmente as funções que lhe cabem. A finalidade da motivação é intensificar esse desejo.

Já para Megginson et al. (1986), Motivação é induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com suas próprias necessidades e personalidades distintas, a

trabalhar para atingir os objetivos da organização, ao mesmo tempo em que trabalham para alcançar os seus próprios objetivos.

O comportamento humano é sempre influenciado por alguma necessidade. Megginson et al. (1986), explana a respeito da hierarquia das necessidades de Maslow, que baseou tal conceito em dois princípios, primeiro as necessidades humanas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância progredindo de uma ordem mais baixa para uma mais alta de necessidades. O segundo princípio é o de que uma necessidade satisfeita já não serve mais como um motivador principal do comportamento.

## **2.3 Administração Pública**

Como expõem Rosa (2007), a administração pública pode ser conceituada, em sentido amplo, como o conjunto de entidades e de órgãos incumbidos de realizar a atividade administrativa, visando à satisfação das necessidades coletivas e segundo os fins desejados pelo Estado. Sob o enfoque material, o conceito de administração leva em conta a natureza da atividade exercida (função administrativa), e, sob o enfoque subjetivo ou orgânico, as pessoas físicas ou jurídicas incumbidas da realização daquela função.

Ainda para Rosa (2007), a atividade administrativa pode ser entendida como a gestão dos interesses qualificados da comunidade – pela necessidade, utilidade ou conveniência de sua realização – e marcados pela conjugação de dois princípios caracterizadores do regime jurídico-administrativo: supremacia do interesse público sobre o privado e indisponibilidade do interesse público.

As mencionadas atividades administrativas do Estado são exercidas sob a influência dos princípios da Administração Pública e neste ponto, faz-se uma pausa, para no entender de Nohara (2007), definir o que seja princípio, como norma de caráter geral, com elevada carga valorativa, que fundamenta as regras jurídicas. Os princípios desempenham um papel estrutural no Direito. Neste ponto podemos caracterizar, quais sejam os princípios da Administração Pública que segundo Lopes & Sampaio (2002), são explícitos ou implícitos. Ainda no entender das autoras os

princípios explícitos são aqueles constitucionalmente expressos, a saber, Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Já os implícitos decorrem das relações jurídicas ocasionadas pelo texto constitucional e suas relações de causa e efeito no mundo natural, podendo ser delimitados em: Finalidade, Razoabilidade, Proporcionalidade, Motivação, Controle Judicial dos Atos Administrativos, Responsabilidade Civil do Estado, Autotutela, Continuidade e Igualdade. (LOPES & SAMPAIO, 2002, p.16-29).

As atividades administrativas do Estado são exercidas e organizadas como outrora citado, por seus órgãos e entidades que se apresentam na forma de: Administração direta e indireta. Nohara (2007) conceitua Administração Direta como sendo as pessoas jurídicas políticas, isto é, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, e os órgãos que a integram por desconcentração (repartição de funções entre órgãos despersonalizados), sem personalidade jurídica Própria, ao qual a lei confere o exercício de funções administrativas. Di Pietro (2002) conceitua Administração Indireta como sendo o conjunto de pessoas jurídicas, de direito público e privado, criadas por lei, para desempenhar atividades assumidas pelo Estado, por descentralização (repartição de funções entre entes com personalidade jurídica própria), seja na forma de serviços públicos, seja a título de intervenção no domínio econômico. Ainda segundo a autora compreendem a Administração Indireta: As Autarquias, Fundações instituídas pelo poder público, Sociedade de Economia Mista e as Empresas Públicas.

## **2.4 Uma breve visão da Gestão de Pessoas na Administração Pública**

Pressupunha-se a necessidade de se ampliar a visão a respeito de Administração pública, os princípios sob, os quais, esta é regida e de que maneira isto se dá. Para então introduzir-se a questão de que o Estado, diante de toda a sua função administrativa constitucionalmente definida, o exercerá, naturalmente, através de pessoas e isto remonta aos conceitos antes apresentados a respeito de Gestão de Pessoas e suas políticas. Aqui se pode concluir que por analogia tais conceitos são aplicados, no que couber, na administração do Estado.



Sob a ótica do Ministério do Planejamento sua Secretaria de Recursos Humanos (SRH) tem como missão desenvolver a gestão de pessoas da administração pública federal, autárquica e fundacional, de forma a contribuir para a consolidação do estado democrático de direito.

Uma de suas premissas é a eficiência dos serviços públicos federais, pela continuada oferta de capacitação e desenvolvimento ao corpo técnico e pela preparação constante dos dirigentes de recursos humanos para o pleno exercício da moderna gestão de pessoas, com foco na democratização das relações de trabalho. (BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2010).

A atuação da SRH é pautada pelas seguintes diretrizes estratégicas, (BRASIL, MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2010):

- Formular e executar a política de gestão de pessoas por meio da negociação coletiva com os servidores públicos federais;
- Contribuir para a institucionalização de serviços públicos profissionalizados, responsáveis, eficientes e democráticos para construir e desenvolver uma inteligência permanente no Estado.
- Favorecer o desenvolvimento de um ambiente de inovação e criatividade na Administração Pública Federal.
- Proporcionar o envolvimento e o comprometimento dos servidores com os resultados das políticas públicas e o constante aprimoramento dos serviços prestados a sociedade brasileira.
- Proporcionar aos servidores remuneração adequada a administração pública federal.
- Consolidar o uso de indicadores objetivos de desempenho de servidores, equipes e órgãos ou entidades.
- Planejar os impactos orçamentários e financeiros no curto, médio e longo prazos relacionados aos gastos com pessoal, preservando o equilíbrio fiscal.

Após as considerações do Ministério do Planejamento, acerca de sua missão e diretrizes estratégicas - no trato dos seus recursos humanos - notamos a evolução

das antigas relações da área de RH (processos burocráticos), para a atual gestão de pessoas (papel estratégico), com foco nos resultados, com indícios de planejamento estratégico (ainda que de maneira tímida) e centrada na gestão por competências. O advento do Decreto 7133/2010 (Avaliação de Desempenho Individual e Institucional da Administração Pública Federal) corrobora com tais afirmações e ressalta o papel estratégico da GP, inclusive no setor público. Neste ponto percebemos a importância do Órgão de Gestão de Pessoas na Administração Pública, que por simetria ao setor privado pode prover ganho de vantagem competitiva para a Administração no trato de seu capital humano.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este capítulo visa apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa realizada acerca do tema em questão, considerando que “Um projeto de pesquisa é responsável por delinear um caminho a ser trilhado ao longo da investigação e, dessa forma, esclarecer o próprio investigador sobre os rumos do estudo” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.40).

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Quanto à forma de abordagem do problema esta pesquisa classifica-se em quantitativa. “Sob este enfoque tudo pode ser mensurado numericamente, ou seja, pode ser traduzido em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.71). Esta pesquisa se deu utilizando-se tal método já que este possibilita, através da representatividade numérica e da quantificação dos resultados, uma generalização dos dados coletados, através de entrevistas, questionários e relatórios.

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa classifica-se em Descritiva. “A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p.42). Tal escolha se deve ao fato deste trabalho procurar descrever as relações entre a avaliação de desempenho e a produtividade dos servidores públicos federais.

Tendo em vista a atualidade e recente inserção do tema (Decreto 7133/2010), os procedimentos técnicos, adotados segundo a classificação de (GIL, 2002), foram: pesquisa documental, bibliográfica e levantamento.

A pesquisa bibliográfica utilizou livros e publicações, com vistas a embasar do ponto de vista teórico o trabalho.

A análise documental se desenvolveu por meio de relatórios gerenciais, ofícios e informes produzidos pelo Escritório Sede do DF, a fim de, subsidiar a análise e resposta do problema de pesquisa.

O levantamento se consumou no Setor de Dívida Ativa da Procuradoria Geral da Agência Nacional do Petróleo (DF). O uso de tal método se justifica segundo (GIL, 2002), em seu caráter interrogativo feito diretamente as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

### **3.2 Caracterização da organização**

A Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), implantada pelo Decreto nº 2.455, de 14 de janeiro de 1998, é o órgão regulador das atividades que integram a indústria do petróleo e gás natural e a dos biocombustíveis no Brasil.

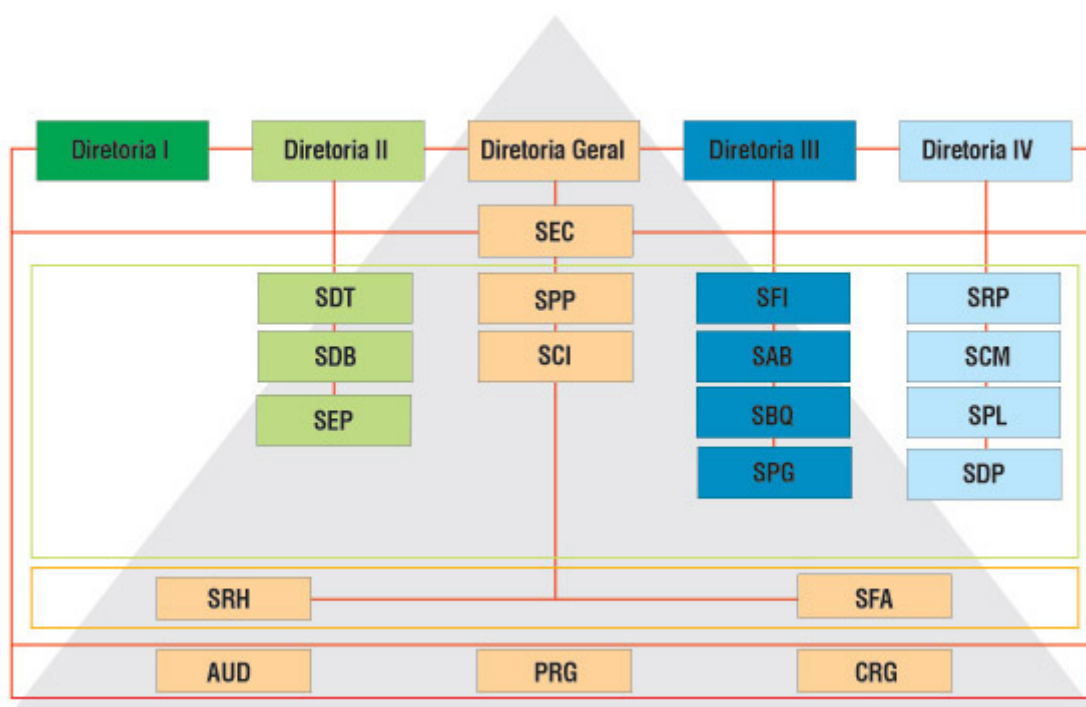
Constitui-se em uma autarquia federal, em regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, a ANP é responsável pela execução da política nacional para o setor energético do petróleo, gás natural e biocombustíveis, de acordo com a Lei do Petróleo (Lei nº 9.478/1997).

Entre outras atribuições, a ANP:

- Promove estudos geológicos e geofísicos para identificação de potencial petrolífero, regula a execução desses trabalhos, organiza e mantém o acervo de informações e dados técnicos;
- Realiza licitações de áreas para exploração, desenvolvimento e produção de óleo e gás, contrata os concessionários e fiscaliza o cumprimento dos contratos;
- Calcula o valor dos royalties e participações especiais (parcela da receita dos campos de grande produção ou rentabilidade) a serem pagos a municípios, a estados e à União;
- Autoriza e fiscaliza as atividades de refino, processamento, transporte, importação e exportação de petróleo e gás natural;

- Autoriza e fiscaliza as atividades de produção, estocagem, importação e exportação do biodiesel;
- Autoriza e fiscaliza as operações das empresas que distribuem e revendem derivados de petróleo, álcool e biodiesel;
- Estabelece as especificações técnicas (características físico-químicas) dos derivados de petróleo, gás natural e dos biocombustíveis e realiza permanente monitoramento da qualidade desses produtos nos pontos de venda;
- Acompanha a evolução dos preços dos combustíveis e comunica aos órgãos de defesa da concorrência os indícios de infrações contra a ordem econômica;

No exercício de suas funções, a ANP atua como promotora do desenvolvimento dos setores regulados. Colabora, assim, para a atração de investimentos, aperfeiçoamento tecnológico e capacitação dos recursos humanos da indústria, gerando crescimento econômico, empregos e renda. Sua estrutura administrativa pode ser vista na ilustração XX, a seguir:



**Ilustração I: Organograma ANP**

**Fonte: Agência Nacional do Petróleo**

### Legenda:

**AUD** - Auditoria  
**CRG** - Corregedoria  
**PRG** - Procuradoria Geral  
**SAB** - Superintendência de Abastecimento  
**SBQ** - Superintendência de Biocombustíveis e de Qualidade de Produtos  
**SCI** - Superintendência de Divulgação e Comunicação Institucional  
**SCM** - Superintendência de Comercialização e Movimentação de Petróleo, seus Derivados e Gás Natural  
**SDB** - Superintendência de Definição de Blocos  
**SDP** - Superintendência de Desenvolvimento e Produção

**SDT** - Superintendência de Gestão e Obtenção de Dados Técnicos  
**SEC** - Secretaria Executiva  
**SEP** - Superintendência de Exploração  
**SFA** - Superintendência de Gestão Financeira e Administrativa  
**SFI** - Superintendência de Fiscalização do Abastecimento  
**SPG** - Superintendência de Controle das Participações Governamentais  
**SPL** - Superintendência de Promoção de Licitações  
**SPP** - Superintendência de Planejamento e Pesquisa  
**SRH** - Superintendência de Gestão de Recursos Humanos  
**SRP** - Superintendência de Refino e Processamento de Gás Natural

A pesquisa se desenvolveu, na Procuradoria Federal junto à ANP em Brasília, que é formada por três setores distintos. O Contencioso, responsável pelo acompanhamento das ações judiciais de interesse da ANP nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste; o Consultivo, responsável pelo assessoramento extrajudicial e a Dívida Ativa. É na Dívida Ativa, mediante a confirmação da certeza e liquidez dos créditos devidos à ANP, nos termos do § 3º, art. 1º da Lei 6.830/80, que são feitas as inscrições em dívida ativa e os assentamentos dos termos e certidões de dívida ativa, promovendo as respectivas execuções fiscais em todo o país. Este setor emite, ainda, pareceres nas matérias de sua competência, homologa os parcelamentos das dívidas executadas, e custodia os processos administrativos até o encerramento dos processos de execução.

### 3.3 População e amostra

Inicialmente o estudo em questão tentou por meio da busca de uma amostra representativa generalizar os resultados da pesquisa para toda a ANP, no Distrito Federal. Porém devido à dificuldade de acesso às informações e falta de autorização para aplicação dos instrumentos de pesquisa foi escolhido, inclusive pela facilidade de acesso e autorização, a Procuradoria Federal junto a ANP, no DF. Este fato

resultou na redução da abrangência do problema de pesquisa, que teve de se ater a relação avaliação-produtividade no âmbito restrito da Procuradoria Federal.

Para Gil (2002), os levantamentos, geralmente, abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por esta razão o mais frequente é se trabalhar com amostras. Porém em decorrência da restrição de acesso as informações, bem como de autorizações para aplicação dos instrumentos de pesquisa. Houve restrição da abrangência do problema de pesquisa a Procuradoria Federal. E isto possibilitou a interrogação da totalidade dos servidores sob, os quais, o comportamento se desejava interrogar, findando-se a pesquisa, numericamente, em dez servidores.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Os instrumentos de pesquisa utilizados na classificação de Gil (2002) foram: a entrevista e o questionário.

A entrevista foi realizada com a Procuradora Federal – coordenadora da Dívida Ativa, da Agência Nacional do Petróleo, Dr(a).Adriana Pereira de Mendonça, com vistas a apurar suas expectativas, do ponto de vista de avaliadora, em relação ao efeito da avaliação de desempenho na produtividade dos servidores. A entrevista conforme classifica (ZANELLA, 2006), foi estruturada, pois foi guiada por três questões fechadas:

- A primeira, com a finalidade de apurar as expectativas do ponto de vista de avaliadora do binômio avaliação-produtividade.
- A segunda, com vista a avaliar uma eventual mudança de comportamento dos avaliados, pós-avaliação.
- A terceira, a fim de, identificar a presença do principal critério objetivo de avaliação, as metas individuais, nas menções avaliativas.

O questionário foi aplicado aos servidores públicos do setor de dívida ativa da Agência Nacional do Petróleo DF em sua totalidade, ou seja, 10 (dez) servidores.

Este apresenta no entender de Zanella (2006), questões fechadas (escala de Likert) tendo sido aplicado por meio de entrevista pessoal.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O presente trabalho buscou verificar a relação entre a avaliação de desempenho, na forma proposta pelo Decreto 7133/2010, e a produtividade dos servidores público federal da Procuradoria Geral da ANP, no Distrito Federal. E para cumprir este objetivo foi aplicado um questionário com dez perguntas à totalidade dos servidores da procuradoria, foi realizada uma entrevista com a procuradora federal coordenadora que avaliou os servidores no período avaliativo do ano de 2010 e ainda foi realizada uma pesquisa documental, que buscou analisar os relatórios de gestão, os informes e memorandos produzidos com o fim de relatar, explicar e informar os resultados setoriais da procuradoria.

### **4.1 Uma Breve Análise do Decreto 7133/2010**

O Decreto em questão faz alusão em vários pontos de seu escopo ao alcance de metas individuais e institucionais. A avaliação instituída é dividida em: avaliação institucional, que corresponde a 80% da parte remunerada do salário, em decorrência da avaliação, e avaliação individual, que corresponde a 20% da parte remunerada do salário, da mesma forma. Este trabalho se aterá na análise da avaliação individual, que é o foco da pesquisa, porém podemos considerar a correlação entre elas, pois a soma das metas individuais se configura, em uma visão macro, nas metas institucionais ou globais.

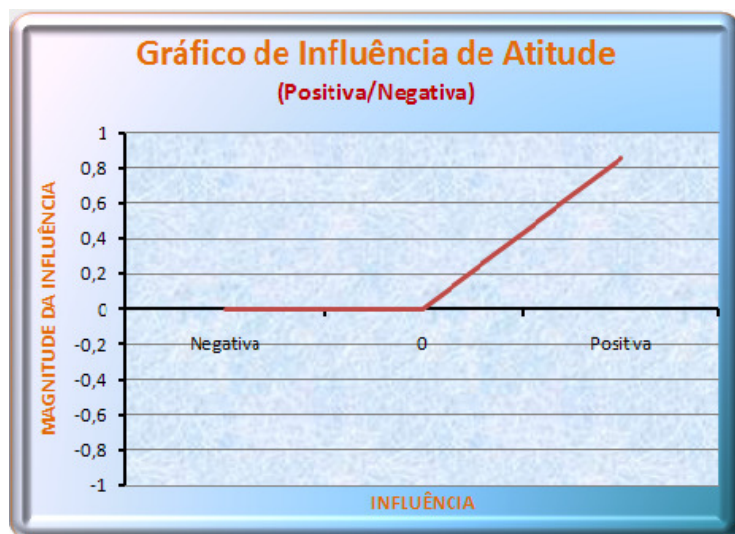
A avaliação de desempenho é definida por este decreto, como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor. Em seu art.4º, §1º, critérios que extrapolam a análise linear das metas individuais são estabelecidos, como: I – produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade, II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício, III – trabalho em equipe, IV – comprometimento com o trabalho e V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Neste ponto é necessária uma interrupção, para nos dizeres de Chiavenato (2004), explicitar o que seria salário, que em sua concepção é uma contraprestação devida pela prestação de serviços do empregado a organização, se constituindo em elemento simbólico e intercambiável das relações de trabalho. Para as pessoas, o trabalho é considerado como um meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. Já o salário permite alcançar muitos objetivos finais desejados pelo indivíduo. Portanto o efeito financeiro decorrente deste decreto é um elemento importante para a análise da relação da avaliação de desempenho e a produtividade dos servidores da Agência Reguladora em que foi realizada a pesquisa.

## **4.2 Análise dos Dados**

A partir dos cinco critérios estabelecidos pelo decreto, que extrapolam a simples análise das metas individuais, foram construídas perguntas com valoração na escala de Likert, que nos dizeres de Brandalise (2005), podem assumir os valores inteiros (-2, -1, 0, +1 e +2). No questionário aplicado, os valores atribuídos a cada possibilidade de resposta são representados por: (-2) Não concordo totalmente, (-1) Não concordo parcialmente, (0) Indiferente, (+1) Concordo parcialmente e (+2) Concordo totalmente. Foi utilizada a média ponderada para quantificar numericamente a influência de cada fator presente nas afirmações do questionário aplicado, utilizando-se o valor atribuído a cada possibilidade de resposta na escala de Likert.

Dentro do critério de avaliação, produtividade no trabalho, estipulado pelo Decreto, foram construídas afirmações no questionário, a fim de, apurar do ponto de vista dos avaliados a relação avaliação/produtividade, levando-se em conta, o não menos importante, efeito financeiro decorrente. O que se tem em uma análise numérica do quantitativo de entrevistados e levando-se em consideração o peso de cada resposta possível é que na ótica dos servidores o fato de estarem sendo avaliados contribuiu para que eles apresentassem um maior cuidado no cumprimento das metas estabelecidas da ordem de, aproximadamente, 86% de influência positiva no comportamento, o que significa a presença marcante do fator avaliação influenciando a produtividade, conforme a ilustração II, a seguir:



**Ilustração II: Gráfico de influência de Atitude**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Em uma análise mais criteriosa pode-se inferir dos números que houve uma influência positiva deste fator no comportamento dos servidores. Já na ótica inversa não foi detectada qualquer discordância relacionada ao fato da avaliação não provocar motivação para o cumprimento das metas estabelecidas. A indiferença figurou com percentual aproximado de 14% de influência no comportamento.

A análise do efeito financeiro do Decreto apresentou números não muito diferentes dos anteriores, reforçando a influencia do conjunto avaliação, produtividade e o efeito financeiro proposto pelo instrumento jurídico. A influência positiva no comportamento relacionado à variável financeira apresentou, aproximadamente, 82% de concordância, porém neste critério a influência negativa, ou seja, a discordância figurou em percentual aproximado de 12%, já a indiferença apareceu com apenas 6% de influência, conforme a ilustração III, adiante:

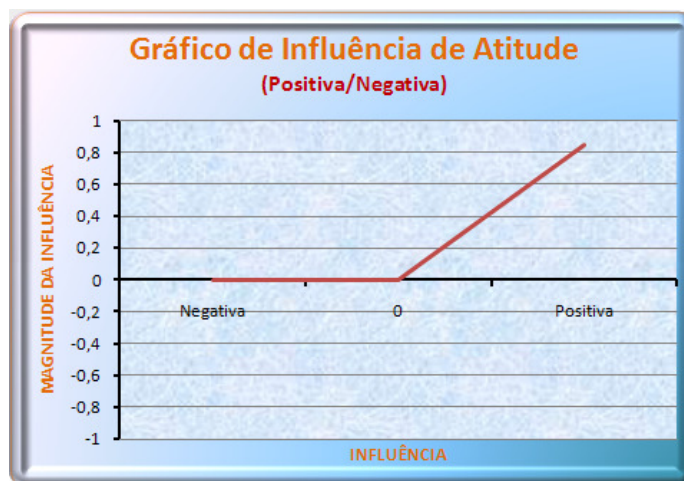


**Ilustração III: Gráfico de influência de Atitude**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

O professor Chiavenato, conforme citado anteriormente, ressalta o salário como balizador do comportamento das pessoas na organização, muito embora este seja apenas um dos fatores, porém com importância demonstrada na percepção dos servidores da procuradoria.

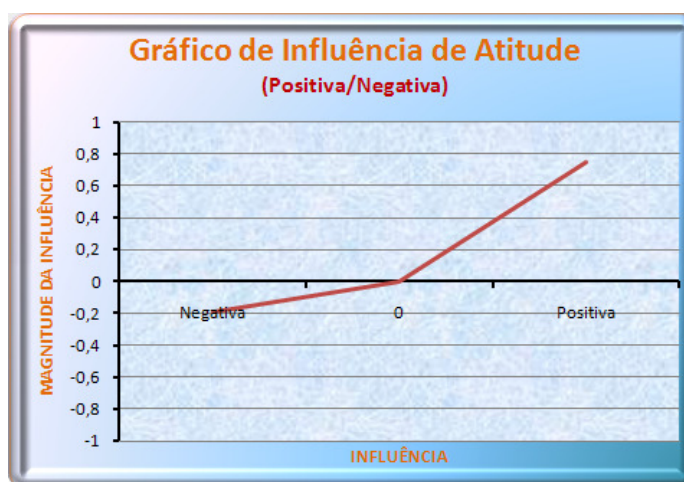
O interesse, o entusiasmo e a determinação no trabalho, incorporados no 4º critério avaliativo proposto pelo Decreto, a saber: comprometimento com o trabalho. Também foram alvos da pesquisa, a fim de apurar, na percepção dos servidores, a influência da avaliação em um eventual aumento de entusiasmo com o trabalho ou de um maior interesse neste. Números semelhantes aos critérios anteriores foram apurados onde, houve 85%, aproximadamente, de concordância positiva dos servidores na influência direta do fato de estarem sendo avaliados ao aumento de interesse pelo trabalho, assim como do entusiasmo. Não foi detectada qualquer discordância dos servidores em relação ao fato de estarem sendo avaliados, não provocar aumento de entusiasmo, interesse e determinação em relação ao trabalho. A indiferença figurou com número aproximado de 15% de influência, conforme a ilustração IV, adiante:



**Ilustração IV: Gráfico de influência de Atitude**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Outro fator analisado foi o estabelecimento claro e conciso das metas e objetivos estipulados, pois o Decreto 7133/2010 apresenta - em caráter de destaque -, em seus artigos 3º e 4º no §1º, o cumprimento de metas individuais como premissa central da avaliação de desempenho. Portanto o estabelecimento, de forma clara e concisa, das metas se configura em fator essencial para se auferir produtividade e necessidades de intervenção, seja no trato dos servidores, seja no próprio estabelecimento das metas. A concordância dos servidores em relação ao estabelecimento claro deste fator apresentou-se na ordem numérica de 75%, houve discordância aproximada de 19% e indiferença de 6%, conforme a ilustração V, a seguir:



**Ilustração V: Gráfico de influência de Atitude**

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Os números demonstram coerência entre o que foi estabelecido como parâmetro de avaliação de desempenho e o que se espera efetivamente dela, que é o cumprimento de metas individuais. As metas quando não estabelecidas de forma clara podem provocar insatisfação dos funcionários, pois estes ficam sem parâmetros claros que norteie seus comportamentos no trabalho. No caso da procuradoria da ANP os servidores, de acordo com suas percepções, atestaram a presença positiva deste fator.

### **4.3 Percepção do Avaliador**

O Decreto 7133/2010 estabeleceu a chamada avaliação 360º, porém nem todos que entraram em contato com o avaliado foram considerados no processo avaliativo, já que no primeiro período avaliativo, apenas a chefia imediata foi considerada. Este fato impossibilitou a análise da avaliação instituída com o *status* de 360º.

A avaliação de desempenho foi realizada pela Procuradora Federal, Adriana Mendonça, coordenadora do setor de dívida ativa da procuradoria geral da ANP no Distrito Federal, onde se concentra 80% dos servidores deste setor.

Em entrevista, a procuradora, quando interrogada a respeito de suas expectativas em relação à avaliação de desempenho e um eventual ganho de produtividade em decorrência desta, destacou que a avaliação de desempenho possibilita, tanto para a chefia como para os servidores, critérios claros de avaliação, como horário de trabalho e pontualidade, e isto torna possível a quantificação do desempenho em virtude dos parâmetros estabelecidos. A seu ver isto é positivo tanto para o servidor, pois este está de posse previamente do que se espera dele no trabalho, quanto para a chefia que tem critérios claros para avaliá-lo.

Houve um destaque em sua percepção ao efeito financeiro da avaliação, pois cerca de cinquenta por cento da remuneração advém da gratificação de desempenho de atividade regulatória, regulamentada pelo Decreto 7133/2010, que é alvo desta pesquisa. Para a procuradora o fato de estar sendo avaliado em si já provoca efeitos

positivos na produtividade dos servidores, ainda mais com o efeito financeiro subsequente a este Decreto. Ainda sob sua ótica, o *feedback* da avaliação é importante para que o servidor saiba como ele está dentro da organização e em relação ao trabalho como um todo, servindo ainda para balizar seu comportamento sob diversos níveis.

Foi questionada uma eventual mudança de comportamento dos servidores, pós-avaliação. Neste ponto foi destacado pela responsável da dívida ativa, que houve uma mudança de comportamento dos servidores, pois a avaliação de desempenho se bem utilizada é um bom “termômetro” para o avaliado que devido aos critérios estabelecidos sabe o que se espera dele e isto é positivo, porque além de subsidiar informações sobre as competências individuais de cada funcionário, ajuda a racionalizar o serviço alocando cada servidor naquilo que ele sabe fazer melhor e que irá satisfazê-lo no trabalho.

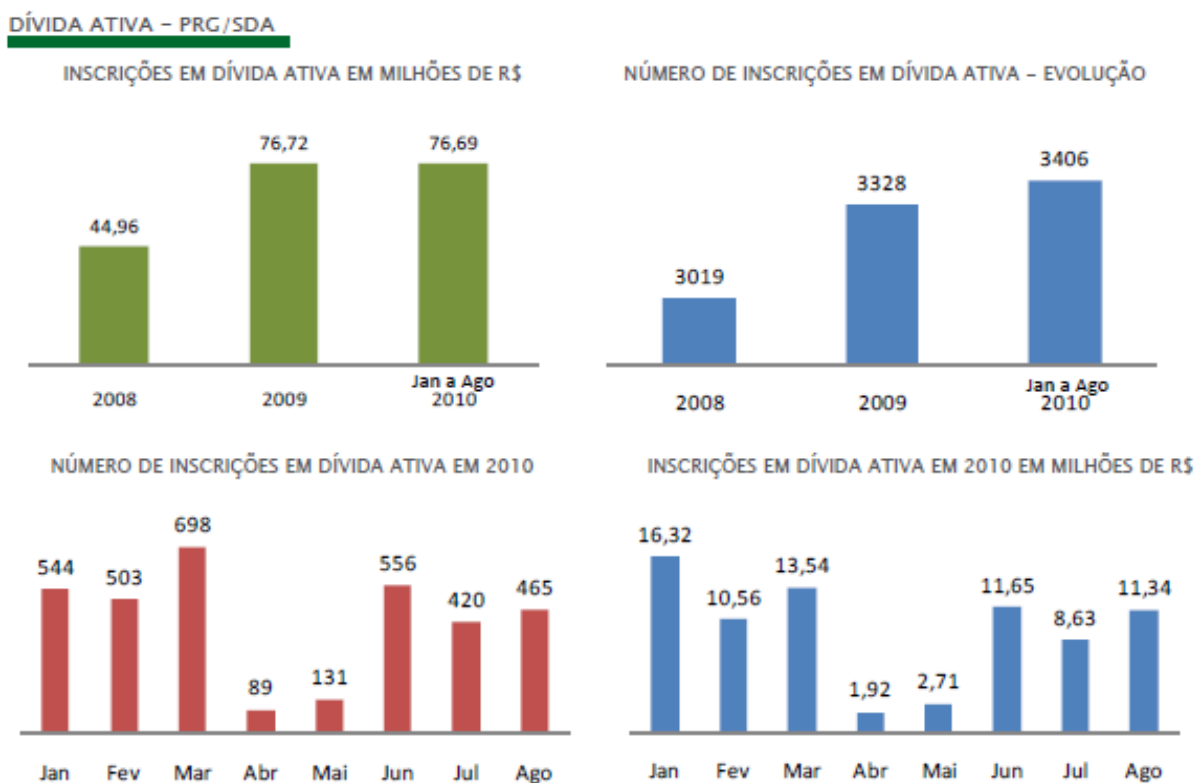
Por fim, e em relação ao caráter centrado em metas individuais preconizado no Decreto, à procuradora quando provocada a se manifestar em relação ao fato deste critério ter sido usado, ou não, como parâmetro principal da avaliação de desempenho, fez uma comparação das metas com uma orquestra onde cada um toca um instrumento e o maestro dita as notas. Ela acredita no caráter motivador das metas. No caso específico da procuradoria geral do DF em que se trabalha com prazo prescricional de processos administrativos as metas de produtividade, além de necessárias, são muito positivas ajudando inclusive na integração de toda a equipe ao mesmo objetivo. A procuradora concluiu ainda, que as metas pessoais ocuparam presença de destaque como parâmetro de avaliação de desempenho, neste primeiro período avaliativo.

#### **4.4 Análise dos Relatórios de Gestão**

A Agência Nacional do Petróleo adota a produção mensal de informes com a análise de produtividade de todos os setores do Escritório Sede em Brasília – EDF, onde a procuradoria federal da ANP no DF está situada. Pontos como os números de inscrições em dívida ativa e execuções fiscais fazem parte deste documento. Este

instrumento de gestão corrobora com o princípio da administração pública, publicidade, elencado no texto constitucional e institui uma administração mais transparente não só para os clientes internos como para os externos, a sociedade.

A procuradoria federal no DF, em suma, tem a função de exigir o crédito devido a União e no exercício desta função utiliza-se de instrumentos eficazes a tal objetivo, a inscrição em dívida ativa e a execução fiscal. Portanto a análise numérica e comparativa destes instrumentos no tempo é de grande valia para a percepção da atividade fim deste setor. Um comparativo destes números pode ser visto na ilustração VI, a seguir:



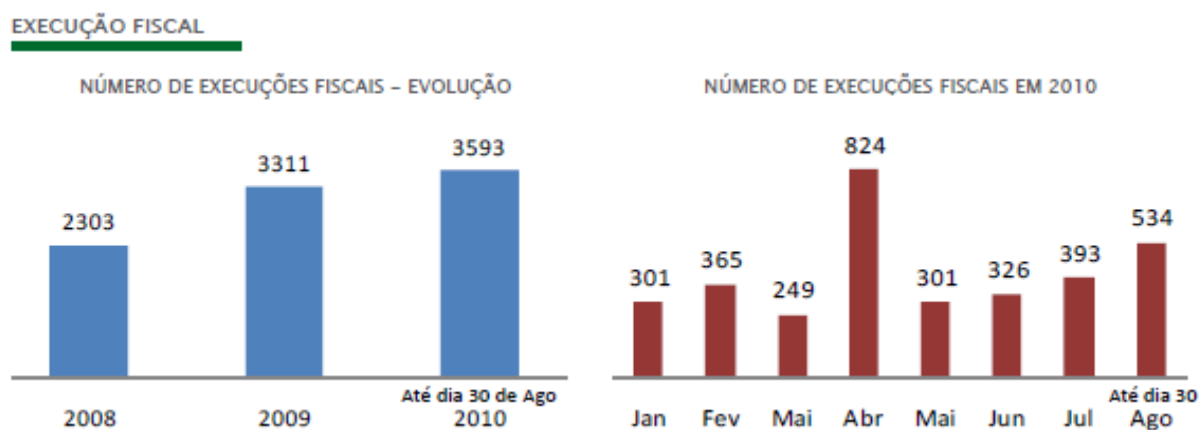
**Ilustração VI: Inscricoes em Dívida Ativa**

**Fonte: Informe EDF – Setembro - N°2**

O primeiro instrumento de exigência de crédito, a inscrição em dívida ativa, no mês de agosto de 2010 atingiu quase o mesmo valor absoluto, em reais, de todo o ano de 2009, já na análise apenas numericamente do mesmo período foi identificada a superação destes números em relação à totalidade do ano de 2009, já no mês de agosto. Vale ressaltar que em 2009 a avaliação de desempenho apesar de instituída



pela Lei 11292/2006, não havia sido regulamentada, ou seja, neste lapso de tempo esta era inócua, fato este alterado em 2010 com o Decreto 7133, que regulamentou tal avaliação. A mesma análise é apresentada na ilustração VII, em relação às execuções fiscais.



**Ilustração VII: Execução Fiscal**

**Fonte: Informe EDF – Setembro - N°2**

A análise das execuções fiscais foi apresentada apenas numericamente, pois a Agência Nacional do Petróleo, apenas as encaminham para as procuradorias dos estados. Este fato torna este instrumento de difícil apuração quanto ao valor. Entretanto o que se vê, numericamente, no período de janeiro a agosto de 2010 é uma superação dos números absolutos de execuções fiscais em relação à totalidade do ano de 2009, fenômeno este antes percebido nas inscrições em dívida ativa.

De posse dos dados apresentados o que se percebe é um aumento de produtividade em relação ao ano anterior. Nos parâmetros observados e por projeção numérica (utilizando-se a média aritmética). Ter-se-ia em dezembro de 2010 um aumento de produtividade da ordem de 49%, aproximadamente, nas inscrições em dívida ativa. Já em relação às execuções fiscais ocorria, utilizando-se o mesmo método, um ganho de produtividade de 53%, aproximadamente, em comparação ao ano de 2009.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A avaliação de desempenho é um processo que serve para mensurar e ainda estimular o valor, sobretudo, da contribuição das pessoas para o negócio da organização. Funciona ainda como um meio para fornecer elementos de reflexão e desenvolvimento dos talentos humanos da organização, assim como, localizar problemas de supervisão, gestão, relacionamentos interpessoais, integração do indivíduo a organização, adequação da pessoa ao cargo e identificação das dissonâncias de treinamento. A avaliação pode promover melhorias para a organização em relação ao trabalho, seus processos, sua racionalização e divisão.

O setor público, com sua função precípua de administrar a coisa pública, vem incorporando as técnicas administrativas que, outrora, nasceram no processo administrativo da iniciativa privada. A instituição do Decreto 7133/2010 corrobora com a evolução da atuação do setor público, já que promove atos de gestão pública que sinalizam uma profissionalização da atuação do Estado no que tange ao trato de seus recursos humanos.

A pesquisa revelou que a prática da avaliação de desempenho na Procuradoria Geral da ANP, no que tange ao acompanhamento, análise e *feedback* dos resultados, foi positiva para a agência reguladora em questão, uma vez que, procedimentos foram adotados com a implementação da avaliação de desempenho, como o estabelecimento de metas individuais e institucionais, oferecimento de treinamentos, racionalização e divisão do trabalho.

Em paralelo à implantação da avaliação de desempenho houve uma reestruturação dos processos administrativos da Procuradoria, fato este provocador de uma melhor divisão e racionalização do trabalho. Diante disto, os processos internos - inscrição em dívida ativa e execução fiscal - ficaram mais enxutos e seu tempo total de execução diminuiu, contribuindo para o aumento global de produtividade observado. Não se pode afirmar que os atos de gestão que resultaram na reestruturação destes processos internos foram, unicamente, motivados pela nova política de avaliação de desempenho, porém esta funcionou como “catalisadora” deste processo.

A pesquisa intentou observar a relação avaliação-produtividade, que se mostrou importante no decurso do período avaliativo, já que houve uma integração da equipe de trabalho, metas foram estabelecidas e os servidores estiveram de posse de parâmetros claros do que se esperava deles no trabalho. O simples fato de estarem sendo avaliados não se constituiu de forma isolada como o fator provocador de ganho de produtividade, mas todas as conseqüências impostas pelo Decreto contribuíram para o bom desempenho obtido.

Vale destacar o papel motivacional do salário, que com o advento do Decreto é diretamente impactado pela avaliação de desempenho, conforme antes observado. Davis (1992) destaca que o dinheiro tem valor devido aos bens e serviços que pode comprar, ao (*status*) social percebido - por quem o recebe e por quem o gasta -, além do (*status*) comparativo aos demais empregados da organização.

Uma análise, sob três ângulos distintos, foi realizada, primeiro foi observado, por meio da análise dos questionários aplicados, o ponto de vista dos avaliados e sua percepção em relação aos pontos elencados pelo processo avaliativo em questão. O que se constata é que o fato de estarem sendo avaliados e aqui podemos acrescentar, observados, gerou um maior cuidado por parte destes no trato de questões como o cumprimento das metas individuais, motivação no trabalho, aumento de entusiasmo, interesse e determinação em sua execução.

Segundo, foi levado à análise o ponto de vista do avaliador, que destacou, na entrevista realizada, e de forma positiva, esta iniciativa governamental. Posto que, após o início do período avaliativo, parâmetros claros foram estabelecidos tanto para o avaliado quanto para o avaliador. Este esteve de posse do comportamento desejado dentro da organização e diante do trabalho propriamente dito e aquele no estabelecimento das metas de desempenho individual e no conhecimento dos parâmetros a serem observados na consumação da avaliação.

Por fim, diante da análise documental: informes, relatórios de gestão e memorandos. Ficou constatado um aumento de produtividade médio de 52% nos principais processos (inscrição em dívida ativa e execução fiscal). Vale considerar que não

houve alterações significativas nas variáveis como, números de servidores envolvidos e o volume de trabalho, já que se trabalha com um passivo processual de até cinco anos para trás.

Os resultados atingidos, por meio do instrumento de gestão de pessoas analisado, demonstram grande avanço no uso desta ferramenta, no setor público. Queiroz (2009) na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, conclui que os servidores detêm, hoje, instrumentos que pressionam e estimulam a melhoria da qualidade dos serviços públicos, por meio de ações imparciais e da contrapartida da Administração Pública no sentido do cumprimento de seus deveres constitucionais.

Os principais processos relacionados com a atividade fim - certeza da liquidez dos créditos devidos à União - da Procuradoria analisada neste estudo passaram por uma reestruturação. A atividade fim é consumada, por meio da inscrição em dívida ativa e da execução fiscal. A gestão anterior havia subdividido estes processos em vários sub-processos menores com o fim de obter ganho na especialização e maior controle sobre o processo, porém o que ocorreu foi uma burocratização destes instrumentos de percução do crédito incorrendo em um maior dispêndio de tempo para realizá-los. A atual gestora da Procuradoria promoveu uma melhor organização do trabalho neste ponto reduzindo o número de sub-processos existentes e tornando mais célere a atividade principal.

Diante o exposto conclui-se que a instituição da avaliação de desempenho, conforme proposta pelo Decreto 7133 de 2010 contribuiu de forma direta para o aumento de produtividade dos servidores públicos, da Procuradoria Geral da ANP, no DF, muito embora este não possa ser considerado como o único fator motivador dos resultados alcançados, já que houve uma reestruturação dos processos internos deste setor conferindo maior celeridade dos processos ligados à atividade fim da Procuradoria.

## 6 REFERÊNCIAS

BRASIL, **Plano de Cargos e Salários, Normas e Procedimentos**. Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=asc7qeatk](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=asc7qeatk). Acesso em 11/05/2010.

BRASIL, **Análise de Cargos**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/analise-de-cargos/12950/>. Acesso em 02/05/2010.

BRASIL, **Recrutamento**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/recrutamento/12987/>. Acesso em 02/05/2010.

BRASIL, Rev. Latino-Am. Enfermagem v.8 n.4 Ribeirão Preto ago. 2000

BRASIL, **A SRH. Ministério do planejamento**. Disponível em: <http://www.mp.gov.br/noticia.asp?p=not&cod=124&cat=24&sec=11>. Acessado em 13/05/2010.

BRASIL, **Dos Recursos Humanos à Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/dos-recursos-humanos-a-gestao-de-pessoas/5952/>. Acessado em 13/05/2010.

BRASIL, **Modelos de Medição de Percepção e Comportamento – Uma Revisão**, Loreni Teresinha Brandalise, 2005. Disponível em: <http://www.lgti.ufsc.br/brandalise.pdf>. Acesso feito em: 06/10/2010.

BRASIL, **Conheça a ANP. O que faz a ANP**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/?pg=31268&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&cachebust=1286647091051>. Acesso em: 09/10/2010.

BRASIL, **Decreto 7133 de 2010**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm). Acesso em 01/05/2010.

Brasil, **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009: A DEMOCRATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal / Ministério do Planejamento, Orçamento e**

**Gestão, Secretaria de Recursos Humanos.** Brasília: MP, 2009. Disponível em: [http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf). Acesso em: 26/10/2010.

BRASIL, **Avaliação de Desempenho, O que é? Plataforma de pesquisa,** Disponível em: [http://www.equestiona.com/Avaliacao\\_de\\_Desempenho.asp](http://www.equestiona.com/Avaliacao_de_Desempenho.asp). Acesso em 23/03/2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 2 ed. Campo/Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, W. John. **Comportamento humano no trabalho.** Volume 1. ed. Pioneira, São Paulo, 1992.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 14 ed. Atlas, São Paulo, 2002.

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

LOPES, Carla Patrícia Frade Nogueira; SAMPAIO, Marília de Ávila e Silva. **Curso básico de direito administrativo: Doutrina e Jurisprudência.** ed. Brasília Jurídica, Brasília, 2002.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas.** ed. Saraiva, São Paulo, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia de pesquisa científica.** 2 ed. Atlas, São Paulo, 2010.

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; Jr., Paul H. Pietri. **Administração: Conceitos e Aplicações.** ed. Haper & Row do Brasil, São Paulo, 1986.

MOHRMAN, A.; LAWLER III, E. **Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica.** In: GALBRAITH, J. et al. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron, 1995.

NEWMAN, Wilian H. **Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência.** 2 ed. Atlas, São Paulo, 1987.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. 4 ed. Atlas, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, José e MEDEIROS, Maria. **Gestão de Pessoas**, Apostila do Curso de ADM-EaD/UAB. Disponível em: <http://uab.unb.br/admead/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=1985>. Acesso em 01/05/2010.

PORTUGAL, **Ministério das Finanças, Secretaria de Estado da Administração Pública**, Disponível em: [www.min-financas.pt](http://www.min-financas.pt), 2004. Acesso em 24/03/2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. Prentice Hall, São Paulo, 2002.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**. 9 ed. Saraiva, São Paulo, 2007.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila do Curso de ADM-EaD/UAB. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006. Disponível em: <http://uab.unb.br/admead/mod/resource/view.php?inpopup=true&id=2894>. Acesso em: 15/06/2010.

## **7 APÊNDICE**

### **7.1 Apêndice A – Entrevista Estruturada**

**Duração Prevista: 10 minutos**

**Perguntas:**

- 1- Quais foram suas expectativas do ponto de vista de avaliadora em relação à avaliação de desempenho e um eventual aumento de produtividade em decorrência desta?
- 2- Houve mudança de comportamento dos servidores, após a instituição da avaliação de desempenho?
- 3- A avaliação de desempenho foi realizada com base no cumprimento, principalmente, de metas pessoais como proposto pelo Decreto 7133/2010?



## 7.2 Apêndice B – Termo de Consentimento

Eu, \_\_\_\_\_, nascido  
(a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, ocupante da  
função\_\_\_\_\_, concordo de livre e  
espontânea vontade em conceder entrevista presencial respondendo a 3 questões  
previamente elaboradas acerca de avaliação de desempenho no setor público,  
produzidas pelo aluno Rafael Cunha Silva Bezerra do curso de Administração da  
Universidade de Brasília, para compor sua pesquisa de monografia.

Ciente do caráter acadêmico do referido trabalho, autorizo a divulgação do  
conteúdo de minha entrevista, devidamente referenciado, bem como de meu nome,  
cargo e instituição. Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma,  
ficando um em minha posse.

Brasília, \_\_\_\_\_de Outubro de 2010.

---

(assinatura do(a) entrevistado(a))

---

Rafael Cunha Silva Bezerra

### 7.3 Apêndice C – Questionário

O questionário abaixo faz parte de um trabalho de conclusão de curso de graduação e tem a finalidade de apurar do ponto de vista dos avaliados informações a respeito da relação entre avaliação de desempenho e produtividade.

Conforme o § 1º, do Art 4º, do Decreto 7133 de 2010 a avaliação de desempenho é fundamentada em metas de desempenho individual e fatores mínimos de: *produtividade no trabalho, conhecimento de métodos e técnicas, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho e cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo*. O referido Decreto estipula ainda como período avaliativo, a data de 1º de abril à 31 de julho de 2010.

O método utilizado no questionário abaixo é a escala de Likert, esta apresenta uma série de cinco proposições, das quais o inquirido deve selecionar uma, podendo esta ser: **(1) Não concordo totalmente, (2) Não concordo parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo parcialmente e (5) Concordo totalmente.**

1) Foi do seu conhecimento prévio a avaliação instituída pelo Decreto 7133 de 2010 e seu período avaliativo?

Sim (    )                      Não (    )

<b>I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	O fato de estar sendo avaliado provocou uma maior auto-motivação no trato de sua produtividade.					
<b>3</b>	As metas e objetivos foram estabelecidos de forma concisa e clara.					
<b>4</b>	O efeito financeiro proposto pelo Decreto 7133/2010, na figura da avaliação de desempenho provocou estímulo ao cumprimento das metas propostas.					

<b>II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	Você possuía os conhecimentos necessários ao desempenho das atribuições de seu cargo.					
<b>6</b>	Foi disponibilizado pelo órgão treinamentos adequados ao desempenho requerido pelo cargo.					

<b>III - trabalho em equipe.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	Houve integração da equipe durante o período avaliativo.					

<b>IV - comprometimento com o trabalho.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8</b>	Durante o período avaliativo houve aumento do interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas atividades.					

<b>V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	Conhece os procedimentos, normas e padrões internos de conduta necessários para exercer suas atividades.					
<b>10</b>	A avaliação de desempenho estimulou o comprometimento com as normas de procedimentos e de conduta no desempenho de suas atribuições.					

## **7.4 Apêndice D – Entrevista**

A entrevista em questão foi realizada com a procuradora federal, coordenadora da dívida ativa, da procuradoria geral da ANP no Distrito Federal.

### **1 - Quais foram suas expectativas do ponto de vista de avaliadora em relação à avaliação de desempenho e um eventual aumento de produtividade em decorrência desta?**

A Dr.(a).Adriana neste ponto destacou que a avaliação de desempenho possibilita tanto para a chefia como para os servidores critério claros de avaliação, como horário de trabalho e pontualidade, e isto torna possível a quantificação do desempenho em virtude dos parâmetros estabelecidos. A seu ver isto é positivo tanto para o servidor, pois este está de posse previamente do que se espera dele no trabalho, quanto para a chefia que tem critérios claros para avaliá-lo.

Houve um destaque em sua percepção do efeito financeiro da avaliação, pois cerca de cinquenta por cento da remuneração advém da gratificação de desempenho de atividade regulatória, regulamentada pelo Decreto 7133/2010, que é alvo desta pesquisa. Para a douta procuradora o fato de estar sendo avaliado em si já provoca efeitos positivos na produtividade dos servidores, ainda mais com o efeito financeiro subsequente a este Decreto. Sob sua ótica o “feedback” da avaliação é importante para que o servidor saiba como ele está dentro da organização e em relação ao trabalho como um todo, servindo ainda para balizar o seu comportamento sob diversos níveis.

Perguntada se houve aumento de produtividade, ela acredita que sim, apesar de achar cedo uma conclusão mais precisa. Ela ainda acredita que não só houve aumento da produtividade, como também do entusiasmo com o trabalho e da vontade de melhorar.

### **2 – Houve mudança de comportamento dos servidores, após a instituição da avaliação de desempenho?**

Neste ponto foi destacado pela responsável da dívida ativa que houve sim uma mudança de comportamento dos servidores, pois a avaliação de desempenho se bem utilizada é um bom “termômetro” para o avaliado que devido aos critérios estabelecidos sabe o que se espera dele e isto é positivo, além de subsidiar

informações sobre as competências individuais de cada funcionário e isto ajuda a racionalizar o serviço alocando cada servidor naquilo que ele sabe fazer melhor e que irá satisfazê-lo no trabalho.

### **3 – A avaliação de desempenho foi realizada com base no cumprimento, principalmente, de metas pessoais como proposto pelo Decreto 7133/2010?**

Neste ponto, interrogada sobre o caráter objetivo e preponderante a respeito de metas individuais, presentes no Decreto, a Doutora fez uma comparação de metas com uma orquestra onde cada um toca um instrumento e o maestro dita as notas. Ela acredita no caráter motivador das metas. No caso específico da procuradoria geral do DF em que se trabalha com prazo prescricional de processos administrativos as metas de produtividade, além de necessárias, são muito positivas ajudando inclusive na integração de toda a equipe ao mesmo objetivo. A procuradora concluiu ainda que as metas pessoais ocuparam presença de destaque como parâmetro de avaliação de desempenho, neste primeiro período avaliativo.