



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

# revista fsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 17, n. 3, art. 4, p. 59-75, mar. 2020

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.3.4

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Gestão Societal e Avaliação de Desempenho sob a Ótica de Servidores de uma Autarquia Federal

### Individual Evaluation Process: A Content Analysis from the Perspective of Societal Management in a Federal Autarchy

#### Diego de Oliveira da Cunha

Doutorado em Administração pela Universidade do Grande Rio  
Mestre em Administração pela Universidade do Grande Rio  
Professor da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca (Ensp/Fiocruz)  
E-mail: adm.diegoolivei@gmail.com

#### Leonardo Ferreira Bezerra

Doutorado em Administração pela Universidade do Grande Rio  
Mestre em Avaliação pela CESGRANRIO  
E-mail: leonardofbez@gmail.com

#### Juliana de Fátima Pinto

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
E-mail: jufapinto@gmail.com

#### Deborah Moraes Zouain

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)  
Professora do Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade do Grande Rio  
E-mail: deborahzouain@gmail.com

#### Endereço: Diego de Oliveira da Cunha

Universidade do Grande Rio – Rua da Lapa, 86, Centro,  
CEP: 20021-180, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

#### Endereço: Leonardo Ferreira Bezerra

Universidade do Grande Rio – Rua da Lapa, 86, Centro,  
CEP: 20021-180, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

#### Endereço: Juliana de Fátima Pinto

Universidade Federal do Espírito Santo - Avenida  
Fernando Ferrari, 514, Prédio Administrativo do Centro  
de Artes, Campus de Goiabeiras, CEP: 29075-910 –  
Vitória/ ES, Brasil.

#### Endereço: Deborah Moraes Zouain

Universidade do Grande Rio – Rua da Lapa, 86, Centro,  
CEP: 20021-180, Rio de Janeiro/RJ, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 27/11/2019. Última versão  
recebida em 12/12/2019. Aprovado em 13/12/2019.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

Este trabalho compreendeu a percepção dos servidores de um órgão público federal, localizado na Cidade do Rio de Janeiro, em relação à análise de desempenho individual (ADI). Os dados empíricos foram produzidos por meio da aplicação de um questionário eletrônico semiestruturado. Foi utilizada a técnica denominada análise de conteúdo para o tratamento dos dados da pergunta aberta. Foram levantadas três categorias principais: atitude, credibilidade e metodologia. Os resultados da pesquisa, a partir da leitura da vertente societal (PAULA, 2005), mostram que os servidores da instituição, em geral, não acreditam que a avaliação de desempenho seja um processo significativo e relevante na aferição de seu desempenho, possibilitando a crítica em relação à importação das ferramentas de gestão advindas da administração privada e implementadas no serviço público.

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

## ABSTRACT

This work included the perception of the employees of a federal public agency, located in the city of Rio de Janeiro, in relation to the individual performance analysis (ADI). Empirical data were produced by applying a semi-structured electronic questionnaire. The technique called content analysis was used to treat open question data. Three main categories were raised: attitude, credibility and methodology. The results of the research, from the reading of the societal aspect (PAULA, 2005), show that the institution's employees, in general, do not believe that the performance evaluation is a significant and relevant process in gauging its performance, allowing the criticism. regarding the importation of management tools from private administration and implemented in the public service.

**Keywords:** People Management. Performance evaluation. Public Administration. Societal Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A reforma gerencial, conhecida também por Reforma da Administração Pública, surgiu na Grã-Bretanha no início da década de 1980 (BRESSER-PEREIRA, 1998). Por sua vez, no Brasil, essa experiência denominada de reformista iniciou-se com o advento da reforma gerencial na Administração Pública Federal (APF), norteado pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado nos anos de 1990 (SANO; ABRUCIO, 2008) durante o Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). Esse movimento reformista gerencial da Administração Pública dos Estados inspirava-se na iniciativa privada e buscava tornar os gestores públicos mais autônomos e responsáveis. Entre as suas principais características destaca-se o foco no resultado, ou seja, o gestor público deve ser cobrado pelo resultado e não em seguir regulamentos rígidos; e a valorização do desempenho, na qual a Administração Pública deve premiar os servidores por bons resultados e puni-los pelos resultados considerados insatisfatórios (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Alinhado com os conceitos supracitados, a Administração Pública Federal defendeu para o êxito desse novo modelo gerencial o desenvolvimento de ferramentas capazes de mensurar a qualidade do serviço público prestado à população. Assim, pode-se citar três importantes instrumentos legais publicados posteriormente relacionados ao escopo desta avaliação: a Medida Provisória (MP) n° 1.548 (BRASIL, 1997), que criou a gratificação de desempenho e produtividade; a Lei n° 11.784 (BRASIL, 2008), que instituiu a nova sistemática para avaliação de Desempenho; e o Decreto n° 7.133 (BRASIL, 2010), que estabeleceu os critérios e procedimentos gerais de avaliação de desempenho e pagamento de 49 gratificações de desempenho. Todos esses instrumentos constituíram um importante marco legal da avaliação de desempenho no serviço público Federal, uma vez que nortearam as políticas desse tema ao longo da história recente.

A Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), autarquia federal vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, está entre as instituições em que o processo de avaliação foi alterado à luz da legislação supracitada, gerando assim uma mudança cultural nesse processo para todos os gestores e servidores. Essa legislação trouxe diversas novidades ao processo avaliativo da instituição, dentre elas o alinhamento entre o planejamento estratégico e as metas individuais, na qual cada meta institucional deve ser desmembrada entre os servidores e a participação de toda a equipe de trabalho no processo avaliativo (CNEN, 2015).

Apesar das alterações na Administração Pública, uma busca nas bibliotecas eletrônicas SPELL e Scielo revelou a ausência de artigos científicos preocupados com a percepção dos servidores sobre essas inovações na metodologia da avaliação. Desta forma, a pesquisa tem a finalidade de preencher essa lacuna, sendo norteada pela seguinte questão-problema: Qual a percepção dos servidores da CNEN sobre o processo de avaliação de desempenho individual (ADI)?

Portanto, o objetivo do presente trabalho é compreender a percepção dos servidores da CNEN em relação à ADI, fazendo um diálogo com a perspectiva da vertente societal (PAULA, 2005). Assim, este estudo pode contribuir para área de Administração Pública ao analisar a interação dos servidores com o processo avaliativo e promover uma reflexão dos gestores da CNEN e de outras instituições públicas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente referencial teórico se divide em duas partes: a primeira parte refere-se ao estado da arte da avaliação de desempenho e a segunda foca na gestão societal e sua relação com as ferramentas de gestão.

### **2.1 Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é um composto de normas e procedimentos que servem de insumo para o diagnóstico e gestão de desempenho, alimentando outros sistemas de gestão de pessoas como sistemas de incentivos, movimentação e alocação de pessoal, entre outros (ODELIUS, 2000).

Dentre os objetivos principais da avaliação de desempenho, destacam-se: criar oportunidades de discutir o desempenho entre os funcionários; dar ferramentas para o superior identificar pontos fortes e fracos de seus subordinados; servir de base para programas específicos para melhorar o desempenho; e dar subsídios para gratificações (BOHLANDER; SNELL, 2010).

O Serviço Público Federal tem acompanhado os citados conceitos sobre o desempenho e a avaliação de seus servidores. Em relação a essas definições e objetivos de avaliação de desempenho, pode-se destacar a definição de avaliação de desempenho expressa no Decreto n° 7.133/2010:

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 (BRASIL, 2010, p.7).

O Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho, elaborado pela Secretaria de Gestão Pública (BRASIL, 2013) é um documento que serve como instrumento complementar à regulamentação sistemática para avaliação de desempenho, servindo como um guia para os agentes participantes do processo, sejam eles executores, condutores ou usuários. O referido documento apresenta como principais objetivos da avaliação de desempenho no serviço público: alinhar os processos de trabalho com os objetivos institucionais; dar subsídios ao desenvolvimento de programas de capacitação; identificar lacunas em relação à adequação funcional; estabelecer um diálogo entre servidores e equipe de trabalho; e analisar os processos de trabalho (BRASIL, 2013).

## 2.2 Gestão societal e avaliação de desempenho

Ao longo do século XX, em diversos países, houve uma tentativa, tanto nas discussões do Estado quanto da academia, de estabelecer uma distinção entre a gestão empresarial e a pública. Entretanto, com a Reforma Gerencial na Grã-Bretanha e EUA no fim da década de 1970, os conhecimentos gerenciais utilizados na iniciativa privada tornaram-se uma tentativa preponderante na esfera pública (PAULA, 2005).

Deste modo, entender o campo da administração pública na atualidade, principalmente no que concerne à gestão nas instituições públicas brasileiras, demanda uma análise das mudanças que esta tem passado ao longo do seu curso de reformas (AGUIAR; SANTOS, 2017). No país a reforma de Estado esteve orientada em torno das vertentes gerencial e societal. O trecho, a seguir, ajuda a contextualizar os objetivos macros dessas vertentes:

[...] se organizou em torno de duas orientações políticas: a vertente gerencial, que, inspirada no movimento internacional pela reforma do Estado e implementa a administração pública gerencial; e a vertente societal, que busca novas formas de organização e administração do Estado que incluem a participação da sociedade, procurando construir uma gestão pública social (PAULA, 2005, p. 23).

Essas vertentes, segundo Tenório (2005), desde a década de 1990 vêm colocando em questionamento a questão burocrática na administração pública. Assim, o autor comenta o entendimento de Paula (2005) em relação às duas temáticas:

[...] a vertente empresarial tem contribuído para melhorar a eficiência gerencial do setor público na medida em que possui com clareza o modelo que deseja implementar, situação que não ocorreria com a vertente societal. Talvez, o que tenha impedido a existência de um maior número de experiências societais, deva-se ao próprio processo de elaboração de seus ‘modelos’. Não são projetados *a priori*, de cima para baixo como o faz o setor empresarial, são propostas discutidas sob as condições históricas de cada situação institucional a ser reformada (TENÓRIO, 2005, p. 13).

Paula (2005, p. 22) considera três dimensões fundamentais para construir uma gestão pública democrática: econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica. A primeira estaria relacionada às finanças públicas e aos investimentos estatais, como as questões fiscais, tributárias e monetárias. A segunda, foco deste trabalho, visto que abrange o debate sobre avaliação de desempenho individual, concerne aos “problemas de organização e articulação dos órgãos que compõem o aparato estatal, assim como as dificuldades de planejamento, direção e controle das ações estatais e questão da profissionalização dos servidores públicos”. E, por fim, a última vertente diz respeito à relação entre Estado e sociedade, no sentido de discutir os direitos dos cidadãos e a participação destes na gestão pública. É a partir desse íterim que discutiremos a avaliação de desempenho no CNEN.

### 2.3 Avaliação de desempenho individual na CNEN

A Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN - é uma autarquia da Administração Pública Federal que integra o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. É vinculada ao Ministério de Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicação e foi criada pela Lei nº. 4.118 (BRASIL, 1962), com importância estratégica, tendo, de acordo com o Decreto nº 8.886 (BRASIL, 2016), as seguintes finalidades institucionais: colaborar na formulação da Política Nacional de Energia Nuclear; executar as ações de pesquisa, desenvolver e promover a utilização da energia nuclear para fins pacíficos; e regulamentar, licenciar, autorizar, controlar e fiscalizar essa utilização. Seu quadro de pessoal conta com cerca de 1900 servidores que atuam em todo o território nacional, distribuídos em 14 unidades situadas em nove estados brasileiros (CNEN, 2017).

Apesar de o processo formal de avaliação de desempenho individual na CNEN ter sido implementado na década de 1980, desde 2014 este passou a ser norteado pelas diretrizes e metodologias da Lei nº 11.784 (BRASIL, 2008) e do Decreto nº 7.133 (BRASIL, 2010). Essa legislação trouxe alterações no processo avaliativo da autarquia, como o alinhamento entre o planejamento estratégico e as metas individuais, na qual cada meta institucional deve ser

desmembrada entre os servidores e a participação de toda a equipe de trabalho no processo avaliativo.

Dessa forma, deixou de ser mais uma atividade exclusiva da chefia imediata, aumentando assim o número de atores que participam do contexto da avaliação. Salienta-se, também, que atualmente o citado processo tem como principal característica o foco no objetivo, na qual o gestor, juntamente com seus subordinados, alinha as metas institucionais com as metas individuais propostas.

Outra mudança na metodologia da avaliação foi a sistemática da avaliação 360°, chamada de múltiplas fontes, na qual não somente o superior hierárquico, mas também os pares participam da avaliação. Esse método é muito utilizado, é considerado mais completo e abrangente os demais, além de disponibilizar um maior número de atores nos *feedbacks* para o avaliado (BOHLANDER; SNELL; 2010). Por outro lado, de acordo com Muzzio e Barbosa (2019), os servidores têm difícil trato com seus pares, em função de sua personalidade diferenciada, em especial a autoconfiança, que pode comprometer o desenrolar dos processos, já que há dificuldade em aceitar opiniões divergentes, isso pode gerar uma ansiedade no processo de ADI.

A avaliação de desempenho ocorre por ciclos, iniciando no primeiro dia de abril de cada ano, se estendendo até o último dia do mês de março do ano subsequente. Como observado, inicialmente são publicadas as metas institucionais. Por meio dessas metas os gestores pactuam o plano de trabalho individual com seus subordinados, estipulando as metas individuais que irão nortear suas atividades no desdobramento do ciclo avaliativo. Ao final, são comparadas as metas propostas no citado plano com o resultado obtido no término do ciclo. Nas metas institucionais essa comparação é realizada pela Coordenação de Planejamento e Avaliação da CNEN e, em relação às metas individuais, esse processo é realizado pela chefia imediata e supervisionado pela Coordenação de Recursos Humanos (CNEN, 2015). Nota-se na avaliação de desempenho utilizada no CNEN que a avaliação de desempenho individual tem como modelo ferramentas de gestão utilizadas na iniciativa privada. Considerando essa perspectiva, iniciamos a discussão sobre este instrumento a partir da seção seguinte.

### 3 METODOLOGIA

Em relação aos métodos, este estudo apresenta caráter qualitativo. Dentre as várias técnicas de análise de dados nas pesquisas qualitativas, utilizou-se neste trabalho a análise de

conteúdo. Uma técnica composta por procedimentos sistemáticos, os quais possibilitam o levantamento de indicadores, permitindo a realização de inferência de conhecimentos (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). Neste estudo optou-se pela utilização do questionário como instrumento da coleta de dados.

Cabe destacar, como delimitação do estudo, que o questionário trata da percepção dos servidores referentes à avaliação de desempenho do 4º Ciclo Avaliativo, ocorrido no período de 1º de abril de 2016 a 31 de março de 2017, à luz das respostas da questão aberta ao final do questionário.

A aplicação do questionário foi autorizada pela Direção da CNEN em maio de 2017. O questionário completo foi enviado por meio eletrônico a 1900 servidores da CNEN em todas as suas unidades. Esse instrumento foi desenvolvido integralmente no ambiente do *site survey monkey*, pois dentre as opções foi o que se mostrou com interface mais amigável aos respondentes e com as ferramentas de visualização dos dados mais funcional e intuitiva, facilitando a coleta e análise dos dados. Foi solicitado aos servidores que respondessem ao questionário no período de 6 a 21 de setembro de 2017.

O instrumento desta pesquisa é um fragmento do questionário encaminhado aos servidores da CNEN, analisando a percepção destes em relação ao processo de avaliação de desempenho individual desta autarquia. O questionário totalizou 4 perguntas fechadas relacionadas ao perfil, 30 questões fechadas, desenvolvidas com base na Escala de Likert (1932), que expõe seu grau de concordância com a respectiva afirmativa nos seguintes níveis: “Concorda Totalmente”, “Concorda Parcialmente”, “Discorda Parcialmente” e “Discorda Totalmente”. E, por último, que é o fragmento utilizado para este artigo, foi uma questão aberta, na qual o servidor respondeu à seguinte pergunta: “Mediante as respostas acima, existe algum comentário a respeito do processo de avaliação de desempenho individual na CNEN que deva ser mencionado?”. De um total de 1.900 servidores avaliados no período considerado neste estudo, 215 servidores responderam ao questionário e, dentro desses, 64 responderam a esta questão.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para esse estudo, também foram consideradas as primeiras quatro perguntas do questionário, com a finalidade de conhecer o perfil do servidor respondente, mostrando dimensões como: unidade de lotação, faixa etária, tempo de serviço na CNEN e escolaridade.



## 4.1 Perfil dos Respondentes

A CNEN é autarquia com atuação nacional e conta com unidades em nove estados brasileiros. Com relação à unidade de lotação, os respondentes pertencem às seguintes unidades: Sede e Distritos, Instituto de Radioproteção e Dosimetria (IRD), Instituto de Engenharia Nuclear (IEN); Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares (IPEN); Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear (CDTN); Centro Regional de Ciências Nucleares do Nordeste (CRCN-NE); Centro Regional de Ciências Nucleares do Centro Oeste (CRCN-CO) e Laboratório de Poço de Caldas (LAPOC).

Quanto ao tempo de serviço prestado na autarquia estudada, os resultados revelaram que os servidores respondentes têm um tempo elevado de casa, uma vez que dos 64 respondentes, 27 têm mais de 30 anos de serviço e 25 possuem mais de 20 anos de serviço.

Foi observado também que os servidores da CNEN, em sua grande maioria, são altamente qualificados, visto que dos 64 servidores respondentes, 29 apresentam o grau de mestre e 21 são doutores, perfazendo um total de 77% do total dos respondentes. É relevante, também, se observar que somente um servidor não tinha ensino superior.

## 4.2 Resultados da pesquisa

Nesta subseção são apresentados os procedimentos técnicos de pesquisa e análise de conteúdo das respostas apresentadas pelos servidores da CNEN na pergunta aberta.

Com o objetivo de apresentar os resultados obtidos com a aplicação do questionário aberto aos servidores da CNEN, as respostas foram classificadas em três categorias: atitude, credibilidade e metodologia, não definidas *a priori*, observou-se as categorias conforme sua homogeneidade, exaustão, exclusão, objetividade e pertinência com o assunto e objetivo abordado (BARDIN, 2006).

### 4.2.1 Atitude

Após a análise temática dos questionários, foi possível avaliar a atitude dos servidores, principalmente os gestores, ao utilizar essa ferramenta de avaliação de desempenho. A primeira categoria é a atitude, a seguir dois exemplos que foram enquadrados nesta categoria:

Em geral o avaliador fica refém de problemas pessoais, tem uma opinião pré-concebida ou desconhece sua equipe, o que dificulta uma avaliação justa. Já os avaliados, diante do exposto, reagem desde a indiferença ao processo até discussões calorosas. (Respondente 4)

A fala do Respondente 4 demonstra que, conforme abordado por Paula (2005), que não existe neutralidade, como defendem alguns estudiosos nas técnicas e práticas administrativas, visto que as intenções e valores dos gerentes direcionam o processo decisório e administrativo.

Não avalia praticamente nada, já que, quase sempre, a amizade se impõe à execução do trabalho. (Respondente 57)

O conceito do sistema de avaliação é muito bom, mas não é utilizado de forma apropriada - o problema é cultural. (Respondente 98)

Ainda não é feita com a seriedade que o processo requer. (Respondente 121)

Em geral o avaliador fica refém de problemas pessoais, tem uma opinião pré-concebida ou desconhece sua equipe, o que dificulta uma avaliação justa. Já os avaliados, diante do exposto, reagem desde a indiferença ao processo até discussões calorosas. (Respondente 4)

“Ainda existe um corporativismo inevitável no processo avaliativo. Entretanto é uma ferramenta que pode aparar as arestas mais evidentes. Dessa forma, acredito que o processo seja bastante relevante”. (Respondente 150)

Ainda existe um corporativismo inevitável no processo avaliativo. Entretanto é uma ferramenta que pode aparar as arestas mais evidentes. Dessa forma, acredito que o processo seja bastante relevante. (Respondente 23)

As falas apresentadas acima demonstram uma das limitações da nova administração pública apontada por Paula (2005) que é a inadequação da utilização das técnicas e práticas advindas da iniciativa privada no serviço público. Nesse sentido, podemos questionar até mesmo a questão da produtividade, visto que boa parte da administração pública, e neste caso considerando o CNEN, não tem como objetivo o lucro da organização, como ocorre na esfera privada. A resposta do Respondente 23 traz à baila que as avaliações geram resultados muitas vezes superficiais devido a fatores políticos.

Desde modo, nota-se que a primeira resposta foca em conflitos entre o avaliador e sua equipe de trabalho, pois muitas vezes, o avaliador é refém do processo avaliativo, devido ao número escasso de servidores, e vários mecanismos de defesa em caso de notas baixas, o gestor, mesmo convicto de sua nota, opta por ser benevolente ao atribuir pontuação a seus subordinados, com receio de represárias. Por outro lado, os servidores, ao serem avaliados, se sentem acuados e vítimas de perseguição. Nesse sentido, corrobora-se com Aguiar e Santos (2017) que não há uma completa ruptura entre o modelo gerencial e burocrático. O que se percebe é um entrelaçamento entre esses modelos fazendo do trabalho um local para emergência de conflitos.

#### 4.2.2 Credibilidade

Outro tema recorrente na fala dos entrevistados foi a credibilidade, no sentido de avaliar a eficácia do instrumento. Esses ressaltaram que o processo não tem o efeito desejado na instituição.

Ainda em relação à credibilidade do processo, observa-se um consenso que a avaliação é apenas proforma, ou seja, apenas para cumprir um requisito legal da legislação, abaixo respostas que ratificam esse entendimento:

O processo de avaliação é meramente para cumprir o processo, mas não leva em conta as atividades do servidor em prol da instituição e a gerência não avalia realmente o trabalho do servidor. (Respondente 17)

Não sinto que o processo de avaliação representa a realidade da instituição. Creio que por uma questão política as avaliações tendem a ser muito superficiais. Sendo assim, fica bem difícil ter um resultado correto do sistema. [...] (Respondente 25)

Na minha percepção, essa avaliação é realizada apenas para o cumprimento de uma formalidade legal. (Respondente 167)

Infelizmente a ferramenta é encarada como um meio de aumento ou perda salarial. A maioria dos servidores não se importa com o resultado, desde que o valor do salário não seja impactado. A finalidade maior que é dar um feedback sobre o que deve ser melhorada não tem a devida valorização. (Respondente 156)

O problema não é a ferramenta utilizada, mas como e quem utiliza. Se fosse adequadamente utilizada, a avaliação seria de grande valia para o CRCN, porém o que vemos é o simples "cumprir" de cronograma.

Grande gama dos servidores atingem 100% de suas avaliações e qual o significado disso? (Respondente 147)

“Não funciona. Foi feito apenas para atender a legislação, mas na prática, não serve para nada. Não temos gestores treinados. As chefias são apenas pessoas que estão nos seus cargos por questões políticas/amizades, sem treinamento em gestão. Assim, não há como uma avaliação de desempenho cumprir seu papel efetivamente.” (Respondente 47)

Nota-se nas explicações acima que por vezes as ferramentas de gestão não são eficientes no setor público. Entretanto, como carrega um “*status*” ao contrário, a nova administração pública possui diversos limites, devendo sua adequação no serviço público ser questionada (PAULA 2005).

O processo avaliativo, como demonstrado anteriormente, foi aplicado de forma outorgada pelos órgãos de regulamentação, sua implementação gerou conflitos e problemas relacionados à credibilidade da avaliação. Muitos órgãos apenas cumprem os aspectos legais, com o objetivo exclusivo da manutenção da respectiva gratificação dos servidores. Percebe-se que os respondentes 17,167 e 47 consideram que a avaliação ocorre apenas para o cumprimento de uma obrigação legal e o resultado do ciclo avaliativo não é utilizado.

### 4.2.3 Metodologia

Na categoria Metodologia procurou-se analisar a interação dos processos colaborativos, na inovação e na promoção das capacidades de autonomia dos servidores. Ao se tratar da Metodologia do processo, observa-se um conflito em relação à adoção da avaliação 360° graus e a rigidez na formulação de critérios, pois muitos servidores não se sentem confortáveis em avaliar e ser avaliados por seus pares, como se observa nas respostas a seguir:

Na avaliação simultânea (pares) de diversos servidores ao meu redor, não me parece muito adequado. Algumas pessoas que eu avaliei, não tinham ideia de qual era o seu serviço e seu desempenho. (Respondente 31)

Precisamos rever urgentemente a sistemática e a comunicação entre gestor e avaliado para que as avaliações de desempenho sejam realmente instrumento de *feedback* para melhoria dos processos de trabalho. (Respondente 143)

Geralmente as ferramentas de avaliação são bem elaboradas e oferecem condições dos avaliadores serem justos, mas na prática não funcionam. (Respondente 12)

É muito interessante a avaliação 360 graus, porém não acho os critérios de avaliação abrangentes à realidade e nem o grupo de trabalho, considero que tenha condições de avaliar colegas e ser avaliado por eles. (Respondente 81)

Ressalta-se que a segunda questão narra problemas relacionados à sistemática e forma de comunicação entre gestores e subordinados, para que esse instrumento cumpra seu papel. Esta fala, assim como as demais apresentadas acima, retrata uma questão apontada por Paula (2005) em relação aos sistemas administrativos na gestão pública. Assim, na perspectiva da autora, alguns autores ao abordar o gerencialismo afastam-se da complexidade sociopolítica, limitando também a análise sobre as especificidades e características políticas da administração pública. Diante do exposto, tornam-se comum as inquietações em relação à ADI, como citado abaixo:

É muito interessante a avaliação 360 graus, porém não acho os critérios de avaliação abrangentes à realidade e nem o grupo de trabalho, considero que tenha condições de avaliar colegas e ser avaliado por eles. (Respondente 8).

O PTI deveria levar em consideração as metas do setor, que deveriam estar alinhadas às metas da Coordenação, da Diretoria e da Instituição. Mas estas metas não estão definidas, então o PTI descreve atividades e estas são repetidas a cada período, sem preocupação com o fato de serem ou não realizadas. (Respondente 97).

Ao analisar a primeira questão, observa-se o problema de equipes de trabalho não se conhecerem profissionalmente, isso ocorre algumas vezes por questões técnicas, pois, como as tarefas são bem específicas, não há muita interação, porém, em grande parte, esse problema ocorre por questões de relacionamento e sinergia nas equipes de trabalho. É trazida pelo segundo respondente a questão do alinhamento das metas individuais com as metas institucionais. O termo PTI refere-se ao Plano de Trabalho Individual e todos os servidores estão vinculados a um e, atualmente, as metas incluídas nesse documento são apenas tarefas, copiadas anualmente e sem um prazo determinado. Esse fato demonstra que não é possível

mensurar os resultados dos servidores, observando se o que foi pactuado no início do ciclo foi entregue ao final, ratificando a crítica em relação à simples importação dos princípios das ferramentas de gestão da iniciativa privada para a administração pública.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das três categorias: Atitude, Credibilidade e Metodologia, os resultados obtidos apontam que os servidores da CNEN, em geral, não acreditam que a avaliação de desempenho seja um processo significativo e relevante na aferição de seu desempenho, não se mostrando uma ferramenta importante no processo de aprimoramento de suas atividades laborais.

Cabe ressaltar que no processo avaliativo as autarquias federais do País, entre elas a CNEN, são obrigadas a cumprir rigidamente o escopo da legislação reguladora relativa à realização de avaliações de desempenho individuais de seus servidores. Esse fato torna o processo bastante burocratizado, não permitindo aos seus condutores a necessária liberdade para, em função de seus conhecimentos profissionais, conduzirem a avaliação da forma que considerarem mais corretas e adequadas às necessidades de suas instituições. Tal fato está alinhado com o defendido por Paula (2005), no sentido de que as ferramentas de gestão advindas da iniciativa privada por vezes não atendem à necessidade da administração pública e tampouco promovem a autonomia dos gestores, como defendido no PDRAE.

Deste modo, como coloca Paula (2005), existe uma divergência em termos dos interesses dos gerentes na administração pública e as metas estipuladas pelo Estado, considerando que a autonomia destes por vezes tende a se orientar para um posicionamento individualista, comprometendo o olhar global e integrado do Governo.

Ressalta-se que no CNEN o modelo gerencial orienta as alterações na forma de realização da avaliação de desempenho, entretanto práticas personalistas ainda são visualizadas dentro da instituição, como destacado nas falas dos participantes. Assim, como observado por Paula (2005), a vertente societal ainda precisa amadurecer na esfera federal e, como foi evidenciado neste artigo, também nas autarquias.

A contribuição deste artigo está em entender a avaliação de desempenho, no âmbito público, a partir de outra perspectiva que não seja a do *mainstream*, correlacionando a crítica desta ferramenta à perspectiva crítica. Como sugestão de estudo futuro, pode-se analisar outras ferramentas de gestão implementadas na administração pública à luz da vertente societal, visto que este campo de estudo ainda carece de estudos.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, R. G. **Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da Nova Gestão Pública à luz da Psicodinâmica do Trabalho**. RACE, Joaçaba, p. 157-184, Edição Especial, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, G; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.

BRASIL. Decreto nº 7.133, 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 (...). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 mar. 2010. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2010/decreto-7133-19-marco-2010-604126-norma-604126-norma-atualizada-pe.html>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

BRASIL. Decreto nº 8.886, de 24 de outubro de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Comissão Nacional de Energia Nuclear - CNEN, remaneja cargos em comissão e substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 out. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8886.htm#art9](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8886.htm#art9)>. Acesso em: 10 set. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 2 mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006, (...) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11784.htm)>. Acesso em: 10 mai. 2017.

BRASIL. Lei nº 4.118, de 27 de agosto de 1962. Dispõe sobre a política nacional de energia nuclear, cria a Comissão Nacional de Energia Nuclear, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 set. 1962. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4118compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4118compilada.htm)>. Acesso em: 4 set. 2017.

BRASIL. Medida Provisória nº 1.548-37, de 30 de outubro de 1997. Cria a Gratificação de Desempenho e Produtividade - GDP das atividades de finanças, controle, orçamento e planejamento, de Desempenho Diplomático - GDD, de Desempenho de Atividade de

Chancelaria - GDC e de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 out. 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas/1548-37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1548-37.htm)>. Acesso em: 5 mai. 2017. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília/DF: SEGEPE, 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. (Org.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CAVALCANTE, R. B; CALIXTO, P; PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade**, v. 24, n. 1, p. 13-18, 2014.

COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR (Brasil). Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Quem somos. 2017. Disponível em: <<http://www.cnen.gov.br/quem-somos>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

COMISSÃO NACIONAL DE ENERGIA NUCLEAR (Brasil). Portaria CNEM-PR n° 40, 29 de abril de 2015. Dispõe sobre critérios e procedimentos específicos das avaliações de desempenho institucional e individual destinadas ao pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia no âmbito da Comissão Nacional de Energia Nuclear. **Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações**, 2015a. Disponível em: <<http://intranet.sede/gente-cnen/avaliacao-desempenho.asp>>. Acesso em: 10 out. 2018.

ELLIOT, L. G.; HILDENBRAND, L; BÉRENGER, M. M. Questionário. In: ELLIOT, L. G. (Org.). **Instrumentos de avaliação e pesquisa: caminhos para construção e validação**. Rio de Janeiro: Wak, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. **Archives of Psychology**, v. 22, n. 140, p.1-55, 1932.

ODELIUS, C. C. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000. (Caderno ENAP n° 19).

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MUZZIO, H.; BARBOSA, F. C. NO CAMINHO PARA UMA GESTÃO CRIATIVA: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA ECONOMIA CRIATIVA SOBRE SUAS EXPERIÊNCIAS. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 108-131, fev. 2019. ISSN 1679-5350. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/1179>>. Acesso em: 22 maio 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.15600/rau.v16i3.1179>



SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **RAE-Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 48, n. 3., 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n3/a07v48n3>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

TENÓRIO, F. G. *Prefácio*. In: PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

CUNHA, D. O; BEZERRA, L. F; PINHO, J. F; ZOUAIN, D. M. Gestão Societal e Avaliação de Desempenho sob a Ótica de Servidores de uma Autarquia Federal. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 3, art. 4, p. 59-75, mar. 2020.

Contribuição dos Autores	D. O. Cunha	L. F. Bezerra	J. F. Pinho	D. M. Zouain
1) concepção e planejamento.	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X