

Administração, Empreendedorismo e Inovação 3

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Administração, Empreendedorismo e Inovação 3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A238 Administração, empreendedorismo e inovação 3 [recurso eletrônico] /
Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa
(PR): Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo
e Inovação; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-316-3

DOI 10.22533/at.ed.163190805

1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações
tecnológicas. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.421

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração, Empreendedorismo e Inovação” compreende uma série com três volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume é composto por vinte e um capítulos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória na área.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre Administração, Empreendedorismo e Inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega ao campo da Administração, Empreendedorismo e Inovação à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “*Accountability* e Transparência: análise das metas do CNJ” e faz uma análise das metas de gestão estratégica estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) entre os anos de 2009 e 2014 e demonstra a ausência de instrumentos de controle do tipo *accountability* e transparência. O segundo capítulo tem como título “Administração Pública e a Gestão pela Qualidade: uso da escala SERVQUAL” e objetivou analisar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores técnico-administrativos aos discentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba (CCSA/UFPB). O terceiro capítulo, intitulado “Clima Organizacional: avaliação de satisfação dos servidores públicos municipais em um órgão do Município de Ponta Porã – MS”, teve como objetivo avaliar a satisfação dos servidores públicos municipais de um órgão na cidade de Ponta Porã – MS.

O quarto capítulo, intitulado “Desenvolvimento de Bem-Estar no Trabalho e Proatividade como Estratégia de Prevenção de Intenção de Rotatividade entre Docentes de Rede Pública de Ensino”, objetivou analisar o impacto de bem-estar no trabalho e proatividade na intenção de rotatividade. O quinto capítulo, intitulado “Escala de Valores Organizacionais como Ferramenta para a Evolução da Cultura no Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia”, buscou estudar os valores organizacionais no Poder Judiciário do Estado de Rondônia como forma de auxiliar no desenvolvimento de novas estratégias para a resolução dos problemas e satisfação das necessidades da organização. O sexto capítulo tem como título “Evidências do Padrão Lampedusa na Política de Ciência e Tecnologia no Estado do Tocantins” e objetivou analisar a influência da administração pública patrimonial sobre a gestão da Política de Ciência e Tecnologia no Estado do Tocantins.

O sétimo capítulo é intitulado “Gestão de Custos no Setor Público: um estudo em um restaurante universitário” e objetivou analisar como a gestão de custos pode contribuir para o processo decisório sobre a melhor aplicação dos recursos

em um restaurante universitário, analisando os possíveis ganhos e a aplicabilidade do sistema de custeio baseado em atividades (ABC). O oitavo capítulo tem como título “Gestão Estratégica em Âmbito Público: proposta de planejamento para polo em EaD” e objetivou propor um plano de ação para o polo de apoio presencial de Mari – PB. O nono capítulo, intitulado “Inovação e Governança na Gestão Pública: reflexões sobre um processo adotado na Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul”, objetivou descrever e refletir um tipo de inovação na gestão pública, mais especificamente aplicada ao Poder Legislativo do Estado do Rio Grande do Sul.

O décimo capítulo é intitulado “Gestão e Avaliação de Desempenho: um estudo de caso” e objetivou analisar as possibilidades e limitações do Manual de Orientação de Gestão de Desempenho da SEGEP. O décimo primeiro capítulo tem como título “Análise de Viabilidade Técnica e Econômica de Sistema Fotovoltaico em uma Residência na Região Norte do Ceará” e objetivou avaliar tecnicamente e economicamente a utilização de energia solar fotovoltaica em uma residência conectada à rede elétrica em Reriutaba, Ceará. O décimo segundo capítulo, intitulado “Recuperação de Cobre de Placas de Circuito Impresso por meio da Lixiviação Ácida”, teve como objetivo realizar a recuperação do metal, oriundo de placas de circuito impresso, visto a grande porcentagem do metal nesses materiais, de mesmo modo tratar uma medida para a redução de lixo eletrônico gerado pela sociedade atual, detendo o foco de sustentabilidade.

O décimo terceiro capítulo tem como título “Desenvolvimento Sustentável no Semiárido: a experiência da Cooperativa Agropecuária Familiar de Curaçá, Uauá e Canudos – COOPERCUC” e buscou descrever o contexto de desenvolvimento sustentável da COOPERCUC, tendo como objeto de estudo o impacto social transformador da cooperativa e a sua convivência com o semiárido. O décimo quarto capítulo é intitulado “Modelagem do Quadro Conceitual de ACV-Social para a Logística Reversa do Setor de Resíduo de Equipamento Eletroeletrônico no Município do Rio de Janeiro” e teve como objetivo realizar a modelagem de um quadro conceitual que define as partes interessadas, categorias de impacto, subcategorias de impacto e indicadores na perspectiva da avaliação social do ciclo de vida utilizando-se, como objeto de pesquisa, a logística reversa de REEE (Resíduo de Equipamento Eletroeletrônico) no Município do Rio de Janeiro. O décimo quinto capítulo é intitulado “Verificação do Potencial de Utilização dos Resíduos Orgânicos Provenientes do Restaurante Acadêmico para Vermicompostagem” e tem como objetivo utilizar o Restaurante acadêmico do IFCE, Campus Maracanaú, como fonte de resíduos orgânicos e com o intuito da redução do volume de resíduos gerados e descartados, uma vez que em lixos urbanos possuem a maior fração.

O décimo sexto capítulo tem como título “Uso de Ferramentas da ACV No Comércio Internacional: estudo de caso sobre rotulagem ambiental” e objetivou avaliar se a rotulagem ambiental, baseada em ACV, contribui para o aumento da competitividade de produtos nacionais em mercados globais. O décimo sétimo capítulo é intitulado

“Avaliação de Interações em Jogos de Guerra por Lógica Fuzzy” e objetivou aplicar a Lógica Fuzzy no apoio a Jogos de Guerra. O décimo oitavo capítulo tem como título “Adaptação Transcultural na Validação da *Survey* UTAUT2 para o Brasil” e objetivou apresentar o método adaptação transcultural de instrumento de coleta de dados aos estudantes, profissionais e pesquisadores do campo do marketing.

O décimo nono capítulo, intitulado “A Identidade e a Cultura Nacional pela Perspectiva da Corrupção”, teve como objetivo apresentar os principais elementos constituintes do que é tido como identidade nacional. O vigésimo capítulo tem como título “Entre Prescrito e o Real: a organização real do trabalho na intervenção em crises suicidas” e buscou compreender, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, a organização real do trabalho na intervenção em crises suicidas. O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Hearing for All” e objetivou desenvolver produtos ligados à área de saúde, por meio do desenvolvimento de uma tecnologia de baixo custo.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de Administração, Empreendedorismo e Inovação, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
ACCOUNTABILTY E TRANSPARÊNCIA: ANÁLISE DAS METAS DO CNJ	
Clerilei Aparecida Bier	
Mariana Pessini Mezzaroba	
Gisiela Klein	
Carlos Roberto de Rolt	
Adrián Sánchez Abraham	
DOI 10.22533/at.ed.1631908051	
CAPÍTULO 2	22
ADMINISTRAÇÃO PUBLICA E A GESTÃO PELA QUALIDADE: USO DA ESCALA SERVQUAL	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim	
Luciane Albuquerque Sá de Souza	
Luciano de Santana Medeiros	
Eduardo Albuquerque de Sá	
Emanoela Moura Toscano	
Simone Moura Cabral	
Odaelson Clementino da Silva	
Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1631908052	
CAPÍTULO 3	41
CLIMA ORGANIZACIONAL: AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS EM UM ÓRGÃO DO MUNICÍPIO DE PONTA PORÃ-MS	
Juliana Gonçalves	
Paulo Sérgio Vasconcelos	
DOI 10.22533/at.ed.1631908053	
CAPÍTULO 4	52
DESENVOLVIMENTO DE BEM-ESTAR NO TRABALHO E PROATIVIDADE COMO ESTRATÉGIA DE PREVENÇÃO DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE ENTRE DOCENTES DE REDE PÚBLICA DE ENSINO	
Pedro Afonso Cortez	
Heila Magali da Silva Veiga	
DOI 10.22533/at.ed.1631908054	
CAPÍTULO 5	62
ESCALA DE VALORES ORGANIZACIONAIS COMO FERRAMENTA PARA A EVOLUÇÃO DA CULTURA NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA	
Enilton da Silva Santos	
José Moreira da Silva Neto	
DOI 10.22533/at.ed.1631908055	
CAPÍTULO 6	78
EVIDÊNCIAS DO PADRÃO LAMPEDUSA NA POLÍTICA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA NO ESTADO DO TOCANTINS	
Jeany Castro dos Santos	
Fernanda Rodrigues da Silva	
Lauro Santos Pinheiro	
Airton Cardoso Cançado	
DOI 10.22533/at.ed.1631908056	

CAPÍTULO 7	90
GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO EM UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	
Greiciele Macedo Morais	
Valdeci Ferreira dos Santos	
Mário Teixeira Reis Neto	
DOI 10.22533/at.ed.1631908057	
CAPÍTULO 8	107
GESTÃO ESTRATÉGICA EM ÂMBITO PÚBLICO: PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA POLO EM EAD	
Amanda Raquel de França Filgueiras Damorim	
Luciane Albuquerque Sá de Souza	
Luciano de Santana Medeiros	
Eduardo Albuquerque de Sá	
Emanoela Moura Toscano	
Simone Moura Cabral	
Odaelson Clementino da Silva	
Manuelle Cristine Silva	
DOI 10.22533/at.ed.1631908058	
CAPÍTULO 9	119
INOVAÇÃO E GOVERNANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: REFLEXÕES SOBRE UM PROCESSO ADOTADO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	
Sandro Trescastro Bergue	
Janaina Mendes de Oliveira	
Matheus Boni Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.1631908059	
CAPÍTULO 10	136
GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO	
Leonardo Ferreira Bezerra	
Marcus Brauer	
Luiz Pereira Pinheiro Junior	
Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg	
DOI 10.22533/at.ed.16319080510	
CAPÍTULO 11	151
ANÁLISE DE VIABILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA DE SISTEMA FOTOVOLTAICO EM UMA RESIDÊNCIA NA REGIÃO NORTE DO CEARÁ	
Victoria Rodrigues Taumaturgo Pontes	
Adson Bezerra Moreira	
Dandara Martins Ferreira	
Flavia Peroza Ruiz	
DOI 10.22533/at.ed.16319080511	
CAPÍTULO 12	160
RECUPERAÇÃO DE COBRE DE PLACAS DE CIRCUITO IMPRESSO POR MEIO DA LIXIVIAÇÃO ÁCIDA	
Camila Iamamoto de Siqueira	
Roberta Martins da Costa Bianchi	
DOI 10.22533/at.ed.16319080512	

CAPÍTULO 13 168

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO SEMIÁRIDO: A EXPERIÊNCIA DA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA FAMILIAR DE CURAÇÁ, UAUÁ E CANUDOS - COOPERCUC

Luama Soraia Coelho Lins
Bruno Emanuel Correia da Silva
Iuric Pires Martins
Alvany Maria dos Santos Santiago

DOI 10.22533/at.ed.16319080513

CAPÍTULO 14 183

MODELAGEM DO QUADRO CONCEITUAL DE ACV-SOCIAL PARA A LOGÍSTICA REVERSA DO SETOR DE RESÍDUO DE EQUIPAMENTO ELETROELETRÔNICO NO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

Leonardo Mangia Rodrigues
Thiago da Silva Ferreira

DOI 10.22533/at.ed.16319080514

CAPÍTULO 15 193

VERIFICAÇÃO DO POTENCIAL DE UTILIZAÇÃO DOS RESÍDUOS ORGÂNICOS PROVENIENTES DO RESTAURANTE ACADÊMICO PARA VERMICOMPOSTAGEM

Vitória Natália Barbosa dos Santos
Carine Maria Ferreira Queiroga
Rossana Barros Silveira

DOI 10.22533/at.ed.16319080515

CAPÍTULO 16 199

USO DE FERRAMENTAS DA ACV NO COMÉRCIO INTERNACIONAL. ESTUDO DE CASO SOBRE ROTULAGEM AMBIENTAL

Antônio José Juliani
Thiago Rodrigues

DOI 10.22533/at.ed.16319080516

CAPÍTULO 17 211

AValiação de Interações em Jogos de Guerra por Lógica Fuzzy

Luiz Octávio Gavião
Annibal Parracho Sant'Anna
Gilson Brito Alves Lima
Pauli Adriano de Almada Garcia
Sergio Kostin

DOI 10.22533/at.ed.16319080517

CAPÍTULO 18 229

ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL NA VALIDAÇÃO DA *SURVEY* UTAUT2 PARA O BRASIL

Luiz Henrique Lima Faria
Nádia Kassouf Pizzinatto
Christiano França da Cunha
Antônio Carlos Giuliani
Adriano Dias de Carvalho
Rumenning Abrantes dos Santos
Rafael Buback Teixeira
Renata Sossai Freitas Faria

DOI 10.22533/at.ed.16319080518

CAPÍTULO 19	247
A IDENTIDADE E A CULTURA NACIONAL PELA PERSPECTIVA DA CORRUPÇÃO	
Lucas Coimbra de Araújo	
Cid Gonçalves Filho	
Suzana Braga Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.16319080519	
CAPÍTULO 20	255
ENTRE PRESCRITO E O REAL: A ORGANIZAÇÃO REAL DO TRABALHO NA INTERVENÇÃO EM CRISES SUICIDAS	
Silvanir Destefani Sartori	
Eloisio Moulin de Souza	
Jeremias Campos Simões	
DOI 10.22533/at.ed.16319080520	
CAPÍTULO 21	270
HEARING FOR ALL	
Isadora Paloma Linhares Ribeiro	
João Marcelo Soares Bahia	
João Gabriel Alves Ribeiro Rosa	
Eduardo Romeiro Filho	
DOI 10.22533/at.ed.16319080521	
SOBRE O ORGANIZADOR	275

GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO DE CASO

Leonardo Ferreira Bezerra

CNEN- Comissão Nacional de Energia Nuclear
Faculdade de Administração e Finanças da UERJ
Rio de Janeiro - RJ

Marcus Brauer

Prof. da UERJ/UNIRIO/UNESA
Bolsista de produtividade em pesquisa na
UNESA.
Rio de Janeiro - RJ

Luiz Pereira Pinheiro Junior

Coordenador Adjunto na Positivo Business School
(UP) no Curso de Administração Integral.
Paraná-PR
Doutorando em Adm. de Empresas na Fundação
Getulio Vargas (FGV) de São Paulo (EAESP)
São Paulo – SP

Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg

Prof. da Faculdade de Administração e Finanças
da UERJ
Rio de Janeiro - RJ

RESUMO: Esta pesquisa sobre Gestão e Avaliação de Desempenho tem como objetivo analisar as possibilidades e limitações do Manual de Orientação de Gestão de Desempenho da SEGEP (Manual). Foi realizada pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema e sobre Administração Pública, para dar subsídio à análise documental. Os resultados indicam que o Manual apresenta como limitações a escassa

utilização de tecnologias e que somente os mal avaliados são encaminhados para capacitação. Como principais possibilidades, pode se destacar o alinhamento entre gestão do desempenho organizacional com o individual e a sintonia com os principais referenciais teóricos sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho. Performance. Administração Pública. Resultados.

ABSTRACT: This research on Performance Management and Evaluation aims to analyze the possibilities and limitations of the SEGEP Performance Management Guidance Manual (Manual). A bibliographic and documental research was carried out on the subject and on Public Administration, in order to provide support to the documental analysis. The results indicate that the Manual has as limitations the scarce use of technologies and that only the poorly evaluated are sent for training. As main possibilities, the alignment between the management of organizational performance with the individual and the tuning with the main theoretical references on the subject can be highlighted.

KEYWORDS: Performance. Performance. Public Administration. Results.

1 | INTRODUÇÃO

Uma adequada gestão no setor público busca atingir resultados, e isto significa atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público (MARTINS e MARINI, 2010). Planejar quais resultados alcançar e desdobrar os resultados organizacionais até o indivíduo, seja servidor ou empregado público, é um assunto complexo que necessita adequada mensuração.

Os colaboradores devem ter suas entregas mensuradas adequadamente para que a organização, pública ou privada, tenha insumos para tomar as decisões, corrigir esforços desnecessários e alinhar os trabalhadores à estratégia. Segundo Deming, não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia (MF – MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2015).

Guimarães (1998) explica que toda organização tem a necessidade de ser avaliada em todos os níveis e constantemente para sobreviver, pois a avaliação é um processo de retroalimentação que possibilita a organização rever estratégias, metodologias de trabalho.

Desta maneira, várias empresas de todo mundo investiram na avaliação de desempenho institucional e individual para que pudessem sobreviver. Na Administração Pública Brasileira, a área de Gestão de Pessoas se desenvolveu também em relação a esse tema. Até meados do Século XX, os setores de recursos humanos nos órgãos públicos exerciam apenas a função burocrática, ou seja, apenas funções administrativas como gerenciar folha de pagamento e guardar informações funcionais. A partir da formulação do Plano Diretor, pelo Ministro Bresser Pereira, em 1995, foi idealizada uma nova maneira de gerir pessoas, sendo um marco para a um novo tipo de gestão no serviço público.

Segundo esse conceito, a Administração Pública passou a ter mais foco no resultado, sendo intitulada como Administração Pública Gerencial, na qual o serviço público deveria ser eficiente e eficaz. Assim, os servidores deveriam desempenhar suas tarefas com foco no cliente – cidadão, sendo avaliados por isso.

Em sintonia com a Administração Pública Gerencial foi publicada a Lei nº 11.784/2008 que foi o marco legal da avaliação de desempenho a Administração Pública Federal. Essa lei foi regulamentada pelo Decreto nº 7.133/2010, que normatizou aspectos técnicos e operacionais para as carreiras citadas na lei, explanado como seria abordada a avaliação de desempenho institucional e individual. Também regulamentou as gratificações de desempenho. Assim, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), através da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) elaborou em 2013 o Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho (Manual), que tem duas principais utilidades: fonte para consulta, interpretações e abordagens sobre o tema e ferramenta para reflexão sobre o uso da avaliação de desempenho voltado para

melhorias na gestão e o foco em resultados.

O método de avaliação escolhido pelo Decreto nº 7133/2010 foi a avaliação 360°, que é multifacetada, ou seja, não só o superior hierárquico, mas também os pares participam da avaliação. Esse método é muito utilizado, pois gera informações mais completas e abrangentes que outros. Além disso, propicia um maior número de feedbacks para o avaliado. (BOHLANDER; SNELL; 2010).

O assunto de gestão de desempenho é um tema polêmico nas organizações, pois a subjetividade dos critérios de avaliação de desempenho vai de encontro à necessidade de mensurar com exatidão os resultados, gerando divergências (BRANDÃO et al, 2008). Além disso, avaliações de desempenho que já foram aplicadas no setor público no passado de forma incorreta podem gerar um efeito de resistência por parte tanto dos subordinados quanto dos gestores.

Vários são os métodos de avaliação de desempenho, os participantes e os critérios adotados. Assim, tornou-se um desafio para os profissionais de gestão de pessoas dos órgãos públicos seguir os conceitos da legislação sobre o tema.

O método de avaliação 360°, adotado pela Administração Pública Federal, apesar de muito elogiado, é complexo de implantar nas organizações, principalmente nas organizações públicas, exigindo uma capacitação não só dos profissionais de gestão de pessoas como de todos os servidores e apoio da alta gestão.

Pode-se destacar dentre os objetivos do Manual (SEGEP, 2013, p.3) “auxiliar no entendimento dos procedimentos e das rotinas necessárias à realização da gestão do desempenho, bem como uniformizar conceitos e oferecer bases teóricas de forma sistemática e criteriosa.” Portanto, as escolhas e abordagens desse Manual servirão de base para diversos órgãos da Administração Pública Federal, tornando-se um documento útil para a construção e manutenção da avaliação de desempenho no serviço público.

Logo, analisá-lo e identificar suas possibilidades e limitações à luz das principais bibliografias sobre a avaliação de desempenho individual pode ser considerado relevante para os gestores de pessoas no Serviço Público. Além disso, na Academia são vastas as pesquisas sobre o tema avaliação de desempenho, porém foram identificadas lacunas de pesquisas sobre avaliação de desempenho no contexto público.

Considerando essas lacunas teóricas, o trabalho apresentado tem como objetivo geral analisar, à luz das principais bibliografias sobre avaliação e gestão de desempenho individual, as possibilidades e limitações do Manual de Orientação para a gestão de Desempenho da Secretaria de Gestão Pública.

A presente pesquisa foi estruturada em cinco partes: Introdução; Referencial teórico, que enumera toda a bibliografia pesquisada sobre o tema, bem como a legislação que fundamentou a avaliação de desempenho na administração pública federal; Métodos e técnicas de pesquisa, que explica métodos e técnicas escolhidos para a pesquisa; Análise de dados, que compara as abordagens e escolhas do Manual

com as principais bibliografias sobre o tema; e a Conclusão, onde são discutidos os resultados obtidos e suas possíveis aplicações.

2 | AVALIAÇÃO E GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), nas últimas décadas o papel do Recursos Humanos (RH) teve mudanças profundas. Tradicionalmente, a função de RH era vista basicamente como administrativa e profissional, e era considerada como participante da estratégia geral da empresa.

De acordo com Wood, Tonelli e Cooke (2012) podemos dividir a Gestão de Pessoas (GP) no Brasil em dois períodos. O primeiro foi a colonização, compreendida entre a década de 50 e 80, e nesse período foram delegadas as primeiras funções para a área de GP, como recrutamento, seleção e desenvolvimento. Foi o início da profissionalização das relações de trabalho. Já o segundo período foi o da neocolonização, iniciada na década dos anos 80 até o final da última década, de acordo com os autores, nessa época, a GP teve três grandes mudanças: a preocupação do alinhamento da com os objetivos empresariais, a entrada de novos modelos de gestão e a introdução de princípios relacionados a excelência e valores individuais, enaltecendo a adaptabilidade, inovação e competitividade.

A gestão de desempenho pode ser organizacional e individual. Segundo Denisi (2000) apud Odelius e Santos (2006), a gestão de desempenho trata-se de um conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização.

A gestão de desempenho organizacional tem caráter estratégico, usa indicadores de desempenho institucionais, como é o caso do *Balanced Scorecard* que, segundo Kaplan e Norton (1997) citado por Brandão (2008), procura avaliar resultados de uma empresa através da mensuração de seus ativos, como produtos e serviços, funcionários competentes e motivados e processos eficientes e clientes satisfeitos. Tal método, além das tradicionais medidas financeiras, foca em perspectivas de desempenho, em clientes, em processos internos e em aprendizagem. Nas organizações públicas temos três grandes indicadores de desempenho organizacional: O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

A gestão de desempenho individual, para Aguinis (2013), é um processo contínuo que identifica, mensura e desenvolve o desempenho de cada trabalhador. Também possibilita o alinhamento das ações dos colaboradores e equipes de trabalho com metas estratégicas da empresa.

Segundo Smither e London (2009), gestão de desempenho é um dos pilares da prática de RH. Em todos os tipos de organização, desde as mais simples até as mais complexas. Para os autores, se há pessoas nas empresas, a chave do gerenciamento é uma gestão de desempenho eficaz, pois a avaliação é o começo de tudo nas

organizações.

Para o Manual (SEGEP, 2013), a gestão de desempenho é um conjunto de macroprocessos de caráter cíclico que avaliam e alinham o desempenho dos colaboradores. A gestão de desempenho interage estrategicamente com os resultados obtidos e alimenta outros macroprocessos na área de GP. Essa processo tem como principal engrenagem a avaliação de desempenho, pois serve de insumos para a gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho tem papel fundamental na gestão de desempenho, pois uma avaliação de qualidade irá gerar dados precisos que irão servir de insumos para a gestão de desempenho.

Segundo Odelius (2000), 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.

Para Lotta (2002), a avaliação de desempenho é uma ferramenta que avalia o desempenho dos colaboradores da organização e compara o desempenho esperado pela organização e o desempenho real.

A avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo, não apenas um julgamento que ocasionalmente gera punições e elogios, e fica arquivado o ano inteiro. (SENDIN, 2012)

Há vários métodos de avaliar o desempenho, e utilizar vários deles resultam em resultados mais amplos, os métodos podem ser divididos em objetivos e subjetivos em um sentido mais amplo (BALDWIN, 2008). Segundo tal autor, a avaliação objetiva é baseada em fatores mensuráveis, mais fáceis de identificar e imparciais. É, de fato, o que o colaborador produziu. Como exemplo, o autor cita mensurar o número de publicações de um pesquisador em um ano anterior.

Ainda, segundo Baldwin (2008), a avaliação subjetiva baseia-se em fatores mais humanos no desempenho. No qual o gerente faz uma avaliação pessoal sobre determinada atitude do avaliado. Como exemplo, o autor cita o relacionamento de um vendedor com seus clientes.

Entre os principais métodos podemos destacar, de acordo com Bohlander e, Snell (2010):

- Escala de Classificação Gráfica: é focado nos traços de personalidade e desempenho de cada avaliado sendo classificado de acordo com uma escala.
- Escolha Forçada: o avaliador escolhe entre algumas frases pré-estabelecidas para definir um desempenho satisfatório ou não de um colaborador avaliado
- Incidente crítico: o avaliador ao perceber uma atitude incomum do comportamento normal que resulte em desempenho superior ou inferior do colaborador

Para Rozzo (2003), o método de avaliação 360° utiliza-se de vários outros

métodos, e toma como base a avaliação de todas as lideranças da empresa. Ou seja, apresenta uma visão global do desempenho.

Segundo Dalmau (2009), a avaliação 360° é o método mais usado nos dias atuais. Pois contempla a participação de vários agentes, sendo um processo com uma visão mais plural, propiciando condições de um diagnóstico mais preciso e evitando erros de tendências pessoais.

Devido a essas características a partir de 2008 com a lei 11.784 na Administração Pública Federal Direta adotou a avaliação 360° como metodologia de avaliação em diversas carreiras.

O conceito de Administração Pública conforme Di Pietro (2013) se divide em dois: o funcional que pode ser definido como a atividade concreta e imediata que o Estado exerce e o sentido orgânico no qual a Administração Pública é um conjunto de órgãos, de pessoas jurídicas e agentes públicos que a lei atribui o exercício de uma das funções do Estado: Administrar. O conceito que foi utilizado nessa pesquisa é o orgânico. Pois toda a legislação sobre gestão de desempenho na administração pública federal também utiliza adota essa definição.

No Brasil, à luz do Decreto-Lei nº 200/1967, foi definido como seria organizado o Estado, Mello (2012) resume como foi feita essa organização:

O aparelho estatal exercente de atividades administrativas é composto pela própria pessoa do Estado, atuando por meio de suas unidades interiores- órgão – e por pessoas jurídicas que cria para auxiliar seus misteres – as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações governamentais, que, na linguagem legal brasileira, compõem a administração indireta. (MELLO, 2012, p. 139)

Com relação à Empresa Pública e à Sociedade de Economia Mista, a Constituição Federal de 1988 determinou que ambos teriam regime jurídico próprio de empresas privadas nas relações trabalhistas, assim a força de trabalho dessas entidades é regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), não fazendo parte do escopo da pesquisa. Seus trabalhadores são considerados empregados públicos.

Já na Administração Federal Direta, Autárquica e Fundacional, a força de trabalho é regulamentada pelo Regime Jurídico Único (RJU), lei nº 8112/1990. Seus trabalhadores são denominados servidores públicos, ocupantes de cargo público. O sistema que integra todos esses órgãos é chamado Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

No Estado Brasileiro, até a década de 70, prevalecia à gestão pelo modelo burocrático. Segundo Pereira (1998), o modelo burocrático é lento, caro, ineficiente e não orientado para as demandas dos cidadãos. Esse modelo entrou em crise, devido às transformações sociais do Estado.

Um novo modelo foi proposto na segunda metade do Século XX, a Administração Pública Gerencial, também conhecida como *New Public Management*. Esse modelo nasce com consequência do desejo da sociedade de ocupar o espaço tomado pelo Estado na gestão do interesse público. Ele é baseado em valores de eficiência, eficácia,

ênfatizando a democracia e a participaão da sociedade na gesto (KASSEM, 2006; SECCHI, 2009; PAULA, 2008)

É importante frisar que na Constituio Federal de 1988, no artigo 41, j se previa um mecanismo de avaliao peridica de desempenho, no qual o servidor, mesmo que estvel poderia perder seu cargo consequênciam de uma avaliao.

No RJU, Lei n 8112/90, também foi regulamentada uma avaliao de desempenho. O servidor para se tornar estvel, obrigatoriamente permanece 24 meses em estgio probatrio, e durante esse perido ser avaliado pelos seguintes critérrios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Ao longo da evoluo da Administrao Pblica no Estado Brasileiro diversas foram às leis que criaram algum sistema de avaliao de desempenho, como podemos observar no quadro a seguir:

Ano	Legislao
1960	Lei n 3780 – Critérrios para promoo na carreira
1970	Lei n 5.645 – Progresso funcional por mÉRito e antiguidade
1799	Decreto n 80.602 – Progresso funcional mediante avaliao
1980	Decreto n 84.664 – Institui critérrios de avaliao para progresso e promoo
1990	Lei n8.112 – Institui Regime Jurídico dos servidores
1995	MP n 1.548 – Cria gratificao de desempenho e produtividade
2008	Lei n 11.784 – Institui a nova sistemática para AD
2010	Decreto n 7.133 – Critérrios e procedimentos gerais de AD

Quadro 1 - Marcos Legais da Avaliao de Desempenho no Servio Pblico

Fonte: Adaptado Alves (1994) apud SEGEP (2013, p. 9)

Para essa pesquisa é importante o corte na avaliao de desempenho a em 2008. A partir da Lei n 11.784/08, que instruiu a nova sistemática de avaliao de desempenho em diversas carreiras do Poder Executivo Federal. Posteriormente à lei foi publicado o Decreto n 7.133/2010 que regulamentou essas gratificaes.

Em 2013, existiam oitenta e sete gratificaes de desempenho nas carreiras de órgos da SIPEC, dessas um total de quarenta e nove foram implementadas pela Lei 11.784/2008, e regulamentadas pelo Decreto n 7.133/2010. Que estabeleceu critérrios e procedimentos para o pagamento dessas gratificaes, norteados os órgos sobre como seriam feitas a avaliao de desempenho institucional das organizaes e individual dos servidores. A SEGEP, ao publicar o manual em 2013, se limitou a instruir a operacionalizao dessas gratificaes.

É importante explicar alguns conceitos da avaliao de desempenho a luz do Decreto n 7.133/2010:

- Ciclo de Avaliao: É todo o perido considerado para a avaliao. Inicia-se com a publicao das metas organizacionais e finaliza-se com a avaliao dos servidores. Esse perido tem a durao de 12 meses.

- Plano de Trabalho: “As unidades de avaliação deverão elaborar os planos de trabalho pelo desdobramento das metas globais dos órgãos ou entidades, em metas intermediárias das equipes de trabalho, seguidas das metas individuais de cada servidor” (BRASIL, 2011, p.2).

De acordo com o decreto, a gratificação de desempenho somará até cem pontos, sendo que oitenta pontos da avaliação institucional e vinte pontos da avaliação individual. A seguir é mostrada uma explicação mais densa sobre a gratificação.

Avaliação Institucional: está relacionada ao alcance de metas organizacionais. Está dívida em metas globais, que são metas do órgão como um todo e metas intermediárias, que são metas de cada departamento do órgão. Essas metas, no início do ciclo avaliativo devem ser publicadas.

Avaliação Individual: é a soma da avaliação de desempenho individual com o índice de metas concluídas. Essas metas são pactuadas no início do ciclo avaliativo através do plano de trabalho.

Já as metas individuais devem ser pactuadas no plano de trabalho no início do ciclo de avaliação. Ao final do ciclo será analisado pela chefia imediata em que proporção o servidor cumpriu as metas. Essas devem estar alinhadas com as metas intermediárias que por sua vez devem estar alinhadas com as globais.

Em relação ao método de avaliação, apesar de não explicitar, claramente o modelo adotado é o de avaliação 360 graus. Através da figura podemos observar a avaliação Múltiplas Fontes, como é chamada no Manual.

3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2005), que a qualifica em relação quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins: é uma pesquisa descritiva. Tal pesquisa não tem necessidade de se aprofundar sobre os fenômenos que explica, mas descreve e analisa o Manual. Quanto aos meios trata-se de pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (Vergara 2005, p. 48).

A presente pesquisa baseou-se em literaturas sobre, principalmente, avaliação de desempenho. Foram utilizados livros, revistas especializadas e periódicos no levantamento bibliográfico. Também foi pesquisada na legislação, na esfera federal brasileira, a organização do Estado e como foi construída e explicada a avaliação de desempenho no serviço público federal. A técnica adotada na análise de dados da pesquisa foi a análise documental. Segundo Godoy (1995, p. 67) “a análise de documentos constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações de outras fontes”.

4 | ANÁLISE DE DADOS

A SEGEP é uma Secretaria subordinada ao MP. Ela foi resultado da fusão da Secretaria de Gestão com a Secretaria de Recursos Humanos. Essa fusão ocorreu através do Decreto nº 7.675/2012.

O MP, através da SEGEP, regulamenta e instrui os órgãos do Sistema SIPEC sobre assuntos de gestão. É de competência dessa Secretaria formular políticas públicas e diretrizes para a gestão pública e de pessoal e tem como objetivo aprimorar práticas de gestão e garantir um serviço público com qualidade crescente. A Secretaria é dividida em sete departamentos, o mais relevante para essa pesquisa é o Departamento de Desenvolvimento e Desempenho Institucional, pois esse que foi responsável pela criação do Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho, que é o principal objeto de estudo. (MP, 2014)

É importante ressaltar que nesse mesmo departamento temos objetivos vinculados à administração pública gerencial e iniciativas vinculadas ao desenvolvimento da gestão de desempenho nos órgãos públicos. Esse fato consolida o posicionamento do Estado em relação à gestão de desempenho ser usada como um instrumento de controle e gestão dos órgãos e servidores, indo ao encontro a princípios da administração pública gerencial

As tabelas abaixo serão comparadas as definições e abordagens sobre o tema avaliação de desempenho do Manual com as principais bibliografias sobre o tema avaliação de desempenho. Na última coluna será exposta uma opinião desse autor sobre a comparação.

Assunto		Principais bibliografias sobre Avaliação desempenho individual	Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho	Alinhamento do Manual com a bibliografia
1	Definição desempenho individual	Segundo Ducker(2007), são os resultados reais obtidos. Por vezes utilizados para designar a realização de resultado positivo.	“O desempenho individual contempla dois aspectos importantes. O comportamental que esta ligado a utilização de seus conhecimentos e habilidades na realização de alguma tarefa. E o de resultado que consiste nos resultados obtidos”.(p.11)	Sim, o desempenho individual citado no manual está coerente com a definição de DUCKER.
2	Definição avaliação de desempenho individual	Para Pontes (1996), avaliação de desempenho é um método que a organização pactua um contrato com os colaboradores, para que esses possam atingir os resultados propostos por ela. Aquela, ainda, deve acompanhar corrigir o curso, quando necessário, e realizar uma avaliação desse desempenho.	“Avaliação de desempenho é o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores, tendo como referência as metas globais e intermediárias dessas unidades” (p. 61)	Sim. A definição encontrada em livros sobre avaliação de desempenho e a definição adotada no Manual são similares.
3	Justificativa do uso da Avaliação 360 graus	A avaliação de desempenho 360 graus foi um avanço, esse tipo de abordagem privilegia o diálogo entre todas as pessoas que são afetadas pelo resultado da avaliado, como pares, clientes, usuários, liderança e a própria pessoa. E um tipo de avaliação que é focado no feedback. (SOUZA, 2006)	O Manual justifica a escolha dessa opção na legislação devido ao fato que a avaliação é mais justa e com informações mais precisas, pois todas as pessoas que interagem com o servidor irão avaliá-lo. Também destaca que a avaliação pelos pares pode criar condições de motivação no servidor. (EDWARDS,1998)	Sim. A escolha do método de avaliação e sua justificativa são compatíveis com a bibliografia sobre o tema.

Quadro 2 – Definição e justificativas da avaliação de desempenho'

Fonte: autoria própria

Pode-se destacar que as definições do manual a respeito da avaliação estão alinhadas com as bibliografias citadas, a SEGEP, ao elaborar o Manual, preocupou-se em definir desempenho de maneira adequada. A justificativa da escolha da avaliação 360 graus também foi bastante similar com outras bibliografias sobre o tema.

Assunto		Principais bibliografias sobre Avaliação de desempenho individual	Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho	Alinhamento do Manual com a bibliografia
4	Insumos para a Capacitação	Buckingham (2001) faz uma crítica às organizações, pois o plano de capacitação da maioria das empresas é desenvolvido a partir dos pontos fracos dos empregados. Ou seja, os pontos fortes não são relevantes, assim não são aperfeiçoados. Apenas as lacunas de aprendizado são corrigidas.	É enfatizado no manual, assim como o decreto 7133/2010, que os servidores com desempenho a baixo de 50% deveram se capacitar. Não fazendo nenhuma menção ao aperfeiçoamento de servidores com desempenho bom. (p.25)	Não. Assim como a maioria das empresas, o Manual também segue a corrente que programas de capacitação devem ter como base as os pontos fracos de seus colaboradores
5	Treinamento dos participantes	Brandão (2008) alerta a necessidade de treinamento de colaboradores antes de utilizarem qualquer ferramenta de avaliação de desempenho.	O Manual mostra a importância de treinamentos para todos os participantes da avaliação. Mas com o foco na avaliação e seus critérios e metodologia. (p 25)	Sim. O manual, assim como a bibliografia, destaca a importância do treinamento prévio à avaliação de desempenho
6	Ferramenta de Desenvolvimento individual	A avaliação de desempenho pode ser percebida de três formas. na área de treinamento e desenvolvimento: mapeando as necessidades para o planos de capacitação, identificando as oportunidades de aperfeiçoamento e servindo de feedback para os processos de capacitação, comparando os resultados de desempenho antes e depois de capacitações.(DUTRA et al., 2008)	Um dos objetivos da avaliação de desempenho, é que essa deve gerar, através de diagnósticos e análises insumos para o desenvolvimento organizacional, melhorando a qualidade do serviço público (p 12)	Sim, porém a visão sobre uma abordagem desenvolvimentista para a avaliação de desempenho no manual é mais simples, ele se reduz a falar exclusivamente da identificação de lacunas. Assim a avaliação em sim não desenvolve, mas identifica lacunas para que outros processos possam fazê-lo.

Quadro 3 - Processos de Treinamento e Desenvolvimento e sua relação com a avaliação individual

Fonte: autoria própria

A área de treinamento e desenvolvimento é um processo na área de GP que se comunica bastante com a avaliação de desempenho. O Manual ratifica a importância da preparação das equipes para o processo de avaliação, e também destaca a importância da avaliação para a obtenção de insumos para criação de planos de capacitação, assim como é citado nas bibliografias sobre o tema. A crítica feita é em relação ao ponto de vista sobre capacitação, segundo o Manual apenas os servidores com avaliações insuficientes tem obrigação de se aperfeiçoarem, porém segundo a política de gestão de pontos fortes (BUCKINGHAM, 2011) os servidores com avaliação positiva também devem se aprimorar.

Assunto		Principais bibliografias sobre Avaliação desempenho individual	Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho	Alinhamento do Manual com a bibliografia
7	Recursos Tecnológicos	Para que a avaliação de desempenho seja bem sucedida deve ter uma plataforma tecnológica que seja de fácil acesso e estável para que todos possam participar sem obstáculos da avaliação. (BRANDÃO et al., 2008)	O manual não aborda temáticas operacionais. Apenas cita a importância do treinamento em sistemas informatizados e conhecimento em planilhas e quadros. (p 55)	Não. O manual não adentra a seara de tecnologias da informação, nem sugere o uso de ferramentas e sistemas de informática
8	Alinhamento Estratégico	Ao explicar os fatores críticos dos processos internos, como será feita a avaliação, avaliá-los frequentemente e divulgar aos colaboradores os resultados, as organizações garantem que todos participem da implementação da estratégia. Assim o <i>BalancedScoreCard</i> transforma a estratégia em tarefas de todos (BECKER; HESELID; ULRICH, 2001)	O alinhamento estratégico é observável no ciclo de gestão de desempenho, que foi proposto pelo decreto 7133(2010), nele a organização deve: (1) publicar as metas institucionais; (2) pactuar essas metas com os colaboradores; (3) acompanhá-las e avaliá-las parcialmente pelo menos uma vez; (4) ao final apurar o cumprimento das metas e publicá-las, realizando o feedback aos colaboradores (p. 43)	Sim. O Manual está alinhado com a bibliografia sobre Estratégia da Empresa com o desempenho e resultados dos colaboradores. Visto que visualiza o processo como um ciclo que se inicia pela alta cúpula e abrange todos os colaboradores da organização.
9	Benefícios da Avaliação de desempenho	Segundo a ENAP (2000) a avaliação de desempenho pode ser uma excelente ferramenta de gestão, permitindo localizar fatores que influenciam no alcance de resultados, o desenvolvimento de ações integradas de gestão de pessoas, gerando subsídios para todas as políticas dessa área.	Autoconhecimento e reflexão sobre o desempenho, promover maior interação entre os servidores, desenvolve senso de compromisso. (p.12)	Assim como a ENAP, o Manual descreve como o benefício da avaliação de desempenho, insumos que podem servir como base de vários processos relacionados à área de gestão de pessoas

Quadro 4 – Outros assuntos relacionados com avaliação de desempenho

Fonte: autoria própria

O Manual não recomenda e nem explica a importância do uso de recursos tecnológicos para a correta operacionalização, divergindo da bibliografia sobre o tema. Em relação ao alinhamento estratégico com a avaliação o manual é bem enfático no sentido de demonstrar todo o processo e que este deve começar de cima para baixo através da publicação e fragmentações de metas organizacionais. Em relação aos benefícios, assim como a ENAP, o manual explica que o de maior importância é a criação de insumos para outros processos na área de gestão de pessoas.

5 | CONCLUSÃO

A partir do referencial teórico, constata-se que avaliação e a gestão de desempenho tornou-se fator essencial para a sobrevivência de diversas organizações. Por meio dela, o gestor pode desdobrar metas estratégicas da organização nos colaboradores e avaliar suas performances, como exercem suas tarefas e quais os resultados obtidos. Por intermédio do processo de avaliação de desempenho é possível adotar estratégias para desenvolver a organização. Sabemos que uma organização não é feita de um conjunto de cadeiras, computadores, máquinas, mas sim de pessoas. É fundamental sabermos se essas pessoas caminham na direção desejada pela empresa e se exercem corretamente suas atribuições, seja ela estratégica tática

ou operacional. Um resultado de avaliação correto, ou seja, que mostre o cenário real pode gerar resultados únicos para a organização, como a escolha correta dos programas de treinamento e desenvolvimento, movimentação de pessoal, política de gratificações, promoções e demissões.

No Serviço Público esse tema talvez seja ainda mais relevante. Por muitos anos os órgãos públicos não se preocuparam com a opinião dos usuários. Mas desde o final da década de noventa com a Administração Pública Gerencial o pensamento foi ajustado. A avaliação de desempenho no cenário atual é fundamental para os órgãos, pois toda a Administração Pública deve buscar a finalidade social, escolher os melhores caminhos para gerar o melhor resultado possível para a sociedade. Por meio da avaliação de desempenho os dirigentes de um órgão podem saber se o serviço prestado está de acordo com o planejado e propiciar transparência aos cidadãos que utilizam o serviço.

Os setores de gestão de pessoas de cada órgão devem sempre buscar o aprimoramento de seus mecanismos de avaliação de desempenho. Essa melhoria pode ser obtida através de treinamentos dos servidores e desenvolvimento de recursos tecnológicos como programas que facilitem a operacionalização da avaliação.

O objetivo geral dessa pesquisa foi analisar, à luz das principais bibliografias sobre avaliação de desempenho individual, as possibilidades e limitações do Manual de Orientação para a gestão de Desempenho da Secretaria de Gestão Pública. Com as análises feitas podemos observar que a explicação no Manual de Orientação para a Gestão de Desempenho da Secretaria de Gestão Pública é, em geral, alinhada com as principais bibliografias sobre o tema estudado.

Além disso, pode ser observado que no Manual são utilizados conceitos modernos e os traz para a área pública com as devidas adaptações. Também foi observado que o Manual está em sintonia com as principais bibliografias e assuntos contemporâneos como: as corretas definições de desempenho e avaliação; o uso do *Balanced Scorecard* no alinhamento do processo de avaliação com as metas organizacionais; e a correta justificativa da escolha do método de avaliação 360 graus. Os resultados indicam que o Manual apresenta como limitações a escassa utilização de tecnologias e que somente os mal avaliados são encaminhados para capacitação.

O Manual de Orientação de Gestão de Pessoas, de acordo com a pesquisa, realiza abordagens em geral corretas segundo as principais bibliografias sobre o tema. Com definições alinhadas e coerentes. Por meio da pesquisa, podemos observar que os órgãos têm instrumentos corretos para controlar e gerir os resultados dos servidores, o fator que pode ser melhorado é o uso dos resultados. A tendência em diversos órgãos é a avaliação de cada servidor ser arquivada e não se comunicar com outros sistemas de gestão de pessoas. Tornando-se um processo isolado dos demais.

Outra grande dificuldade é realizar na prática o que foi projetado na legislação. Muitas vezes órgãos sentem dificuldade em adotar corretamente as diversas tecnologias propostas pela legislação e órgãos regulamentadores. Mas o manual

pode ser excelente material para consulta de eventuais dificuldades e dúvidas sobre avaliação de desempenho enfrentada pelos gestores.

Esta pesquisa tem como contribuição teórica tentar preencher uma lacuna em relação ao baixo número de publicações acadêmicas sobre avaliação e gestão do desempenho da área pública. Como contribuições práticas, essa pesquisa pode servir de insumo ao grupo que atualiza o Manual, bem como contribuir para que gestores e até mesmo a sociedade entendam e reflitam sobre como melhorar os mecanismos de gestão no serviço público.

Este trabalho apresenta limitações, e algumas delas são: não foram feitas entrevistas nem foram utilizados questionários para com empregados e gestores que já avaliaram ou foram avaliados de acordo com a metodologia proposta pelo Manual; pouca referência bibliográfica acadêmica de nível internacional; a análise documental poderia ter sido realizada com, além dos autores desta pesquisa, o apoio de especialistas no assunto ou acadêmicos da área de gestão de pessoas.

Dado que um trabalho não se esgota em si mesma, esta pesquisa proporcionou suposições adicionais para novos estudos ligados ao tema. Assim, são feitas algumas sugestões para futuras pesquisas sobre o tema em questão: comparar opiniões de gestores e servidores sobre a eficiência e eficácia da avaliação do manual; identificar até quanto dos resultados obtidos a partir da avaliação proposta do Manual são insumos para a planejamento da capacitação dos servidores; e verificar se os recursos tecnológicos utilizados na avaliação e gestão do desempenho na área privada são aplicáveis na área pública.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, H. **Performance Management**. Harlow: Pearson, 2013.

BALDWIN, T. et al. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

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

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**. Brasília, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Orientação Normativa nº 7, de 31 de agosto de 2011. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, 1º de setembro de 2011. Seção 1, p. 90.

BUCKINGHAM, M. **Now, discover your strengths**. New York: The Free Press, 2001.

DI PIETRO, M. S. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2012.

DRUCKER, P. **People and Performance**: The Best of Peter Drucker on Management, Cambridge: Harvard Business School Press, 2007.

DUTRA, A.R. et al. Avaliação de desempenho: histórico, teorias e implantação. In:

DUTRA, Ademar; MIROSKI, Christiane (Org.). **Gestão estratégica de pessoas**: teoria e reflexão na prática de cases. Florianópolis: Insular, 2008.

DALMAU, M.; BENETTI, K. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

EDWARDS, M.; EWEN, A. Feedback de 360 graus. **HSM Management**. São Paulo, n. 6, p 40-44, jan/fev, 1998

GODOY, A. R. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.35, n. 4, p 65-71, jul./ago. 1995.

GUIMARÃES, T. A. et.al. Avaliação de Desempenho de Pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, Nov./dez. 1998.

KASSEM, J. Resenha: PEREIRA, L. C. B. **Gestão do Setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado, em Reforma do Estado e administração pública gerencial, organizadores**. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, SPINK, Peter, 7ª. edição, Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 2006, 316 p. *Revista do Direito Público*. Londrina, v.9, n.1, p.249-252, jan./abr.2014.

MELLO, C. **Curso de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2010.

MARTINS, H. F., MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix, 2010.

MF – Ministério da Fazenda. **Programa de modernização integrada do Ministério da Fazenda**. Fonte: <http://www.pmimf.fazenda.gov.br/frentes-de-atuacao-do-pmimf/riscos/arquivos_para_download/pmimf_-11092014-v1-2.pdf>. Acesso em 02/05/2015.

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Visão e Organograma do Ministério**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=62&ler=s950>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

NÓBREGA, K. ; OLIVEIRA, P.; SOUZA, T. Gestão de desempenho baseada no senso de servir. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v.8, n.2, p. 61-77, 2007

ODELIUS, C. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Caderno ENAP nº 19. Escola Brasília: ENAP, 2000, p. 71

ODELIUS, C.; SANTOS, P.; Avaliação de Desempenho Individual no Contexto da Administração Pública Federal direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador, BA, **Anais... ENANPAD**, Salvador, BA, 2006.

PAULA, A. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

PEREIRA, B. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público (Brasília)**, Brasília, v. 47, n.1, p. 7-40, 1996.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista. Administração**.

Pública, Rio de Janeiro, v.43, n.2, pp. 347-369. mar/abr.2009

SENDIN, T. Gestão de desempenho não é rotular funcionário. **Você RH**, São Paulo, p. 25-32. Outubro, 2012.

SEGEP. Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília: SEGEPE, 2013.

SMITHER, W.; LONDON, M; **Performance Management: Putting Research into Action**. SanFrancisco:WileyImprint, 2009.

SOUZA, V. **Gestão de desempenho: julgamento ou diálogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VERGARA S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2000.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J., COOKE, B. Para onde vai a gestão de pessoas. **GV-executivo**, v. 11, n. 2, julho-dezembro, 2012.

SOBRE O ORGANIZADOR

CLAYTON ROBSON MOREIRA DA SILVA Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-316-3

