

GESTÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NO GOVERNO FEDERAL: um survey com agentes implementadores em uma organização pública

INDIVIDUAL PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE FEDERAL GOVERNMENT: a survey with implementing agents in a public organization

Alba de Oliveira Barbosa Lopes¹

Richard Medeiros de Araújo²

Maria Teresa Pires Costa³

RESUMO

O intuito deste artigo é descrever a percepção dos profissionais que implementaram o Plano de Gestão de Desempenho Individual em uma Estatal Federal quanto ao atingimento dos objetivos institucionais traçados pela Administração. Metodologicamente, foi um *survey*, com pesquisa documental. Os dados foram tratados por meio de estatística descritiva com testes não-paramétricos, e por meio de análise documental. Os sujeitos da pesquisa foram servidores públicos que acompanharam a execução do Plano de Gestão de Desempenho. Os principais resultados mostram que os objetivos da Gestão de Desempenho são divididos em: apoiar a implementação de ações estratégicas, subsidiar o desenvolvimento de iniciativas de educação corporativa, fundamentar os processos de movimentação de pessoal, valorizar o mérito profissional, desenvolver mecanismos de interação entre gestores e servidores, estimular o desenvolvimento de capacidades de autogerenciamento. No entanto, perceberam-se fragilidades em todos os objetivos, ao longo da análise, evidenciando que os servidores públicos (gestores e não gestores) ainda tratam o desempenho numa lógica afastada da reflexão para autodesenvolvimento, mérito e avanços na carreira suportados pela lógica da evolução salarial. Outro resultado é que a política de gestão de pessoas, quando trata da gestão de desempenho enfoca a gestão de talentos, no entanto não se visualiza o interesse em seleção de servidores para funções gratificadas por competências/aprendizagem. Conclui-se que o modelo de gestão de desempenho está dissociado do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho. Competência. Servidor Público. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to describe the perception of professionals who implemented the Individual Performance Management Plan in a Federal State Company regarding the achievement of the institutional objectives set by the Administration. Methodologically, it was a survey, with documentary research. The data were treated using descriptive statistics with non-parametric tests, and through document analysis. The research subjects were public servants who followed the performance of the Performance Management Plan. The main results show that the objectives of Performance Management are divided into: supporting the implementation of strategic actions, subsidizing the development of corporate education initiatives, supporting personnel movement processes, valuing professional merit, developing mechanisms for interaction between managers

¹ Professora do Curso de Administração do IFPE.

² Professor Colaborador do PPGP/UFRN.

³ Professora do Departamento de Administração Pública e Gestão Social e do PPGP/UFRN.

and servers, encourage the development of self-management capabilities. However, weaknesses were observed in all objectives, throughout the analysis, showing that public servants (managers and non-managers) still treat performance in a logic far from reflection for self-development, merit and career advances supported by the logic of evolution wage. Another result is that the people management policy, when it comes to performance management, focuses on talent management; however, there is no interest in selecting servers for functions rewarded for skills/learning. It is concluded that the performance management model is dissociated from strategic planning.

Keywords: Performance Management. Competence. Public server. People management.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Desempenho Individual, no universo da gestão pública brasileira, nunca esteve tão evidente. As cobranças da sociedade por políticas e serviços públicos de qualidade exigem servidores públicos qualificados, continuamente, dotados de técnicas e comportamentos que agreguem valor percebido pelos que recebem as respectivas ações do Estado. Há que se trabalhar a cultura organizacional no contexto da operacionalização da avaliação de desempenho, procurando que todos entendam o real significado e necessidade de se avaliar o desempenho das pessoas e não a enxerguem somente como mera burocracia, ou preenchimento de formulário (HENEMANN; GONÇALVES, 2014).

Assim, o modelo de gestão por competências, entendido aqui como um “conjunto de atividades destinadas a explorar o desenvolvimento ideal das habilidades de indivíduos e grupos, com o objetivo de alcançar a missão da empresa e melhorar desempenho do funcionário”(BOUDJIT; GAZIT, 2015, p. 16, tradução nossa), buscado pela Administração Pública, aumenta a responsabilidade dos dirigentes e dos servidores com o serviço prestado, bem como a necessidade de institucionalizar valores organizacionais que reflitam o interesse público. Conforme Amaral (2014), saber lidar com a incerteza, correr riscos, aprender coletivamente, questionar-se e mudar o modo de encarar as vantagens proporcionadas pela experiência são algumas de suas implicações que a gestão por competência traz, exigindo dos atores públicos uma nova postura.

Avaliar desempenho é uma função da Gestão de Recursos Humanos, que cabe a qualquer estrutura organizacional definir os mecanismos, as formas, os instrumentos

e descrever como, respeitada a carreira do servidor público, seu espaço funcional, suas responsabilidades e os objetivos organizacionais. A organização o visualiza diante dos componentes avaliativos, que não devem destoar das especificidades de cada cargo ou função pública. A reflexão passa pelo que foi entregue pelo avaliado, diante do que foi planejado, da geração de valor ao serviço público, dos benefícios a quem faz jus. Isso de forma clara, objetiva e democrática.

Este estudo focaliza uma Estatal Federal que vem implementando sua Avaliação de Despenho desde 2013. E, continuamente, o modelo vem sendo amadurecido, inclusive com assessorias externas à Empresa Pública, de forma que se chegou ao modelo que foi implementado em 2019, denominado de Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), cuja dinâmica de avaliação culmina em uma situação em que os servidores se auto avaliam, avaliam seus pares e são avaliados pelos seus gestores imediatos, a partir de planos de trabalhos que deveriam estar ligados às metas e objetivos do Planejamento Estratégico da Estatal.

Um dado relevante é que, a Avaliação pode culminar com avanços salariais, decorrentes da promoção por mérito. De forma ilustrativa, apenas no ano 2018 foram investidos quase R\$ 505.000,00 (quinhentos e cinco mil reais) em todo o Brasil, apenas com o mérito (para 3397 empregados). Avançando ainda, finalizado processo de Gestão de Desempenho em 2019, houve um aumento na folha de pagamento, em nível nacional, na ordem de quase R\$ 291.0000,00 (duzentos e noventa e um mil reais, para 1.319 empregados) em face do mérito alcançado pelos servidores que atenderam as condições previstas no PGDI. Deve-se registrar que a Estatal fica sediada em Brasília e tem nos Estados da Federação diversas Unidades Administrativas e Operacionais, responsáveis pela implementação, conjuntamente com a Matriz, de políticas públicas sociais do Governo Federal.

Diante do exposto, este artigo tem a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos profissionais que implementam o Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI) na Estatal Federal quanto ao atingimento dos objetivos institucionais traçados previamente?

Os implementadores do Plano de Gestão do Desempenho Individual possuem um papel relevante na execução da avaliação dos servidores e, com os dados obtidos no processo, suas ações podem subsidiar as outras atividades da Gestão de Pessoas,

como recrutamento e seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, dentre outras. Mensurar as percepções dos implementadores em relação à eficácia do plano, pode evidenciar pontos de excelência, os quais devem ser fortalecidos e pontos de melhorias, que devem ser reestruturados, no PGDI.

O presente estudo está estruturado em cinco seções. A primeira consiste nesta Introdução, em que se apresentam o objetivo da pesquisa, a segunda apresenta o referencial teórico, a terceira é apresentada metodologia adotada, na quarta são discutidos os principais resultados e na última seção são apresentadas as considerações finais da pesquisa, com sugestões de pesquisas futuras e limitações.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONSIDERAÇÕES E APLICAÇÃO NA ESTATAL

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), Decreto no. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2006), revogado pelo Decreto no. 9.991, de 28 de agosto de 2019 (BRASIL; 2019), tem como estratégia de implantação a utilização da gestão por competências como referência para a gestão de pessoal no setor público. Para a referida política, a gestão de competências seria útil na delimitação das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores para uma melhor execução das atividades. Desde então, conforme exposto em Mello e Silva (2013), diversas instituições têm implementado o modelo para, inclusive, nortear outras atividades de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, descrição e análise de cargos, planejamento das necessidades de pessoal e gestão da remuneração.

Uma vez definidas as competências necessárias dentro do processo de avaliação de desempenho, o treinamento e as ações de desenvolvimento são planejadas para que haja uma disseminação ou ampliação do escopo de competências na organização. Este é o papel do subsistema de Gerenciamento de Desenvolvimento, o qual é um subsistema muito importante para a gestão de pessoas no serviço público (ARAÚJO; ALVES FILHO; COSTA, 2017).

Para Odelius (2010, p 171-172), no âmbito da Administração Pública, alguns elementos devem ser alvo de reflexão, acompanhamento e novas mudanças, por parte dos que operam as políticas de gestão de pessoas, no bojo da Gestão de Desempenho, como

- A Implementação de modelo de gestão de desempenho com foco em assegurar o alcance de resultados e desempenho planejados e a superação da prática arraigada de utilizar a política fundamentalmente para justificar o pagamento de gratificação;
- Desenvolver estratégias para planejamento de metas e promover condições organizacionais que permitam implementar o planejado, o que envolve mudanças na cultura organizacional, capacitação e maior participação dos envolvidos no processo;
- Assegurar o aproveitamento de oportunidades de modificação e de desenvolvimento de sistemas que atendam ao que é recomendado na literatura para a definição e implementação de uma política de gestão de desempenho. Os responsáveis pela operacionalização de legislação que envolve a gestão de desempenho inúmeras vezes apenas reproduzem ações desenvolvidas em outros órgãos sem efetuar uma análise crítica e a adequação a diferentes contextos.

Um modelo de gestão por competências relaciona o desenvolvimento individual, remuneração e carreira, considerando que, à medida que determinado indivíduo aumenta o conjunto de competências ou melhora o resultado gerado a partir do uso destas competências, este teria direito a um incremento na remuneração (ou benefícios estipulados) e crescimento profissional na estrutura organizacional (LIMA; ROCHA, 2012). No entanto, muitas vezes esses componentes não se relacionam de forma coerente, gerando dúvidas sobre a qualidade do processo de avaliação de desempenho.

As práticas de Gestão de Pessoas ponderam a avaliação de desempenho como um momento pragmático e de diversas finalidades, inclusive o de recompensa. O governo federal definiu a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação do servidor civil, enquanto indivíduo integrante de uma equipe de trabalho e de uma instituição, possuindo como referência a serem alcançadas, metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do executivo federal. (XANDO BAPTISTA; SANABIO, 2014).

Sendo assim, "a avaliação de desempenho não pode ser vista apenas para medir o desempenho passado, mas contribuir para definir um desempenho futuro. Deve servir para modificar comportamentos, formar atitudes novas" (MARTINS, 2010, p. 45). Apesar das vantagens da avaliação, a implementação de processos de avaliação de desempenho pode apresentar intempéries na execução. Na prática, a Avaliação de

Desempenho ainda é fonte de conflito entre avaliador e avaliado, gerando frustração, crise e insatisfação.

O avaliador fica na posição do todo poderoso, demasiadamente crítico, tendo em suas mãos a vida do servidor, e o avaliado na defensiva, na situação de alguém que irá receber a informação sobre a sua conduta no serviço público, em alguns casos sem poder opinar (MARTINS, 2010, p. 47).

A gestão da avaliação de desempenho ou a gestão do desempenho individual corrobora com a ideia de alimentar a gestão organizacional em todos os seus níveis funcionais, respeitadas as ferramentas/instrumentos adotados, ritual de aplicação, definição de competências e escalas, feedback, dentre outros itens que compõe a dinâmica deste subsistema de recursos humanos. Como lembra Behn (2003) *apud* Vicente (2014, p.3), a avaliação tem propósitos que vão ao encontro da gestão e dos servidores,

Evidente que passa por várias fases inclusive a de planejar a Avaliação de Desempenho, que deve, embrionariamente, estar associada à materialidade dos resultados, no contexto micro organizacional e diretamente apontando para as metas e objetivos do planejamento estratégico ao nível mais simples que exista no desenho organizacional.

Na Estatal Federal onde ocorreu a pesquisa, o documento orientador é denominado de Plano de Gestão de Desempenho individual. A lógica da avaliação, em sua etapa final, é suportada pelo modelo 360º adaptado, uma vez que não há avaliação dos subordinados e clientes, e possui pesos definidos para as competências avaliadas pelo modelo. Existem quatro valores que orientam o Plano em questão: engajamento, valorização, excelência e credibilidade.

O engajamento reforça a ideia de que a gestão de pessoas não é assunto apenas da Diretoria de Gestão de Pessoas, mas atribuição de todo e qualquer servidor da Estatal. O engajamento de todos é parte fundamental na construção de um ambiente favorável ao crescimento organizacional e individual, e isso se consegue indistintamente por meio de comprometimento, da participação e do empenho de todos os colaboradores.

A valorização constitui mecanismo de reconhecimento profissional do corpo de servidores da Estatal. Além de ser uma condição necessária para que se progrida na

carreira e respectiva estrutura salarial, o Plano visa reconhecer os servidores que apresentam um bom desempenho no trabalho, bem como oferecer oportunidades de melhoria para aqueles que ainda não o alcançaram.

A excelência busca incentivar resultados de alto padrão de qualidade, partindo da premissa de que a efetividade da Estatal junto à sociedade e às instituições públicas e a eficiência de seus processos organizacionais e respectivas unidades de trabalho dependem de uma atuação qualificada de todos os seus servidores.

A credibilidade deve inspirar confiança no corpo funcional na medida em que comunica expectativas justas e possíveis de serem satisfeitas. Esse alinhamento viabiliza o alcance de objetivos estratégicos que precisam ser compreendidos por todos para que cada um faça a sua parte de forma adequada e confiante no direcionamento.

Ainda, no bojo da Estatal Federal estudada, o Plano de Gestão de Desempenho Individual tem objetivos definidos os quais podem reforçar o alinhamento estratégico da organização e subsidiar as ações de Gestão de Pessoas. Ressalta-se que a pesquisa teve como objetivo descrever a percepção dos implementadores do PGDI quanto ao atingimento dos seguintes objetivos: Apoiar a implementação de ações estratégicas da Estatal; Subsidiar o desenvolvimento de iniciativas de educação corporativa; Fundamentar os processos de movimentação de pessoal; Valorizar o mérito profissional; Desenvolver mecanismos de interação entre gestores e servidores e Estimular o desenvolvimento de capacidades de autogerenciamento.

Dentre as competências que são avaliadas junto aos servidores da Estatal, tem-se, as respectivas tipologias: Estratégicas; Técnicas Gerais; Técnicas Específicas e Liderança, que variam de acordo com o cargo e função do avaliado.

A seguir apresentam-se todas as fases do PGDI que compõe o escopo do documento orientador da Estatal, conforme Quadro 1. Evidencia-se que existem fases internas, como a de Planejamento e Comunicação, que não foram alvo desta pesquisa.

Quadro 1 - Fases objetivas do plano de gestão de desempenho individual da Estatal

Fases	Descrição
Fase 1	O gestor elabora o plano de trabalho com o servidor, via diálogo, definem atividades, selecionam as competências necessárias para estas, que passam a ser observadas. Isto é alimentado no Sistema de Gestão de Desempenho -SGD onde os envolvidos podem acompanhar em tempo real, fazer registros, dando feedbacks e proceder o preenchimento do instrumento de avaliação

Fase 2	O ambiente de trabalho é monitorado no SGD pelo qual o servidor faz seus apontamentos identificando as variáveis que dificultam a execução de seus respectivos planos de trabalho
Fase 3	Ocorre o monitoramento de incidentes de desempenho, pelo qual os envolvidos registram no chamado Diário de Bordo, fatos e atos, no contexto do trabalho, do seu plano de trabalho e do seu cotidiano.
Fase 4	No SGD são feitos os registros de feedbacks eletrônicos, em que o servidor ou gestor avaliado pode comunicar, via internet, feedbacks, cuja notificação ocorre por e-mail
Fase 5	Ocorre uma Avaliação de Desempenho Preliminar na lógica 360º, registrada no sistema, com vistas a pontuar o desempenho de cada servidor. Estando aqueles com média igual ou superior a 7,0 estarem aptos, por mérito, a ter bonificação financeira (respeitado outros limites, como não estando aposentado etc.
Fase 6	O servidor e o gestor visualizam de forma personalizada o resultado. Aqui deve ocorrer as sessões presenciais de feedbacks
Fase 7	Consolidação da Avaliação de Desempenho Individual no SGD, com tempo para recursos e questionamentos a serem feitos aos Comitês de Avaliação de Desempenho.
Fase 8	Divulgação de lista dos servidores elegíveis à promoção por mérito, nos termos dos normativos da empresa
Fase 9	Concessão de níveis salariais para os servidores elegíveis considerando o limite orçamentário oficialmente instituído pela Estatal
Fase 10	Revisão do Plano de Gestão de Desempenho e organização do próximo ciclo anual

Fonte: Elaboração Própria, a partir do plano de gestão de desempenho individual -PGDI.

Observa-se que existe uma lógica de construção do PGDI que começa com as atividades de planejamento indo até a revisão do referido, constatando que a preocupação no aprimoramento do modelo de gestão de desempenho acompanhe a evolução das práticas de gestão de pessoas no contexto da Administração Pública.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa *survey* possibilita a obtenção de informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas representativas de uma população determinada, por meio de um instrumento de coleta de dados (GIL, 2019), tendo uma abordagem quantitativa da análise do objeto. A pesquisa se caracteriza também como descritiva, pois objetiva analisar qual a percepção dos implementadores do Plano de Gestão de Desempenho Individual - PGDI na Estatal Federal quanto ao atendimento dos objetivos.

Também foi feita uma pesquisa documental com vistas a entender melhor o aparato normativo da Gestão de Desempenho da Estatal estudada. Como lembra Bravo (1991) são documentos todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar

e viver, ou seja, como a Gestão de Desempenho foi concebida, regrada e operacionalizada no âmbito da organização pública, alvo desta pesquisa.

A população definida para a aplicação do *survey* se constitui de servidores públicos denominados pela Estatal como aqueles que compõem os Comitês Regionais de Avaliação de Desempenho (ano base-2019) nomeados, por ato de gestão pelo Presidente, em cada Estado da Federação e os Técnicos da Área de Gestão de Desempenho lotados na Matriz em Brasília, denominado de Comitê Nacional de Avaliação de Desempenho, conforme demonstrada no Quadro 2.

Quadro 2 – Sujeitos de pesquisa – implementadores da Gestão de Desempenho

Categoria dos sujeitos	Quantidade
Comitês Regionais nos Estados	78
Técnicos da área de Gestão de Desempenho na Matriz em Brasília	5
Total de Sujeitos	83

Fonte: Elaboração própria

Os servidores foram convidados por e-mail, momento em que se apresentava a pesquisa e ratificava que a finalidade é a geração de conhecimento científico. Foi apresentado virtualmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para os que clicaram no instrumento de coleta. O universo da pesquisa era 83 sujeitos. Assim, com nível de significância de 95% e de erro amostral de 5%, se fazia necessário um retorno de 69 respondentes.

Para o *survey*, o instrumento de coleta de dados foi o questionário on-line, composto de 02 blocos de questões de múltipla escolha: o primeiro bloco tratou de dados de identificação socioeconômico e funcional dos sujeitos da pesquisa. O segundo bloco, versou sobre a percepção que os implementadores do PGDI têm em relação ao processo de avaliação de desempenho na Estatal estudada (tratada como Gestão de Desempenho nos documentos internos, desde 2018).

Para a mensuração das opiniões dos respondentes, utilizou-se uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, com grau de concordância, variando de 1 a 5, indo de discordo totalmente a concordo totalmente, tendo uma posição de neutralidade. As variáveis da pesquisa foram elaboradas a partir de Pinheiro (2018), Odelius (2010) e documentos internos que tratam da Política de Gestão de Desempenho Individual - PGDI da Estatal.

Foi realizado pré-teste com 5 sujeitos que implementaram o PGDI em 2019, culminando com ajustes de redação, os quais ficaram de fora da amostra investigada.

A aplicação ocorreu no mês de Fevereiro/2020 com envio do instrumento virtualmente. O primeiro envio ocorreu na primeira quinzena, e houve uma reiteração da remessa do instrumento virtual (*link*) na segunda quinzena. Apesar das duas tentativas, após a coleta de dados, houve um retorno de 37 respondentes, tendo atingindo 53,6 % da amostra proposta.

Inicialmente foi feita a análise descritiva dos dados, obtendo-se tabelas com as frequências absolutas e percentuais, além de medidas estatísticas de descrição, tais como média, mediana e desvio padrão. Após a análise descritiva dos dados, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos no intuito de verificar a existência de associação estatisticamente significativa entre algumas variáveis da base de dados com as variáveis de discordância. A saber, os testes estatísticos utilizados foram os testes de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis (FAGERLAND; SANDVIK, 2009; MCKIGHT; NAJAB, 2010).

Tendo em vista que as variáveis de discordância são ordinais, foi realizada uma codificação das alternativas da seguinte forma: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Indiferente, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente. Nesse sentido, foi possível obter as medidas de descrição e, pelo fato da escala das variáveis ser ordinal, foram considerados os testes estatísticos não paramétricos para confrontar tais variáveis. Com relação aos *softwares* utilizados nas análises estatísticas presentes nesta pesquisa, adotou-se o R v. 3.6.0 e Excel (pacote OFFICE 365).

Subsidiariamente foi feita análise documental da Política de Gestão de Pessoas. Os insumos repercutiram na discussão do *survey*. Por questões éticas não foram indicadas o nome da Estatal e nenhuma informação que caracterize sua atuação governamental, tendo em vista a necessidade de resguardar o *lócus* da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

Inicialmente, são apresentados os resultados da análise descritiva, de modo que foi gerado tabela com as frequências absolutas e percentuais, além de medidas

estatísticas de descrição para as variáveis de discordância codificadas na escala de 1 a 5, tendo em vista que tais variáveis são ordinais.

Tabela 1: Frequências absolutas e percentuais para algumas variáveis.

Variáveis	Alternativas	Nº	%
Há quanto tempo está trabalhando na Estatal?	Até 6 anos	24	64,9
	Entre 6 e 12 anos	2	5,4
	Entre 12 e 18 anos	5	13,5
	Entre 18 e 35 anos	3	8,1
	Acima de 35 anos	3	8,1
Gênero	Feminino	19	51,4
	Masculino	18	48,6
Estava ocupando, em 2019, função gratificada?	Não	14	37,8
	Sim	23	62,2
Já participou de alguma formação/qualificação sobre o tema Gestão de Desempenho de Pessoas fora os ofertados pela Estatal?	Não	12	32,4
	Sim	25	67,6
Seu grau de escolaridade?	Ensino médio	3	8,1
	Ensino superior	11	29,7
	Especialização	20	54,1
	Mestrado/Doutorado	3	8,1
Onde você está lotado?	Matriz	4	10,8
	Regional - SEDE	33	89,2
Vinculado a qual plano de carreira?	Ano 1991	5	13,5
	Ano 2009	32	86,5
Encontra-se aposentado (a)?	Não	31	83,8
	Sim	6	16,2
Seu cargo/função é de?	Nível fundamental	1	2,7
	Nível médio	11	29,7
	Nível superior	25	67,6
Você trabalha em qual área?	Administrativa	36	97,3
	Operacional	1	2,7
Conhece bem o planejamento estratégico da Estatal?	Não	5	13,5
	Parcialmente	19	51,4
	Sim	13	35,1
Realizou reuniões de sensibilização com os que ocupam função gratificada, em 2019, sobre a Gestão de Desempenho?	Não	12	32,4
	Sim	25	67,6
Realizou reuniões de esclarecimento com os servidores, em 2019, sobre a Gestão de Desempenho?	Não	10	27
	Sim	27	73
Existe engajamento (envolvimento, dedicação e vontade) real dos Gestores para uma implementação fidedigna do Plano de Gestão de Desempenho Individual?	Não	11	29,7
	Parcialmente	23	62,2
	Sim	3	8,1
Você teve todo o tempo necessário para auxiliar os servidores no processo de implementação da Gestão de desempenho em 2019?	Não	8	21,6
	Parcialmente	19	51,4
	Sim	10	27
Os gestores tiveram muita dificuldade em elaborar os planos de trabalho dos seus subordinados, em 2019?	Não	14	37,8
	Sim	15	40,5
	Não opinou/Não sei	8	21,7

Como conheceu o Planejamento Estratégico da Estatal?	Documentos internos	8	21,6
	Intranet	6	16,2
	Reuniões de trabalho	9	24,3
	Site da Estatal	7	18,9
	Videoconferência	5	13,5
	Outros	2	5,4

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

De acordo com os resultados apresentados na Tabelas 1, destaca-se que a maioria das pessoas entrevistadas trabalham a, no máximo, 6 anos na Estatal (64,9%), enquanto que 62,2% do pessoal entrevistado estava ocupando função com gratificação em 2019. Avançando, 67,6% dos entrevistados afirmaram já ter participado de alguma formação/qualificação sobre o tema Gestão de Desempenho de Pessoas fora os ofertados pela Estatal. Além disso, tratando-se do nível de escolaridade, a maioria dos participantes da pesquisa possui especialização (54,1%).

A maioria dos respondentes (agentes de implementação do PGDI), 89,2%, do pessoal está lotado na Regional – Sede (ou seja, encontra-se localizadas nas Unidades da Federação, na Sede – espaço administrativo - e não em Unidades Operacionais – executam parte das atividades fins da Estatal), enquanto 86,5% está vinculado ao plano de carreira de 2009. 83,8% das pessoas entrevistadas não estão aposentadas. Além disso, a maioria dos participantes da pesquisa ocupa cargo de nível superior (67,6%).

A maior parte da amostra, 97,3% dos agentes implementadores do PGDI 2019, trabalha na área administrativa, enquanto que 51,4% afirmam conhecer parcialmente o planejamento estratégico da Estatal. A maior parte dos respondentes realizou reuniões de esclarecimento com os servidores, em 2019, sobre a Gestão de Desempenho (73%). Além disso, a maioria dos entrevistados afirmaram ter conhecido o planejamento estratégico da Estatal por meio de reuniões de trabalho (24,3%). Evidencia-se ainda, que 21,6% dos participantes da pesquisa não fizeram parte de nenhum Comitê de Avaliação de Desempenho, fora o ano de 2019.

Esses dados fomentam reflexões, uma delas é que os agentes de implementação do PGDI não dominam o Planejamento Estratégico (materializado no Plano de Negócio anual), o que dificulta certa interlocução com os servidores (gestores e não gestores), no bojo da avaliação de desempenho. Outra reflexão está associada à variável "Os gestores conhecem o código de ética na Estatal e o respeitam quando avaliam suas equipes, no contexto do desempenho esperado *versus* planejado", vez

que 64,8% discordam/discordam totalmente, ou seja, os gestores não estão dentro do que se espera para conduzir um processo de avaliação de desempenho, em que se discutem resultados e avanço salarial. Isso gera, o que Martins (2010) denomina falta de foco da finalidade precípua da avaliação que é evoluir agregando resultados à estratégia, não ficando presa a mera evolução salarial.

Tendo em vista que as questões que compõem as variáveis de discordância são longas, foi considerada uma codificação para que se possa ter uma estética didática na apresentação das discussões subsequentes. Tal codificação segue no Quadro 3.

Quadro 3 - Codificações das variáveis de discordância.

Q19	Os gestores têm plena condição de trabalhar a gestão de desempenho com suas equipes, à luz do Planejamento Estratégico (e dos planos de trabalho).
Q20	Os servidores têm pleno interesse em trabalhar sob a ótica da gestão de desempenho, à luz dos respectivos planos de trabalho.
Q21	Considera que a Gestão de Desempenho de fato apoia a implementação de ações estratégicas da Estatal.
Q22	A Gestão de desempenho subsidia o desenvolvimento de iniciativas de educação corporativa no âmbito da Estatal.
Q23	O Desempenho Individual certamente fundamentará os processos de movimentação de pessoal, quanto à evolução na carreira para os servidores não gestores.
Q24	A sistemática de gestão do desempenho permite que o servidor avaliado se sinta valorizado pelo mérito profissional constatado.
Q25	A sistemática de gestão de desempenho desenvolve satisfatoriamente mecanismos de interação entre gestores e servidores.
Q26	A Política de Gestão de Desempenho estimula o desenvolvimento de capacidades de autogerenciamento dos que participam.
Q27	Os gestores certamente monitoraram o desempenho individual dos servidores com vistas a avaliá-lo ao final do ano 2019.
Q28	Os servidores e gestores entendem que a Gestão de Desempenho é diferente da Avaliação de Desempenho.
Q29	Os servidores têm maturidade para o registro de feedbacks junto aos seus superiores.
Q30	Os gestores têm maturidade para o registro de feedbacks junto as equipes.
Q31	Existe um conflito ético em gestores quando posicionam suas equipes com conceito máximo em todos os indicadores na Avaliação de Desempenho.
Q32	O processo de gestão de desempenho promove o desenvolvimento profissional do avaliado.
Q33	O Instrumento de avaliação é adequado ao cargo exercido.
Q34	A avaliação de desempenho possibilita o desenvolvimento dos trabalhos em nível da Organização.
Q35	A avaliação de desempenho atende aos anseios da sociedade de melhoria do serviço público.
Q36	O processo de gestão de desempenho atinge a sua finalidade.
Q37	As relações de amizade prejudicam o processo de avaliação de desempenho entre gestores e servidores.
Q38	Há influências externas na avaliação de desempenho, como preferências políticas, pessoais, opiniões, alheias ao trabalho que certamente são consideradas pelo servidor avaliador.
Q39	Há influências externas na avaliação de desempenho, como preferências políticas, pessoais, opiniões, alheias ao trabalho que certamente são consideradas pelo servidor avaliado.
Q40	A sistemática de avaliação permite que o servidor seja avaliado no dia a dia de desempenho de suas funções e não simplesmente na data limite do cronograma do processo de gestão do desempenho.

Q41	Os gestores apresentam dificuldades de entendimento sobre a dinâmica da gestão de desempenho implementada.
Q42	Existe a ideia de que a avaliação de desempenho tem como principal objetivo a premiação econômica dos avaliados, numa ótica meritocrática, por parte dos gestores.
Q43	Não vejo mudanças na dinâmica de trabalho dos servidores e dos gestores, considerando a implantação da Avaliação de Desempenho.
Q44	Foram desenvolvidas estratégias para planejamento de metas e foram promovidas condições organizacionais que permitam implementar a Gestão de Desempenho.
Q45	Houve a superação da prática arraigada de utilizar a política fundamentalmente para justificar o pagamento de avanços salariais na visão dos servidores não gestores.
Q46	Houve a superação da prática arraigada de utilizar a política fundamentalmente para justificar o pagamento de avanços salariais na visão dos gestores.
Q47	Existe a percepção de que a evolução da Gestão de Desempenho proporcionará desenvolvimento na carreira de servidores que poderão assumir cargos de gestão.
Q48	Os insumos finais do processo de avaliação (relatórios diversos extraídos do Sistema de GD), de fato, são incorporados pela gestão no melhor desenvolvimento de suas equipes.
Q49	Temos a certeza de que as informações obtidas com a avaliação de desempenho são claras e precisas de modo a permitir que sejam utilizadas no cotidiano organizacional.
Q50	Asseguramos que a avaliação de desempenho é resultado da observação do desempenho e dos resultados alcançados, aliada a um diagnóstico de aspectos intervenientes no processo.
Q51	O Sistema de Gestão de Desempenho e a Norma da Política de gestão de desempenho são de fácil compreensão e dão suporte pleno à atividade operacional a nova lógica de GD criada em 2019.
Q52	As Informações geradas (durante o cronograma da GD até os relatórios) representam o desempenho real das pessoas tendo plena utilidade e, portanto, contribuem para a gestão do desempenho.
Q53	Os gestores conhecem o código de ética na Estatal e o respeitam quando avaliam suas equipes, no contexto do desempenho esperado x planejado.

Fonte: Pesquisa de Campo (2020).

Considerando a codificação das variáveis de discordância apresentadas no Quadro 3, ao ponderar sobre as frequências absolutas e percentuais para 35 questões tratadas, evidencia-se que 43,2% das pessoas entrevistadas discordam de que os servidores têm pleno interesse em trabalhar sob a ótica da gestão de desempenho à luz dos respectivos planos de trabalho (Q20). Ao que parece, os agentes implementadores do PGDI ratificam afastamento do desempenho analisado e as atribuições previstas, tornando um processo de gestão de desempenho afastado da objetividade requerida.

Avançando nas análises, 40,5% dos agentes implementadores discordam de que desempenho individual certamente fundamentará os processos de movimentação de pessoal quanto à evolução na carreira para os servidores não gestores (Q23). É lógico que o desempenho atestado deveria levar os servidores a galgar novos espaços em funções gratificadas na Estatal, mas isso não é o sentimento dos que operacionalizam o PGDI em 2019. Como alertado por Odelios (2010) a gestão do

processo assegura que a avaliação de desempenho seja resultado da observação do desempenho e dos resultados alcançados, aliada a um diagnóstico de aspectos intervenientes no processo, não sendo assim, percebido pelos investigados.

Da amostra investigada, 43,2% dos entrevistados discordam totalmente de que o processo de gestão de desempenho atinge a sua finalidade (Q36), 54,1% das pessoas concordam totalmente que as relações de amizade prejudicam o processo de avaliação de desempenho entre gestores e servidores (Q37) e 48,6% concordam totalmente que existe a ideia de que a avaliação de desempenho tem como principal objetivo a premiação econômica dos avaliados, numa ótica meritocrática, por parte dos gestores (Q42). Tal resultado diverge dos apontamentos de Odelius (2010).

O PGDI trouxe objetivos claros que deveriam ser perseguidos pela gestão e pelos servidores, dentre eles a meritocracia. Ao mesmo tempo, outro objetivo do referido Plano era o afastamento da relação processo de gestão de desempenho/avanço salarial, pois se trata de uma consequência do resultado do mérito alcançado. No entanto, a percepção dos agentes implementadores do PGDI 2019 é a de que se tem presente nos servidores que se avalia para avançar salarialmente e não para refletir sobre a gestão do desempenho individual, coletivo, setorial e organizacional.

Quando se discute as medidas descritivas obtidas a partir das variáveis de discordância codificadas na escala ordinal de 1 a 5, em que: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Indiferente, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente, confirma-se que em média, tem-se que os participantes discordam de que os servidores têm pleno interesse em trabalhar sob a ótica da gestão de desempenho à luz dos respectivos planos de trabalho (Q20). Em média, os participantes da pesquisa discordam de que os servidores têm maturidade para o registro de feedbacks junto aos seus superiores (Q29). Em média, os agentes implementadores do PGDI 2019 concorda que as relações de amizade prejudicam o processo de avaliação de desempenho entre gestores e servidores (Q37).

Em média, os agentes implementadores do PGDI 2019 concordam que existe a ideia de que a avaliação de desempenho tem como principal objetivo a premiação econômica dos avaliados, numa ótica meritocrática, por parte dos gestores (Q42). Em média, os participantes da pesquisa concordam que não veem mudanças na dinâmica

de trabalho dos servidores e dos gestores, considerando a implantação da Avaliação de Desempenho 2019 (Q43). Na média, os agentes implementadores do PGDI 2019 discordam de que a avaliação de desempenho é resultado da observação do desempenho e dos resultados alcançados, aliada a um diagnóstico de aspectos intervenientes no processo (Q50).

Na média, os entrevistados discordam de que as informações geradas (durante o cronograma da Gestão de Desempenho até os relatórios) representam o desempenho real das pessoas tendo plena utilidade e, portanto, contribuem para a gestão do desempenho (Q52). Apresentadas as médias, alguns pontos merecem destaque. A primeira trata da visão do agente implementador da PGDI que ratifica que a Gestão de Desempenho está calcada no fato dos servidores não quererem trabalhar em seus planos de trabalho como forma de refletir a gestão de desempenho, ora, a priori, as competências requeridas devem ser analisadas à luz do Planejamento Estratégico desmembrado nos respectivos planos de trabalho dos servidores. Essa sensação dos respondentes deve fazer parte do cotidiano no trabalho. Como pode-se falar em processo justo de avaliação quando o servidor se quer considera sua responsabilidade como um meio para a avaliação seu próprio desempenho.

Outro ponto é que os servidores, na visão dos agentes implementadores da PGDI 2019 não visualizaram mudanças na dinâmica de trabalho dos servidores e dos gestores, considerando a implantação da Avaliação de Desempenho 2019. A inovação trazida em 2019 na Estatal foi a consideração dos planos de trabalho (onde se impõe atividades, prazos etc.) como um meio para a eficácia da Gestão de Desempenho, entretanto, os dados revelam, em média, que isso não mudou o *modus operandi* na implementação do PGDI. Tem-se uma contradição interna no sistema, pois os servidores e o Desempenho carecem de elementos objetivos para verificação do desempenho e ao mesmo tempo, renegam isso.

4.2 ANÁLISE COM TESTES NÃO PARAMÉTRICOS

A seguir serão apresentados os resultados dos testes estatísticos realizados envolvendo as seguintes variáveis: ocupação de função gratificada em 2019; participação em formação/qualificação sobre Gestão de Desempenho de Pessoas fora

os ofertados pela Estatal; encontrar-se aposentado (a); conhecimento do planejamento estratégico da Estatal.

A ideia é verificar se as respostas para as questões de discordância são influenciadas de alguma forma por essas variáveis citadas. A primeira variável escolhida está associada ao fato de que ser gestor (ocupando função com gratificação) exige maior responsabilidade no trato da implementação da gestão de desempenho. Quanto à escolha da segunda variável "formação sobre o tema Gestão de Desempenho", está associada ao fato de quanto melhor conhecer da Gestão de Desempenho a postura cognitiva culminaria com maior exatidão no processo avaliativo. A terceira variável, que trata de aposentados (ou não) correlaciona-se ao fato de que o quadro de servidores é composto por mais de 50% com esse perfil. Por fim, a variável que trata do conhecimento sobre o planejamento estratégico tem sua escolha lógica, em face do processo de gestão de desempenho decorrer da implementação do respectivo Planejamento Estratégico.

Para tanto, foram utilizados testes estatísticos não paramétricos, tendo em vista que as variáveis de discordância são ordinais (YALONETZKY, 2013). Além disso, vale salientar que na execução dos testes estatísticos realizados, foram consideradas as variáveis de discordância na escala ordinal de 1 a 5, em que: 1 = Discordo totalmente, 2 = Discordo, 3 = Indiferente, 4 = Concordo e 5 = Concordo totalmente.

Constata-se que não tem a presença de diferenças estatisticamente significativas, isto é, de acordo com os dados coletados, tem-se que as variáveis de discordância não são afetadas pela questão de ocupar função gratificada em 2019.

Ao fazer o confronto das variáveis de discordância segundo a questão do respondente de já ter participado de alguma formação/qualificação sobre o tema Gestão de Desempenho de Pessoas fora os ofertados pela Estatal, tem-se que há diferença estatisticamente significativa no nível de discordância em relação à questão "A Política de Gestão de Desempenho estimula o desenvolvimento de capacidades de autogerenciamento dos que participam, de modo que, quem não participou de algum tipo de formação/qualificação sobre o tema Gestão de Desempenho de Pessoas fora os ofertados pela Estatal, tende a discordar mais dessa questão do que o pessoal que participou.

Ao tratar da comparação das variáveis de discordância de acordo com a questão de encontrar-se aposentado, confirma-se que há diferença estatisticamente significativa no nível de discordância em relação à questão de modo que quem não se encontra aposentado tende a discordar mais dessa questão do que quem se encontra.

A última análise foi o confronto das variáveis de discordância segundo a questão de conhecer bem o planejamento estratégico da Estatal. Assim constatou-se que há diferença estatisticamente significativa no nível de discordância em relação à questão "A avaliação de desempenho atende aos anseios da sociedade de melhoria do serviço público", de modo que quem não conhece o planejamento estratégico da Estatal tende a discordar mais dessa questão do que quem conhece ou conhece parcialmente. Outra análise possível pelo teste não paramétrico é de que há diferença estatisticamente significativa no nível de discordância em relação à questão "Os gestores apresentam dificuldades de entendimento sobre a dinâmica da gestão de desempenho implementada", de modo que quem conhece parcialmente o planejamento estratégico da Estatal tende a discordar mais dessa questão do que quem conhece ou não conhece. Aprofundando, fez-se o teste de associação entre as questões: "Estava ocupando, em 2019, função gratificada?" e "Conhece bem o planejamento estratégico da Estatal?", de modo que quem tem função gratificada tende a conhecer sim o planejamento estratégico da Estatal, ratificado pelo teste de exato de Fisher.

Os entrevistados percebem que ainda há dificuldade na efetividade do processo de gestão de desempenho, ao que parece, não atende a finalidade apontada por Seges (2013) não existe uma relação com o planejamento estratégico, estando inclusive dissonante com a expectativa de evolução funcional defendida por Amaral (2014). Outra percepção analisada é o foco não no processo de gestão de desempenho sistêmico, mas apenas no momento de avaliação do desempenho, ou seja, diverge, inclusive, do conteúdo dos objetivos do PGDI que concatena todo o fluxo da implementação da política e valorização do servidor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi descrever a percepção dos profissionais que implementam o Plano de Gestão de Desempenho Individual na Estatal Federal quanto ao atingimento dos objetivos institucionais traçados previamente na base normativa desenvolvida pela área de Gestão de Pessoas, em Brasília. Os dados trazem à baila um processo de gestão de desempenho com fragilidades evidentes, que passam por elementos ligados à imaturidade dos servidores avaliados e avaliadores, certo desconhecimento destes do planejamento estratégico da Estatal e o reflexo disso em seu cotidiano avaliativo, denominado de Ciclo Avaliativo Anual.

Verificou-se que a Gestão de Desempenho, materializado no PGDI, ainda não apoia a implementação de ações estratégicas da Estatal, o qual é o primeiro objetivo do PGDI, ao ponderar que, na percepção dos investigados, os servidores não introjetaram em suas atribuições a execução dos respectivos planos de trabalho e a dificuldade deste em visualizar a sua relação com seu desempenho. Ao analisar o segundo objetivo do PGDI, que trata de subsidiar o desenvolvimento de iniciativas de educação corporativa, constatou-se ainda incipiente esse objetivo, pois os dados identificam um baixo grau de concordância entre os respondentes, vez que cerca de 24% dos agentes implementadores confirmam que o PGDI fomenta essa conduta nos servidores. No entanto, deve-se refletir que o PGDI, enquanto resultado de ação da área de Pessoas da Estatal pode trazer substratos para implementar ações de educação corporativa de forma assertiva.

Quando se trata do terceiro objetivo do Plano de Gestão de Desempenho Individual que busca fundamentar os processos de movimentação de pessoal, restou evidenciado, por parte dos agentes implementadores que se mostra incipiente tal cumprimento. Trata-se de uma Estatal, com dois Planos de Carreira existentes e em vigência, em face de ter passado por um processo de fusão de outras três organizações públicas. Isso associado a uma dificuldade dos servidores em sequer identificarem as competências exigíveis do cargo público que ocupa. O que se há é a movimentação dos avanços salariais, ao final do processo de gestão de desempenho, após análise dos critérios institucionais e a disponibilização de orçamento pelo Ministério Supervisor.

A valorização pelo mérito profissional é o quarto objetivo do PGDI, no entanto, os dados revelam que este não se mostra atingido, uma vez que apenas 24% dos respondentes concordaram que a sistemática de gestão do desempenho adotado permite que o servidor avaliado se sinta valorizado pelo mérito profissional constatado. Isso não chega a ser um norte para gestão de carreira

Ao considerar o quinto objetivo do PGDI que almeja desenvolver mecanismos de interação entre gestores e servidores, percebe-se que existe um arcabouço tecnológico que dá suporte a isso, no sistema de Gestão de Desempenho, mas a cultura do diálogo profissional ainda é limitada e circunscrita a poucos espaços institucionais. Mesmo havendo orientação por parte da área de Gestão de Pessoas, pelos Comitês Local e Nacional de Gestão de Desempenho, fomento de cursos internos, o diálogo nesse processo que deveria ocorrer durante todo o ciclo avaliativo é deficiente.

No bojo da Política de Gestão de Pessoas aprovada em 2018, uma das diretrizes é a de conscientizar servidores e gestores para o papel de corresponsáveis pela Política de Gestão de Pessoas, assegurando o seu cumprimento e a sua atualização. No entanto, não se visualiza o engajamento para o alcance desta.

O sexto objetivo trata de estimular o desenvolvimento de capacidades de autogerenciamento dos servidores ao longo da carreira, entretanto os dados confirmam o não atingimento em sua plenitude, pois para os agentes implementadores do PGDI cerca de 26% entenderam que a Gestão de Desempenho possibilita esse autogerenciamento. Mesmo sendo necessário que o servidor tenha a consciência de que a formação e qualificação estão relacionadas com seu interesse de visualizar que competências, conhecimentos e habilidades precisam ser melhores trabalhadas e procurar isso por meio de trilhas de aprendizagem ou outros encaminhamentos internos, à luz da norma de treinamento e desenvolvimento que existe na Estatal, numa perspectiva proativa, tal visão não se confirma como presente, no contexto da PGDI.

A Política de Gestão de Pessoas da Estatal, dentre outras diretrizes, objetivos e finalidade, aponta que se deve dispor de mecanismos que possibilitem agregar esforços, aplicar normas e regramentos, recompensar desempenho, desenvolver habilidade, manter ambiente motivado, entre outros, monitorando os processos que lhe competem. Existe, portanto, a preocupação em recompensar o desempenho de forma monetária e não monetária. No entanto, tratando-o distintamente da avaliação da

recompensa, na visão dos pesquisados, existe uma aproximação conceitual imbricada nas pessoas de que se gerencia o desempenho, para avançar salarialmente.

Registra-se uma limitação da pesquisa foi não ter atingido a amostra inicial, o que impede a generalização das discussões. Como sugestões para investigações futuras deve-se tratar por meio de pesquisa documental, a posição do PGDI, a partir de todos os normativos existentes, como Planos de Cargos, Carreiras e Salários, Código de Ética e Integridade, Regulamentos de Pessoal, e relatórios de Gestão de Desempenho para compreender a efetividade ou não da implementação da Gestão de Desempenho, sob a ótica do Planejamento Estratégico da Estatal Federal. Outro ponto a ser alvo de estudos deve ser a discussão ética na postura de gestores que de forma deliberada, pontua seus subordinados, aleatoriamente, com conceitos máximos da Avaliação de Desempenho (varia de 0 a 10), desconsidera a lógica do Plano de Gestão de Desempenho Individual (PGDI), como pontuam os objetivos institucionais, já discutidos.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. DO. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 57, n. 4, p. 549-563, 20 fev. 2014.

ARAUJO, M. A. D; ALVES FILHO, A.; COSTA, M. T. P. Implicações da Contratualização para a gestão de competências no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 1. 2017, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2017.

BOUDJIT, Assia; GAZIT, Samia. L'impact de la gestion des compétences sur la performance des salariés Cas de l'entreprise: SENTEX kherrata. 2015. 96 f. Dissertação (**Mestrado**) - Curso de Sociologie, Département Des Sciences Sociales, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Béjaïa, Algérie, 2015.

BRASIL. Secretaria Geral. Decreto no. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL. Casa Civil. Decreto no. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal

direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social**: teoria e ejercicios. 7 ed. Ver. Madrid: Paraninfo, 1991.

FAGERLAND; SANDVIK FAGERLAND, Morten W.; SANDVIK, Leiv. The wilcoxon–mann–whitney test under scrutiny. **Statistics in medicine**, v. 28, n. 10, p. 1487-1497, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
HENEMANN, Julia Seolino; GONÇALVES, Guilherme Corrêa. Avaliação de desempenho: desafios e dificuldades na utilização da ferramenta no setor público. In: ENCONTRO DA ANPAD. 38., 2014. Rio de Janeiro/RJ. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.

LIMA, M. A. M.; ROCHA, B. P. L. Avaliação de programas de gestão por competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza – CE. **Organizações em Contexto**, v. 8, n. 16, p. 167- 194, 2012.

MARTINS, R. M. P. **O sistema de avaliação de desempenho do servidor público do estado do Amapá**: práticas e desafios da gestão. 2010. 108f. Dissertação (Profissional em Planejamento e Políticas Públicas do Centro de Estudos Sociais Aplicados) - Universidade Estadual do Ceará em convênio com a Escola de Administração Pública do Amapá, Macapá, 2010. Disponível em: <01.livrosgratis.com.br>. Acesso em 21 jan. 2020.

MELLO; S. P. T.; SILVA, F. M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: XXXVII Encontro da ANPAD. 39, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2015. v. 1. p. 1-15.

MCKIGHT; NAJAB MCKIGHT, Patrick E.; NAJAB, Julius. Kruskal-wallis test. **The corsini encyclopedia of psychology**, p. 1-1, 2010.

ODELIUS, C. C. Gestão de Desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, M. R. S; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

PINHEIRO, Aristeu Silva. **A avaliação de desempenho na superintendência regional de ensino de passos**: estratégias para o aprimoramento.2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Faculdade de Educação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2018.

VICENTE, Mara Alexandra de Almeida F. Avaliação do desempenho no setor público: Benefícios, dificuldades e consequências não intencionadas. **CIES e-Working Paper**, n. 186, 2014. (ISSN 1647-0893).

XANDÓ BAPTISTA, André de Lima; SANABIO, Marcos Tanure. Avaliação de desempenho de técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, p. 182-205, nov. 2014.

YALONETZKY, Gaston. Stochastic dominance with ordinal variables: Conditions and a test. **Econometric Reviews**, v. 32, n. 1, p. 126-163, 2013.