

Percepção de funcionários públicos de uma Universidade Federal mineira quanto à Avaliação de Desempenho à qual são submetidos e a sua relação com o Projeto de Lei Suplementar 116/2017

MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

JANDUHY CAMILO PASSOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

RODRIGO VIEIRA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Percepção de funcionários públicos de uma Universidade Federal mineira quanto à Avaliação de Desempenho à qual são submetidos e a sua relação com o Projeto de Lei Suplementar 116/2017.

RESUMO

O problema que orienta esse estudo é averiguar a percepção dos funcionários técnicos-administrativos (TAs) de uma Universidade Federal (UF) quanto à avaliação de desempenho (AD) vigente na instituição, além de averiguar sua percepção quanto à similaridade deste instrumento em relação aos atributos propostos no Projeto de Lei Suplementar 116/2017 (PLS 116/2017). No texto inicial deste, se propôs a exoneração de servidores públicos com insuficiência de desempenho, medido por meio de AD aplicada. Foi realizado um estudo qualitativo entre os anos de 2017 e 2018, em duas amostras distintas de servidores técnicos administrativos da referida Universidade. Como resultado, constatou-se que a atual AD é percebida como sendo similar à PLS 116/2017, porém, coerentemente com o teoricamente exposto, a AD prevê a exoneração de profissionais com desempenho insatisfatório, mas não prevê outras consequências teoricamente observadas, como a promoção de cargos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Exoneração, Funcionários públicos

ABSTRACT

The problem that guides this study is to ascertain the perception of technical-administrative employees (TAs) of a Federal University (UF) regarding the performance evaluation (AD) in force at the institution, in addition to ascertaining their perception regarding the similarity of this instrument in relation to the attributes proposed in the Supplementary Bill 2017 (PLS 116/2017). In its initial text, it was proposed to exonerate public servants with insufficient performance, measured by means of applied AD. A qualitative and quantitative study was carried out between the years 2017 and 2018, in two different samples of administrative technical servers of the referred University. As a result, it was found that the current AD is perceived as being similar to PLS 116/2017, however, consistent with the theoretically exposed, the AD provides for the dismissal of professionals with unsatisfactory performance, but does not foresee other theoretically observed consequences, such as the promotion of positions.

Keyword: Performance evaluation, Exoneration, Public workers

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento de gestão cujo executor geralmente é um gestor. Esta técnica o permite mensurar os resultados obtidos pelos seus subordinados (neste estudo, servidores públicos técnico-administrativos (TA)) ou pela equipe de trabalho, por meio de critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente acordadas, se considerando indicadores pré-definidos pela instituição.

No serviço público, o objetivo da AD é levantar dados que ofereçam maiores e mais detalhadas informações sobre a eficiência do serviço prestado pelo servidor, possibilitando o oferecimento de uma progressão funcional, prevista por Lei.

A atual AD praticada pela Universidade Federal (UF) analisada mensura o desempenho funcional dos servidores por meio de uma autoavaliação e também uma avaliação realizada pelo superior imediato – algo similar à proposta de AD 360°. Manatt e Benway (1998) descrevem tal AD como sendo uma posposta de mensuração de resultados de um profissional se considerando a avaliação de seus pares, eventuais subordinados e superiores, com vistas a enriquecer o processo avaliativo e propiciar maiores e melhores condições de aproveitamento de competências.

No texto inicial da Proposta de Lei Suplementar 116/2017 (PLS 116/2017), da autoria da senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE), se propõe a exoneração de servidores públicos com insuficiência de desempenho, medido por meio da AD. Tendo em vista a PLS 116/2017 e a AD correntemente praticada na UF, o presente estudo trabalho foi elaborado a partir da comparação entre a atual forma de AD de técnicos administrativos da UF e a PLS 116/2017.

Como metodologia para seu desenvolvimento, optou-se por um estudo comparativo, no que concerne a atual AD praticada na UF e a PLS 116/2017. Esta abordagem permitiu compreender os reflexos da proposta e uma análise da atual AD aplicada na UF.

2 JUSTIFICATIVA

No serviço público brasileiro já é difundida a AD nas mais diversas esferas. O desafio ainda presente está na criação de AD que sejam mais eficientes e objetivas, deixando de lado o subjetivismo, que pode acarretar na criação de um sistema arbitrário e injusto (DRUMEA, 2014). É relevante e importante que se mensure o desempenho de servidores públicos, mas que esta avaliação seja pautada em indicadores objetivos e concretos, que realmente meçam o desempenho efetivo do colaborador.

Pela relevância e oportunidade de discussão do tema, dada a proposta da PLS 116/2017, se decidiu pela realização deste estudo. A identificação desta proposta e a sua comparação das técnicas de AD na esfera pública, a sua efetividade são aspectos a serem considerados e estudados.

Considera-se o objeto de investigação deste estudo importante, porque seus resultados poderão trazer contribuições para realização de novos estudos na área de gestão de pessoas, no que tange à AD dos servidores públicos.

3 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O problema de pesquisa que orienta esse estudo é averiguar a percepção dos funcionários técnicos-administrativos da UF em relação à AD à qual são correntemente submetidos e também realizar uma comparação quanto a como os atributos avaliados são comparáveis aos pontos de avaliação destacados pela PLS 116/2017

A partir da pergunta de pesquisa exposta, o objetivo geral do presente trabalho, que tem um propósito eminentemente exploratório, é assim definido: realizar a análise das técnicas de AD de servidores públicos da UF, comparando o que a nova legislação propõe, o que a Universidade pratica e se estes processos são equivalentes mediante a percepção do público entrevistado.

Ao cumprir com o objetivo supracitados, espera-se que o trabalho contribua para a academia no processo de identificação das dimensões relevantes à AD de servidores públicos TAs e os seus possíveis caminhos na adequação dos pressupostos legais e da prática legal.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Avaliação de desempenho em setores públicos

Landy, Barnes e Murphy (1978) descrevem a AD como sendo uma prática gerencial, cujo objetivo central consiste em medir o desempenho de indivíduos em determinada organização e posteriormente executar uma comparação entre o que é esperado do subordinado e o que foi medido. Tradicionalmente, a AD considera em seu processo as necessidades organizacionais, expectativas quanto ao desempenho do profissional no cargo e os comportamentos exibidos por quem está sendo avaliado.

Existem algumas diferenças entre a AD praticada no setor público e no setor privado, sendo que esta diferença já foi destacada em diversos estudos (BUDHWAR; BOYNE, 2004; PARHIZGARI; GILBERT, 2004; HVIDMAN; ANDERSEN, 2016). A partir da década de 1970, países como os Estados Unidos e o Reino Unido tentaram implementar no setor público

técnicas gerenciais utilizadas no setor privado (PAULA, 2005). Nesses países, o enfoque gerencial da administração pública surgiu após incentivo de governos neoliberais, como os de Margareth Thatcher (Reino Unido) e Ronald Reagan (Estados Unidos) (BRESSER-PEREIRA, 1999). Dentre outras técnicas, a AD tornou-se, também, um tópico relevante para a evidenciação de resultados do setor público.

Santos e Cardoso (2001) descrevem que no setor privado, a AD se dedica à mensuração dos resultados financeiros da empresa. Tais resultados focam dados objetivos, derivados do valor de seus produtos e serviços no mercado – o que, em retorno, traz desempenho financeiro a ser valorado. Por outro lado, ainda segundo os autores, o serviço público trata de outra natureza de atividade, que consiste em oferecer bens e serviços de forma gratuita (ou ao menos, subsidiada) à população. Por isso, instrumentos de mensuração financeira não são adequados, pois sua destinação não é relacionada ao acúmulo de posses a outrem. Ainda assim, em alguns segmentos, a gestão destes recursos públicos se dá pela avaliação o consumo de recursos (nível de gastos, dotação de pessoal, déficit etc.), em vez de medir os benefícios à comunidade.

Rabaglio (2006) destaca que a AD se presta à solução de futuros problemas organizacionais, por meio da mensuração de talentos disponíveis internamente em contraposição a possíveis cenários futuros a serem vivenciados na empresa. Para tanto, o autor destaca a importância da aplicação de instrumentos de mensuração de resultados que sejam impessoais e imparciais, visando o estabelecimento de parâmetros éticos na aplicação da AD. O autor (2006) também descreve a relevância do preparo do avaliador no período anterior à aplicação da AD. Esse preparo, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), visa a diminuição de vieses de percepção que possam prejudicar a confiabilidade da AD desenvolvida.

Espera-se do funcionário da área pública um direcionamento para a realizações de suas ações, marcado pelo propósito de realizar e executar. Contudo, espera-se ainda que, ao invés de apenas obedecer, o funcionário assuma suas responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da sua organização.

A AD pode ser o meio de se obter recursos para que o servidor público possa, de fato, ter maiores subsídios sobre sua performance real – podendo, assim, evoluir dentro de suas competências. Lotta (2002) destaca que a AD pode ser transformadora às organizações públicas, identificando possíveis deficiências e apresentando programas de desenvolvimento de carreiras aos mais bem avaliados.

No Brasil, o governo federal realizou *benchmark* de modelos internacionais renomados em busca da eficiência na máquina pública, influenciado principalmente pelas alterações estruturais que ocorriam nos países tidos como “desenvolvidos” (notadamente, Inglaterra e Estados Unidos).

Como resultado, em 1995, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, o então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira, lançou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Foi a partir desse plano que as organizações públicas buscaram a modernização e a desburocratização, por meio de práticas gerenciais (SANTOS FILHO et al., 2010).

Cabe destacar que, para alguns autores, a AD é, sobremaneira, um instrumento de poder. Abernethy e Vagnoni (2004) evidenciam um aspecto importante da aplicação de uma AD: existe, por meio dos resultados da avaliação, um direcionamento de comportamentos dos colaboradores em termos daquilo que a organização julga adequado. Assim, a organização cria instrumentos que garantam o alinhamento do comportamento do indivíduo e os resultados esperados de seu trabalho.

Este alinhamento não necessariamente apresenta resultados positivos. Pinto e Behr (2015) destacam que, em uma AD, por ser muito difícil se avaliar o desempenho de forma coletiva, se prioriza a avaliação individual. Este enfoque pode favorecer alguns aspectos individualistas em detrimento do atingimento de metas coletivas, o que pode originar problemas

posteriores – especialmente em se tratando de uma organização pública, cujos objetivos organizacionais são bastante distintos de uma organização privada.

Outro ponto levantado por Dutra e Ensslin (2005) trata da priorização: para alguns autores, quando o TA tem ciência de quais aspectos compõem a sua AD, se tende a modelar ações para que correspondam ao atingimento de scores elevados nos critérios avaliados. Neste processo, outros atributos constituintes do trabalho não constituintes da AD (geralmente, de natureza qualitativa) acabam sendo ignorados ou relegados a segundo plano, o que pode prejudicar a qualidade do trabalho desenvolvido pelo servidor.

Como se pode constatar, grandes são os desafios dos desenvolvedores de métodos de AD, visto a complexidade dos critérios a serem avaliados neste processo e, também, as características idiossincráticas de cada perfil organizacional (público ou privado), além das relevantes preocupações quanto à impessoalidade e ética de procedimentos a serem adotados pelos avaliadores.

Estes desafios estão diretamente relacionados, também, a potenciais deficiências na capacitação do avaliador, ao permitir que a sua própria subjetividade interfira na objetividade demandada pela técnica de AD. Por tais motivos, cabe à organização que for adotar práticas de AD a inclusão de um tópico: a preparação e capacitação do agente avaliador, sob risco de colocar em risco todo o processo. Sobremaneira, cabe à organização especial atenção aos fatores citados, dentre outros tantos. Afinal, como descreve Caldas et al. (2015), quando os resultados obtidos (ou mesmo a forma de condução) da AD não são vistos como válidos ou acurados, os funcionários não lhe dão o devido crédito, desqualificando eventuais resultados positivos (ou mesmo negativos) que lhe poderiam ser advindos, tornando o processo e seus resultados pouco dignos de crédito por parte do funcionário.

4.2 A subjetividade na AD e a estabilidade do serviço público

Como proposta para a redução da subjetividade na AD desenvolvida nos órgãos públicos federais, em 19/04/2017 foi proposto pela Senadora Maria do Carmo (DEM-SE) a PLS 116/2017. Tal proposta objetiva regulamentar o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal (CF), dispondo sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável nas três esferas (executivo, legislativo e judiciário).

Essa proposta até o presente momento (julho/ 2020) se encontra em trâmite. Em 05/09/2017, em relatório legislativo de autoria do Senador Lasier Martins (PSD/RS), destaca-se que a proposta recebeu instruções, visando se diminuir a possibilidade de vieses na AD praticada pelos diferentes órgãos públicos federais - especialmente, no tangente ao fato da possibilidade de existirem “retaliações” a funcionários públicos perpetrados por superiores descontentes, o que poderia causar-lhes a exoneração indevida.

Destaca-se que o funcionalismo público garante estabilidade no cargo precisamente por este motivo, dentre outros tantos. Por “estabilidade”, Diniz (1998) relata ser uma característica do cargo público que garante a sua continuidade de forma permanente, constituindo um elo de ligação entre a instituição e o colaborador.

Coutinho (1999) destaca que a estabilidade ao servidor público teve início nos Estados Unidos, visando proteger profissionais das consequências da alternância de poder característica de governos democráticos. Para o autor, a estabilidade ajuda o servidor a manter neutralidade e imparcialidade no exercício de suas atividades profissionais. Segundo Coutinho (1999), no Brasil, a estabilidade do servidor público teve início em 1915 (Lei 2924), sendo considerada um direito fundamental na Constituição Federal desde 1934. Dada esta característica do serviço público, a demissão (exoneração) só ocorre após sentença judicial, emitida após processo administrativo aberto, na qual o servidor tem acesso e total possibilidade de defesa.

A AD já é praticada no setor público brasileiro. A grande questão que ainda persiste é a elaboração de AD objetivas, reduzindo ou eliminando o subjetivismo (que pode ter

consequências negativas). É crucial o desenvolvimento de instrumentos de AD que mensurem de forma justa e adequada o desempenho dos servidores, mas que esta avaliação seja centrada em critérios efetivos, que realmente meçam o desempenho factual do servidor.

4.3 Resultados da AD

A AD tem como objetivo central avaliar o funcionário segundo critérios pré-estabelecidos. Alguns dos resultados esperados pela AD para o profissional são a promoção do profissional, sua recapacitação, transferências e até mesmo desligamentos (BOHLANDER; SNELL, 2015).

Essa situação não é diferente em instituições públicas. Nos casos de TAs, existe a progressão por mérito profissional regulamentada no capítulo III da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Entretanto, tal alternativa mostra-se de rara verificação no cotidiano do servidor público quando se trata de uma promoção de cargos verticais (ou seja, mudança de níveis de carreira). Para a promoção vertical no setor público, o método usual desenvolvido é a abertura de concurso público, que não é exclusivo ao profissional já alocado no órgão, mas sim, aberto a qualquer cidadão apto. A promoção vertical é possível apenas mediante uma exceção – a função gratificada.

4.4 Critérios da AD

A AD de uma organização tem como premissa básica a avaliação de seus resultados. Esses resultados que são confrontados com as intenções das organizações (estratégia organizacional) para se averiguar se o andamento dela está de acordo com o planejado e desejado. Por meio de um sistema de AD, se realiza o monitoramento da implementação da estratégia e objetivos da organização, além de se avaliar em qual nível está associado o desempenho do colaborador no atingimento de tais premissas (KAPLAN; NORTON, 2006).

No mais, como destacam Kaplan e Norton (2006), com sistemas de gestão e mensuração de desempenho, os gestores são capazes de alinhar as unidades e funcionários da organização em direção a um mesmo objetivo. Os autores destacam, ainda, que as ferramentas de AD funcionam como elos entre a gestão das estratégias organizacionais com a gestão das operações da organização, servindo também fonte de informações confiáveis para o processo de tomada de decisão estratégica.

4.5 AD de técnicos administrativos na UF

A atual AD de servidores TA da UF é composta por duas avaliações: autoavaliação (realizada pelo profissional em relação ao próprio desempenho) e a avaliação da chefia imediata. Em ambas as situações utilizadas as mesmas variáveis de avaliação.

A AD dos servidores técnico administrativo (TA) da UF é composta por 10 variáveis:

- a) Trabalho em equipe
- b) Assiduidade e pontualidade
- c) Conhecimento técnico
- d) Comunicação
- e) Comprometimento e produtividade
- f) Capacidade de autodesenvolvimento
- g) Cumprimento de normas
- h) Relacionamento interpessoal
- i) Iniciativa
- j) Flexibilidade

Na aplicação da AD, o servidor TA e a chefia imediata realizam, a avaliação atribuindo a pontuação de 1 a 5 (em uma escala Likert) e caso o servidor consiga uma média aritmética

superior a 70% e tenha cumprido o tempo de carreira regulamentar, é prevista a concessão de progressão de carreira.

Cabe destacar que essa situação se manteve inalterada até o primeiro semestre de 2020. Com o surgimento da COVID – 19; o governo federal brasileiro desenvolveu medidas no controle da pandemia – dentre elas, um plano de socorro aos estados e municípios. Para o financiamento deste plano, foi proposto pelo governo, dentre outras medidas, o congelamento de salários de servidores públicos federais, estaduais e municipais e membros dos três poderes até dezembro de 2021. Essa medida (Lei Complementar nº 173 de 27/05/2020) foi aprovada em 3 de maio de 2020, e ainda passa por ajustes (como, por exemplo, quanto a quais categorias profissionais e instâncias seriam afetadas pela nova norma).

4.6. Nova proposta da AD dos servidores públicos

Na proposta inicial do PLS 116/2017, foi proposto que o servidor fosse avaliado semestralmente. O servidor teria em sua avaliação critérios fixos e variáveis, que resultaria em uma avaliação. Assim, baixos desempenhos constatados possibilitariam a exoneração. Para tanto, o artigo 8º da PLS 116/2017 prescreve alguns critérios fixos para a avaliação. Estes critérios são evidenciados no Quadro 1.

Quadro 1 - indicadores da AD contidos no artigo 8º da PLS 116/2017

Dimensão	Contextualização
I - Qualidade de trabalho	essa variável avalia se o TA realiza os trabalhos de forma adequada à finalidade a que se destinam, observando as normas e os procedimentos do órgão, e toma as providências necessárias para evitar a reincidência de erros e contribuir para a melhoria contínua.
II - Produtividade no trabalho	é avaliado se o TA realiza os trabalhos a ele atribuídos com tempestividade, contribuindo para a obtenção dos resultados da unidade com eficiência e eficácia.

Fonte: PLS 116/2017.

Complementarmente, o artigo 9º da PLS 116/2017 prescreve outros critérios, dispostos no Quadro 2.

Quadro 2: indicadores da AD contidos no artigo 9º da PLS 116/2017.

Dimensão	Contextualização
Relacionamento profissional	o avaliado cria e mantém vínculos pessoais e profissionais cooperativos e construtivos.
Foco no usuário/cidadão	o avaliado atende as necessidades do cliente/cidadão com confiabilidade e presteza.
Inovação	o avaliado propõe ideias aplicáveis a situações de trabalho.
Capacidade de iniciativa	capacidade de iniciativa: o avaliado busca ou propõe soluções e age em tempo oportuno, antecipando as designações da chefia e adotando comportamentos que estão além de suas atribuições diretas e que contribuem para o desempenho da unidade.
Responsabilidade	o avaliado responde por suas ações, compromete-se com suas tarefas, deveres e normas, zela por bens e informações, buscando o alcance das metas da unidade e da instituição.
Solução de problemas	o avaliado propõe soluções consistentes para problemas enfrentados em situações de trabalho.
Tomada de decisão	o avaliado adota em tempo hábil a solução mais adequada entre possíveis alternativas
Aplicação do conhecimento	o avaliado aplica oportunamente o conhecimento adquirido para a melhoria do desempenho pessoal e da equipe.
Compartilhamento de conhecimento	o avaliado compartilha conhecimentos que possam ser relevantes para o desenvolvimento de pessoas ou o aperfeiçoamento de atividades.

Compromisso com objetivos institucionais	o avaliado demonstra senso de responsabilidade, profissionalismo e compromisso com os objetivos de sua unidade.
Autodesenvolvimento	o avaliado investe na aprendizagem contínua para aprimorar seus conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos.
Abertura a feedback	o avaliado utiliza feedback recebido para aprimorar o próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Fonte: texto integral da PLS 116/2017.

Por fim, o Artigo 11º da PLS 116/2017 estabelece o sistema de pontuação, atribuindo a cada fator avaliativo uma nota correspondente ao seu grau de atendimento, em uma escala de 0 a 10 pontos. As notas são atribuídas conforme os seguintes critérios (BRASIL, 2017):

- I - Igual ou superior a 9 pontos: o avaliado superou de forma excepcional o esperado para o fator avaliativo;
- II - Igual ou superior a 7 e inferior a 9 pontos: o avaliado superou o esperado para o fator avaliativo;
- III - Igual ou superior a 5 e inferior a 7 pontos: o avaliado atendeu o esperado para o fator avaliativo, ainda que com pequenas necessidades de ajustes;
- IV - Igual ou superior a 3 e inferior a 5 pontos: o avaliado atendeu apenas parcialmente o esperado para o fator avaliativo, com necessidade de acompanhamento e ajustes;
- V - Inferior a 3 pontos: o avaliado não atendeu o esperado para o fator avaliativo.

Conforme o Artigo 13º, é estabelecido um conceito de desempenho profissional, de acordo com a seguinte média de notas (BRASIL, 2017). E, de acordo com o artigo 15º compete à chefia imediata do servidor a AD, indicando os conceitos do artigo 13º. A exoneração, será concedida caso o servidor receber quatro conceitos “N” (“não atendimento” de critérios) sucessivos ou cinco conceitos interpolados “N” ou “P” (“atendimento parcial” de critérios) nas últimas dez avaliações.

No texto inicial da PLS 116/2017, a responsabilidade pela AD seria do chefe imediato, mas se considerou não ser razoável deixar exclusivamente a cargo da chefia imediata uma avaliação que leva à exoneração de servidor estável. Segundo ele, foi citado o risco de a decisão ser determinada "por simpatias ou antipatias no ambiente de trabalho".

5 METODOLOGIA

O desenvolvimento deste estudo pautou-se em um estudo exploratório com a finalidade de se desenvolver uma pesquisa quali-quantitativa sobre o tema em questão.

Inicialmente, foi desenvolvido um levantamento bibliográfico. Após o conhecimento do estado de arte do tema, foi agendada uma visita junto ao representante do departamento de gestão de pessoas desta Universidade. Nesta visita, se buscou conhecer o instrumento utilizado pela UF para a realização de AD junto aos seus servidores, além de se entender detalhes de sua operacionalização.

Depois, foi realizado um estudo quali-quantitativo, em duas amostras distintas de servidores TA da UF. Para a obtenção da população do estudo levou-se em consideração que a amostra fosse composta por TA's que já tivessem sido participantes do processo de AD. A pesquisa de cunho quali-quantitativo, age como forma complementar e ajuda a eliminar a subjetividade de respostas. Santos Filho (1995) destaca que estes métodos de pesquisa são legítimos. O autor defende, ainda, que diferentes métodos metodológicos podem complementar e enriquecer os resultados obtidos em uma pesquisa.

Depois da entrevista realizada junto ao gestor, deu-se início à coleta de dados. Esta coleta foi dividida em duas fases: a primeira fase, quantitativa, constituindo-se da aplicação de um questionário aplicado via formulário eletrônico e a segunda fase, qualitativa - na qual TA's

selecionados por conveniência foram entrevistados, para que pudessem dar seu parecer quanto aos resultados observados na primeira fase da pesquisa.

O instrumento utilizado na pesquisa quantitativa foi o desenvolvido por Pinto e Behr (2015). Esse questionário passou por uma validação externa, mediante a sua aplicação a um público-teste composto por dois TA's de uma outra instituição de ensino superior público. Essa validação praticada é considerada por Medeiros et al (2015) uma validação de conteúdo. Para o autor, uma avaliação de conteúdo é a aplicação de técnicas que objetivam a validade de conteúdo de um instrumento nos estudos analisados. Ela afirma ainda que este processo exigiu o cumprimento de etapas que compreenderam desde a construção do instrumento, o parecer dos juízes até à aplicação de diferentes procedimentos estatísticos.

A primeira coleta de dados realizada foi via questionário online, que foi disponibilizado no período entre 18/05/2018 a 19/06/2018. Foram consideradas 44 respostas válidas. A segunda coleta de dados, a fase qualitativa do presente estudo, foi baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado, baseando-se nos questionamentos previamente dispostos no questionário de Pinto e Behr (2015). Esse roteiro de entrevistas foi aplicado junto a três servidores TA, no período de 19/11/2018 a 10/12/2018.

6 RESULTADOS

6.1. Local do estudo

A Universidade Federal que foi cenário deste estudo se situa na região do triângulo mineiro, possuindo 7 campi distribuídas em quatro diferentes cidades e 7 campus. A UF teve seus primórdios em 1957, tendo sido federalizada em 1978. Hoje, a UF possui 22.453 estudantes, 3201 funcionários TA e 1913 docentes, oferecendo 93 cursos de graduação (sendo 67 cursos de bacharelado e 26 licenciaturas).

6.2. Perfil dos respondentes

Na pesquisa quantitativa, foram consideradas válidos 44 formulários, preenchidos pelo mesmo número de respondentes, localizados em diferentes campus da UF.

Quadro 3 - Perfil dos entrevistados na pesquisa Qualitativa.

Iniciais do nome	A.M	A.V	F.B
Gênero	Feminino	Masculino	Masculino
Tempo de casa	1 ano	8 anos	2 anos
Cargo	Assistente de biblioteca	Assistente administrativo	Assistente administrativo
Tempo de experiência prévio	3 anos	5 anos	1 ano

Fonte: Dados do estudo

Todos os respondentes participaram previamente de alguma AD na instituição. Foi garantido o anonimato dos entrevistados. Por isso, na descrição dos resultados, os respondentes são identificados com o número 1 a 44 (Por exemplo, Entrevista 1 e Entrevistado 15).

Na pesquisa Qualitativa, foram entrevistados três profissionais. Seus perfis estão descritos no Quadro 3.

6.2. Sobre o processo de Avaliação de Desempenho da UF: considerações gerais

Segundo a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UF, avaliar o desempenho dos servidores é uma ação que favorece o desenvolvimento institucional. Isto porque, ao se configurar como um instrumento de gestão, possibilita que os resultados alcançados pelos servidores e equipes de trabalho sejam averiguados. Nesse contexto, contribui para que as diretrizes da gestão de

pessoas sejam estabelecidas e/ou reformuladas, fato que também repercute em melhorias na qualidade dos serviços prestados aos diversos públicos da organização.

De caráter obrigatório para os gestores e servidores técnico-administrativos ativos da instituição, independentemente do nível/posicionamento na carreira, a avaliação de desempenho é sistematizada e aplicada anualmente. Para tanto, segue um cronograma único de avaliação para todos os servidores e conta com uma ampla divulgação nos canais institucionais. Mediante os resultados obtidos, aos servidores é possível a concessão da progressão por mérito profissional. Os resultados também condicionam os afastamentos para cursar pós-graduação, além das remoções ou a mobilidade interna dos servidores na instituição.

Especificamente, o processo de avaliação de desempenho da UF é realizado de forma eletrônica e *on line*. Então, os servidores e a chefia imediata acessam o site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sendo direcionados para o link de avaliação, cujo acesso é permitido por meio da matrícula do servidor no Sistema de Informação para o Ensino (SIAPE) e o CPF.

Como possui etapas específicas, em um primeiro momento o sistema é liberado para que os gestores avaliem os membros de sua equipe de trabalho. Posteriormente, seguindo o cronograma, os técnico-administrativos acessam o sistema para avaliar seu gestor e realizar a sua autoavaliação. Nas duas situações, são utilizados questionários com quesitos avaliativos baseados em competências de caráter transversal, na verdade, comuns a todos os servidores da instituição. Efetuada a coleta, os dados são remetidos a Divisão de Avaliação de Desempenho para serem tratados eletronicamente. Em seguida, são destinados a chefia dos setores, além de disponibilizados para a consulta individual dos servidores no sistema. Frente aos resultados, é possível a interposição de recursos, havendo instruções específicas para este fim e um prazo estabelecido no cronograma.

6.3. A percepção dos técnicos administrativos sobre o processo avaliativo

A pesquisa foi integrada por 44 servidores que trabalham em setores diversos da UFU, lotados em diferentes campi: SM (14 sujeitos), ES (5 sujeitos), PO (7 sujeitos), MC (8 sujeitos), PM (6 sujeitos), UMU (4 sujeitos). Como critério para seleção, buscou-se os servidores que já tinham participado de alguma AD na instituição, considerando que a pesquisa foi pautada na percepção dos indivíduos.

De modo geral, observou-se que o tempo de permanência na instituição, após o ingresso por meio de concurso público, exerce influência nas opiniões dos sujeitos quanto a avaliação de desempenho a que são submetidos. Por exemplo, estar cumprindo o estágio probatório e ser avaliado gera inseguranças, dada a possibilidade de desligamento ou exoneração da instituição, como citado por E2, que possui apenas um ano de contratação: “Eu tenho certo receio de participar, tendo em vista que meu futuro está em jogo”.

Ao contrário, a certeza da estabilidade permite que os servidores não se aflijam diante da proximidade e/ou execução do processo avaliativo, pois, embora os dispositivos legais contenham a possibilidade de desligamento, sabe-se que esta ação é incomum (LOTT, 2019). Portanto, para aqueles que já cumpriram o estágio probatório, as avaliações são vistas como habituais, como é o caso de E10 que, após cinco anos na instituição, afirma: “[...] quando se aproxima o período da avaliação é algo normal para mim”.

Comumente, nas instituições privadas, as avaliações de desempenho são integradas por autoavaliação, avaliação do gestor e devolutivas do processo (*feedbacks*). Todavia, nas organizações públicas estatutária o processo difere: o servidor preenche a sua avaliação, o seu gestor preenche a avaliação e, caso ele atinja um percentual de sucesso superior a 70%, é oferecida a progressão salarial por mérito funcional. Sendo inferior ao percentual citado, são dadas devolutivas na expectativa de que o servidor observe os pontos elencados como frágeis - no cumprimento do seu papel na organização -, e busque saná-los visando uma avaliação com melhores índices no futuro. Neste quesito, E25 destaca que o seu desempenho melhorou ao

longo do tempo, pois: “aproveito a oportunidade do feedback e tenho uma conversa de alinhamento profissional com meu gestor.”

No entanto, muitos servidores destacaram a não efetividade dos *feedbacks*, seja pela ausência/não ocorrência dos mesmos, ou devido a forma inadequada como são proferidos, mediante a falta de habilidades comportamentais e deficiências na comunicação de algumas chefias. Isto compromete, por exemplo, o planejamento de ações corretivas, sendo possível repercutir na avaliação futura do servidor, assim como dito, respectivamente, por E23 e E26: “meus resultados nunca são abordados [...] muito menos para se discutir o que pode ou não ser melhorado”; e “[...] não há ações de retorno a partir das informações preenchidas nessa avaliação de desempenho atual.”

Ressalta-se que, conforme Bohlander e Snell (2015), a ausência de devolutivas ou quando estas são feitas parcialmente (não abordando os resultados e as melhorias desejadas), comprometem a eficácia do processo de avaliação, gerando descrédito junto aos servidores quanto a seriedade e importância do processo. Exemplificando, este fato leva a questionamentos como os efetuados por E26: “[...] no geral, a cultura da avaliação de *performance* ainda é muito rasa aqui, é como se fosse apenas um procedimento obrigatório e nada mais.”

Enfocando, ainda, a comunicação e os seus desdobramentos na avaliação de desempenho examinada, alguns sujeitos assinalaram que o processo não está imune a subjetividade, denotando que, possivelmente, os avaliadores não agem com isenção em seus julgamentos. Nesse perspectiva, foi apontado a existência do “efeito Halo”. Trata-se de vieses, pertinentes ao avaliador, e que são refletidos no seu julgamento na apreciação de cada atributo constante no instrumento de avaliação, neste caso, os questionários utilizados pela instituição.

Então, depreende-se que as preferências pessoais, as antipatias, dentre outros, interferem no olhar sobre o avaliado. Segundo E15, as questões do instrumento contribuem para esta subjetividade, pois, mesmo objetivas, elas são “tendenciosas e/ou indutivas”. Ilustrando, ele cita: “[...] um exemplo está na questão [...] ‘gostar de participar de avaliação de desempenho?’ . Ninguém gosta, mas [...]”.

Outro aspecto importante são os instrumentos utilizados para obter as informações. Alguns servidores citaram que, embora o processo eletrônico traga celeridade a coleta dos dados, por outro lado, o meio digital e os questionários restringem a expressividade dos sujeitos em suas respostas. Para E1: “O questionário não pode ser tão fechado que não permita marcar nenhuma delas [...] o problema da avaliação de desempenho aqui é que ela é puramente digital, não há reflexão de seus resultados na equipe de trabalho”. Ademais, como as questões não são alternadas de uma avaliação para outra, para alguns sujeitos esta repetição é percebida como uma “falta de valorização do servidor” ou como “uma mesmice do processo” (Entrevistado E29).

Em alguns depoimentos, as inconsistências ou distorções do processo, assinaladas pelos servidores, foram mencionadas com um distanciamento entre o que existe na literatura e a práxis do ambiente de trabalho em que atuam, conforme expresso por E37: “Na teoria tudo é lindo [...] A gente percebe [...] diversos fatores interessantes que se colocados em prática, teríamos um grande sucesso profissional, porém sabemos que não é isso que acontece.”

Destarte, alguns depoimentos evidenciaram a necessidade de mudanças, por exemplo, a fala de E15 sobre a função da avaliação:

“Nos moldes atuais [...] parece um instrumento “proforma”, sem função [...]. Deve haver uma forma de torná-la efetiva, [...] no estímulo a mudança de postura e tomada de ação, especialmente para servidores que apresentam problemas regulares e de forma crônica, muitas vezes abusando de benefícios/direitos singulares a sua condição de servidor efetivo com estabilidade. Isso contribuiria para a melhor de qualidade institucional, das relações interpessoais e da percepção externa tanto da instituição quanto de seus integrantes.” (Entrevistado E15)

A despeito das falhas elencadas, os servidores percebem contribuições advindas da avaliação de desempenho. Primeiro, a possibilidade de autoavaliação, e de avaliar a chefia, foi citado como algo positivo pelos sujeitos, considerando que a não verticalização do processo contribui para a satisfação funcional, ao instituir um clima mais igualitário e fomentar um sentimento de participação, como ressaltado por E3: “estou satisfeito, porque avaliamos a chefia e fazemos autoavaliação [...] sinto igualdade quando ouvem a minha opinião”.

Em um segundo plano, cerca de 64% dos servidores entrevistados indicou que, após as avaliações, ocorreram melhorias no local de trabalho. Além disso, quase a metade dos sujeitos reconheceu que, embora existam percalços, a avaliação de desempenho contribuiu para a melhoria do desempenho pessoal. Os principais fatores elencados como pontos de melhoria são os seguintes:

- Comunicação (36,4%)
- Cumprimento de normas (31,8%)
- Flexibilidade (31,8%)
- Relacionamento interpessoal (27,3%)
- Iniciativa (22,7%)
- Conhecimento técnico (22,7%)
- Autodesenvolvimento (20,5%)
- Trabalho em equipe (18,2%)
- Comprometimento e produtividade (18,2%)
- Assiduidade e pontualidade (15,9%).

Em resumo, constata-se que os respondentes avaliam mudanças relacionadas ao processo de AD. Pelos tópicos descrito, constata-se que os pontos de melhoria mais comumente citados como objeto de melhoria estão relacionados a habilidade sociais do grupo, muito embora o atributo “Trabalho em equipe” não figure entre os maiores pontos de melhoria apontados.

Por outro lado, 54,5% dos respondentes da pesquisa quantitativa se declararam não estar satisfeitos com a AD praticada. O entrevistado A.V afirma: “Satisfação não é a palavra correta, a gente aceita. é preciso se avaliar o desempenho, mas em termos práticos, você não vê sempre aumento salarial, promoção de cargos. Especialmente quando você é recém concursado, seu medo é o do corte.”

6.4. Similaridade percebida entre a AD praticada e a PLS 116/2017

Foi questionado aos participantes da pesquisa que respondessem quanto à similaridade dos atributos descritos pela PLS 116/2017 e a AD correntemente utilizada na UF. E, como o Quadro 4 destaca, na percepção dos respondentes, a maioria dos atributos da PL 116/2017 são similares aos atributos utilizados na atual AD.

Cabe destacar que, na pesquisa, os atributos foram descritos em termos do que significam, para ambos os casos (PLS 116/2017 e AD atual da UF). É por este motivo que, por exemplo, o atributo “Cumprimento de normas e procedimentos” da PLS aparece como sendo aparentemente similar um atributo distinto na AD da UF (“Compromisso com objetivos institucionais”), mas não ao seu correspondente óbvio (“Cumprimento de normas e procedimentos”, na AD da UF).

Quadro 4: Indicadores de similaridade

Indicador UF	Indicador PLS 116/2017	Percepção dos entrevistados	Percentuais de concordância
--------------	------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Relacionamento Interpessoal	Foco no usuário/cidadão	Atributos não similares e já abordados na atual AD	18,2%
Autodesenvolvimento	Inovação	Atributos não similares e já abordados na atual AD	22,7%
Iniciativa	Capacidade de iniciativa	Atributos similares e já abordados na atual AD	93,2%
Responsabilidade	Cumprimento de normas e procedimentos	Atributos não similares e já abordados na atual AD	45,5%
Iniciativa	Soluções de problemas	Atributos similares e já abordados na atual AD	61,4%
Produtividade no trabalho	Comprometimento com a equipe	Atributos similares e já abordados na atual AD	81,8%
Cumprimento de normas e procedimentos	Qualidade no trabalho	Atributos não similares e já abordados na atual AD	18,2%
Iniciativa	Tomada de decisão	Atributos similares e já abordados na atual AD	54,5%
Relacionamento profissional	Relacionamento Interpessoal	Atributos similares e já abordados na atual AD	63,6%
Aplicação do conhecimento	Conhecimento técnico	Atributos não similares e já abordados na atual AD	47,7%
Compartilhamento de conhecimento	Trabalho em equipe	Atributos similares e já abordados na atual AD	50%
Compromisso com objetivos institucionais	Cumprimento de normas e procedimentos	Atributos não similares e já abordados na atual AD	43,2%
Autodesenvolvimento	Autodesenvolvimento	Atributos similares e já abordados na atual AD	88,6%
Abertura a feedback	Flexibilidade	Atributos não similares e já abordados na atual AD	29,5%

Fonte: Pesquisa Quantitativa do estudo.

Constata-se, portanto, que a despeito das divergências de opiniões quanto à funcionalidade dos resultados da AD praticada na UFU, existe convergências de respostas quanto ao conteúdo dos itens avaliados. Verifica-se, então, que a principal alteração proposta reside em potenciais resultados considerados negativos pelos colaboradores, em dissonância com a proposta da Constituição de 1988 quanto à proteção do servidor público.

Destaca-se que, assim como outros instrumentos de AD praticados no serviço público, a AD realizada não permite o crescimento profissional via promoção de cargos, mas prevê aumento salarial. A entrevistada A. M. destaca que “(...) essa proposta não prevê benefício, só punição. Se muito, dá critério para a exoneração, mas não recompensa quem faz o bem”.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou averiguar a percepção dos funcionários técnicos-administrativos da UF em relação à AD à qual são correntemente submetidos. Procurou, também, realizar uma comparação quanto a como os atributos avaliados são comparáveis aos pontos de avaliação destacados pela PLS 116/2017.

Mediante as respostas dadas pelos respondentes, constata-se que, muito embora reconheçam a importância da AD (e até mesmo sinalizem positivamente quanto a sua participação), existe descontentamento.

Constata-se que a AD é vista como “rotineira” e gera tensão, especialmente no caso de profissionais recém ingressos na organização. Destaca-se, também, o fato de ser premente no cotidiano dos profissionais entrevistados, a possibilidade da progressão salarial por mérito funcional, mas não a promoção de cargos. Constata-se, também, considerações quanto á inexistência de feedback em vários casos, o que sinaliza a importância desse processo para fins

de crescimento profissional. Observa-se que, no atual momento, por conta da pandemia, Lei Complementar nº 173 de 27/05/2020 impede a existência de aumentos salariais, o que contribui com a insatisfação da AD quanto aos seus resultados para a carreira do profissional.

Ou seja, a AD praticada é avaliada de forma positiva, porém não se é possível ter consequências associadas ao crescimento profissional (como uma promoção de cargo ou mesmo um feedback recebido pelo superior).

Quanto à PLS 116/2017: os entrevistados relataram concordância com o fato de, segundo sua percepção, a AD já praticada na UF possui muitos pontos similares aos contidos na Proposta, porém, se destaca o aspecto considerado “punitivo” da proposta visto que, na versão apresentada aos respondentes no momento da coleta de dados, inexistiam outras formas de promoção de cargos e outros incentivos além dos já praticados – mas foco na estruturação dos parâmetros que poderiam levar o servidor público à exoneração.

Constata-se que, do momento da coleta de dados (2018), muitas contingências aconteceram (dentre elas, inclusive a pandemia). E, como anteriormente descrito, medidas foram adotadas em termos de Lei, que por fim acabaram paralisando processos internos aos órgãos públicos, ainda que esta se tratasse de promoção lateral ou por remuneração. Como visto na pesquisa, se verifica a existência anseios profissionais mais ambiciosos, e, no atual momento, tais dispositivos (que já eram ocasionais) tendem a se tornar ainda mais raros. Portanto, pode-se afirmar que a aprovação da PLS 116/2017 em seus termos originais seria negativamente percebida pelos servidores públicos da UF pesquisada. E, por se tratar de um estudo realizado em uma única UF, não se pode afirmar que essa percepção seria generalizável para outros contextos.

Por fim, sugere-se que mais estudos sejam desenvolvidos quanto à reestruturação de critérios de AD a serem utilizados junto aos servidores públicos antes que a sua aplicação seja efetivada. Constata-se a necessidade da existência de readequações (especialmente, em um cenário pós pandemia), mas outras possibilidades e opções devem ser desenvolvidas, a fim de que a AD sirva ao seu objetivo inicial, integrando crescimento pessoal e profissional associado ao desenvolvimento da organização contratante.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNETHY, M. A.; VAGNONI, E. Power, organization design and managerial behaviour. **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, n. 3-4, p. 207-225, 2004.

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S. A.. **Administração de Recursos Humanos**. 16 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRASIL. **Proposta de Lei Suplementar 116/2017**. Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável. Disponível em <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>>. Acesso em 16 jul. 2020.

BRASIL. **Lei complementar nº 173, de 27 de maio de 2020**. Estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp173.htm>. Acesso em 16 jul. 2020.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (...). Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em 16 jul. 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER- PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública** gerencial. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999.

BUDHWAR, Pawan S.; BOYNE, George. Human resource management in the Indian public and private sectors: an empirical comparison. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 2, p. 346-370, 2004.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A. ; AMORIM, B. P. ; OURIQUES, R. A. B. . Administração de Pessoal ou Gestão de Talentos? Um estudo nas administrações públicas do Cariri Paraibano. In: **XIII SemeAd - Seminários em Administração** - FEA-USP, 2015, São Paulo. XVIII SemeAd, 2015.

COUTINHO, A. L. C.. A Estabilidade do Servidor Público na Reforma Administrativa. **Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Pernambuco – ESMAPE**. Recife. v.4. nº 9. Jan/Jun 1999.

DINIZ, P. de M. F.. **Tudo Sobre a Reforma Administrativa e as Mudanças Constitucionais**. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.

DRUMEA, Cristina. Staff performance evaluation in public organizations. **Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V**, v. 7, n. 2, p. 133, 2014.

DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.. Avaliação do Desempenho de Órgãos Públicos: Proposta de um Estudo de Caso. In: X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2005, Santiago. **Anais do X Congresso**, 2005.

HVIDMAN, U.; ANDERSEN, S. C.. Perceptions of public and private performance: Evidence from a survey experiment. **Public Administration Review**, v. 76, n. 1, p. 111-120, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. **Alignment. Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

LANDY, F. J.; BARNES, J. L.; MURPHY, K. R. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. **Journal of Applied psychology**, v. 63, n. 6, p. 751, 1978.

LOTTA, G. S.. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE electron.**, São Paulo, v.1, n. 2, p. 1-12, Dez. 2002.

MANATT, R. P.; BENWAY, M.. Teacher and Administrator Performance Evaluation: Benefits of 360-Degree Feedback. **ERS Spectrum**, v. 16, n. 2, p. 18-23, 1998.

MEDEIROS, R. K. et al. Pasquali's model of content validation in the Nursing researches. **Rev Enferm Ref**, v. 4, n. 4, p. 127-135, 2015.

PARHIZGARI, A. M.; GILBERT, G. R.. Measures of organizational effectiveness: private and public sector performance. **Omega**, v. 32, n. 3, p. 221-229, 2004.

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

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 795-820, 2015.

RABAGLIO, M. O.. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualymark; 2006.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F.. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANTOS FILHO, J. C.. Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: o desafio paradigmático. In: SANTOS FILHO, J. C.o; GAMBOA, S. S. (Org.). **Pesquisa educacional**: quantidade - qualidade. São Paulo: Cortez, 1995.

SANTOS FILHO, N. G. et al. Mudança organizacional no Legislativo brasileiro: discutindo as possibilidades de aplicação do institucionalismo sociológico na análise da modernização da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados. In: encontro de administração pública e governança da ANPAD, 4., 2010, Vitória. **Anais...** Vitória: EnAPG, 2010, p. 1-17.

SANTOS, L. A. dos; CARDOSO, R. L. dos S.. Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas. **Trabalho apresentado e vencedor do 1º Lugar no XV Concurso de Ensayos del CLAD** "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental", Caracas, 2001